Alexandra Götzfried (Hrsg.)
Emotionale Intelligenz für Führungskräfte & Teams
Digitale und analoge Trainingsmethoden zur Stärkung
von EQ-Kompetenzen

© 2023 managerSeminare Verlags GmbH
Endenicher Str. 41, D-53115 Bonn
Tel: 0228-977910
info@managerseminare.de
www.managerseminare.de/shop

Der Verlag hat sich bemüht, die Copyright-Inhaber aller verwendeten Zitate, Texte, Abbildungen und Illustrationen zu ermitteln. Sollten wir jemanden übersehen haben, so bitten wir den Copyright-Inhaber, sich mit uns in Verbindung zu setzen.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten.

ISBN: 978-3-98856-371-2

Herausgeber der Edition Training aktuell:
Ralf Muskatewitz, Jürgen Graf, Nicole Bußmann

Lektorat: Jürgen Graf
Cover: istockphoto/Ibrahim Akcengiz

Ihre Download-Ressourcen

Begleitend zum Buch stehen Ihnen Arbeitshilfen für die persönliche Verwendung zum Download im Internet zur Verfügung. Sie können die Vorlagen jederzeit in hoher Qualität abrufen und einsetzen.

Inhalt

Vorwort 5

Der emotionale Auftakt **8**

Zu Aufbau und Anwendung des Buchs 10
Was ist emotionale Intelligenz? 13
Wie erlange ich eine tiefere Trainerpräsenz? 20

EI-Komponente
Selbstbewusstheit **32**

Bedürfnis-Gläser 33
Das Mood Meter 38
Das Trojanische Pferd 43
Die Kompetenzkarte effektiver Kommunikation 51
Emotions-Montagsmaler 57
Fünf-Finger-Reflexion 61
Für deine Gefühle bist du selbst verantwortlich 65
Meine Rollen im Leben 69
Picture your feelings 74
Vertiefte Selbstreflexion 79

EI-Komponente
Selbstregulation **88**

Box Breathing 89
Das Ressourcen-Take-away und die Ressourcen-Geschenke 93
Die Aaaah!-Taste 97
Gedankenreise – Zeit für neuen Mut 102
Kleine Innenschau 108
Kleine Monster 113
Raus aus dem Gedankenkarussell – rein in den Fokus 119

© managerSeminare

Schattenarbeit in vier Schritten 123
Spannungsspeicher 131
Zähneputzen für die Seele 135

EI-Komponente
Empathie 142

Bildperspektiven 143
Das Conversation-Café 147
Der bewegte Zeitungsreporter 151
Der Turm 155
Empathie-Landkarte 159
Fremde Sinneswelten 167
Perspektiven-Pingpong 172
Retrospektive mit den sechs Denkhüten 177
Zahlenmagie 182

EI-Komponente
Beziehungsmanagement 188

Aufstellungen von Gedanken, Gefühlen und Stimmungen 189
Das ABC eines Themas 197
Der Bedürfnis-Stern 201
Der Zoom-Zirkus 204
Die goldene Wippe 211
Emotions-Seestern-Retro 216
Kommunikations-Challenge 221
Sag, was du wirklich willst 226
Wertschätzung ermöglichen 230
Team-Mindset 235
Wertschätzungsmodell 240

Der intelligente Abschluss 244

Für den schnellen Überblick (Übersichtsmatrix) 246
Workshop-Reihe zur gezielten Entwicklung
der vier EI-Bereiche 248

Die Autorinnen und Autoren 254

Wissens- und Bedenkenswertes für EQ-Trainings & -Workshops

© managerSeminare

Zu Aufbau und Anwendung des Buchs

Zu den Fragen „Wozu brauchen wir emotionale Intelligenz (EI) überhaupt?" und „Wieso sollte emotionale Intelligenz verstärkt Eingang in Unternehmen und unsere Gesellschaft finden?" findest du bereits im Vorwort einige persönliche Anmerkungen von mir als Herausgeberin. Und natürlich auch die Antwort auf die zentrale Frage nach dem „Wozu?", dem Grund für die Entstehung dieses Buchs. Darüber hinaus enthält es eine Würdigung aller an diesem Buch beteiligten Personen.

Im folgenden Abschnitt mit der Überschrift „Was ist emotionale Intelligenz?" (siehe S. 13) werden prägnante Erläuterungen zu den folgenden Aspekten gegeben: Welche Konzepte verbergen sich hinter dem Begriff emotionale Intelligenz? Wie lässt sich emotionale Intelligenz in Teilbereiche gliedern? Welche Bedenken, Grenzen und Kritiken bestehen bezüglich emotionaler Intelligenz?

Das Herzstück des Buchs ist der Methodenteil. Er ist analog zu den vier EI-Bereichen in vier Abschnitte aufgeteilt:

1. Selbstbewusstheit (siehe S. 32)
2. Selbstregulation (siehe S. 88)
3. Empathie (siehe S. 142)
4. Beziehungsmanagement (siehe S. 188)

Jedes Tool ist einem der vier Bereiche zugeordnet. Die Zuordnung erfolgt danach, wo die Methode nach Erfahrung der Autorin oder des Autors hauptsächlich ihre Anwendung findet. Allerdings decken viele Methoden oft mehrere Bereiche des Emotionale-Intelligenz-Spektrums ab und können ebenso in den anderen Bereichen eingesetzt werden. Darüber klärt dich der Info-Kasten zu Beginn einer Methodenbeschreibung auf und zusätzlich auch die Übersichtsmatrix auf Seite 246.

Neben der Angabe der EI-Komponente findest du gleich zu Beginn einer Übung auch eine Angabe zur benötigten Zeit und zur Teilnehmerzahl. Beachte bei der Zeitangabe, dass sich diese nach der beschriebenen Schritt-für-Schritt-Anleitung richtet. Oftmals gibt es über diese Anleitung hinaus zusätzliche Möglichkeiten, die Übung zu modifizieren und in einer abgewandelten Version einzusetzen. Beachte hier unbedingt, dass sich die benötigte Zeit je nach Einsatz und Kontext entsprechend verkürzt oder verlängert.

Die emotionale Tiefe, die ebenfalls am Anfang jeder Methode erwähnt wird, gibt Aufschluss über die Intensität ihrer Wirkung. Diese Einschätzung ist äußerst subjektiv und stellt lediglich eine grobe Einteilung dar. Selbst vermeintlich harmlose Fragen können bei einzelnen Teilnehmenden starke Emotionen auslösen. Die Angabe zur emotionalen Tiefe dient dem Zweck, unser Bewusstsein zu schärfen. Sie erinnert uns daran, stets einfühlsam vorzugehen und uns mental auf den Workshop oder die Coaching-Session vorzubereiten.

Ich empfehle dringend, die Tools, die du einsetzen möchtest, bereits im Vorfeld selbst an dir auszuprobieren. Dies dient vor allem dazu, ihre potenzielle Wirkung zu verstehen. Denn das kognitive Verstehen einer Übung unterscheidet sich stark von der emotionalen Erfahrung. So erinnere ich mich noch gut an das Coaching-Tool „Der heiße Stuhl", das ich während meiner Coaching-Ausbildung vor einigen Jahren kennenlernte. Beim Einsatz dieser Methode versetzte ich mich in eine andere Person, sprach mit ihrer Stimme und beantwortete alle Fragen aus ihrer Perspektive. Dies wühlte mich sehr auf und es dauerte eine Weile, um mich emotional davon zu erholen. Dies verdeutlichte mir sehr eindrücklich die Bedeutung des emotionalen Verstehens.

Das eigene Erproben der Methoden eröffnet nicht nur eine bessere Vorstellung davon, wie andere diese Techniken erleben könnten, sondern es bietet auch eine bedeutsame Möglichkeit zur Steigerung der eigenen emotionalen Intelligenz (EI) und zur Erweiterung des damit verbundenen Selbstverständnisses. Mehr dazu, wie du die Tools und Übungen im Sinne der eigenen Professionalisierung sowie zur Unterstützung, Vor- und Nachbereitung deines Arbeitsalltags als Facilitator, Trainerin oder Coach nutzen kannst, findest du im Kapitel „Wie erlange ich eine tiefere Trainerpräsenz?" auf Seite 20.

Nach dem Methodenteil folgt ab Seite 248 der Abschnitt „Workshop-Reihe zur gezielten Entwicklung der vier EI-Bereiche". In enger

Zusammenarbeit zwischen der Autorin Janina Weingarth und mir entstand ein durchdachtes Programm, das die vier EI-Bereiche in einer aufeinander aufbauenden Struktur fördert. Dieses Beispiel verdeutlicht, wie die Übungen aus diesem Buch sinnvoll kombiniert werden können. Es wurde gezielt für eine spezifische Zielgruppe entwickelt und dient als Quelle der Inspiration für die Gestaltung eigener Lehrformate.

Die Tool-Übersicht auf Seite 246 bietet einen schnellen Überblick über sämtliche Methoden und ihre möglichen Anwendungsbereiche und erleichtert dir die Vorauswahl der passenden Methode nach deinen Anforderungen und Vorlieben. Abschließend präsentieren wir ab Seite 254 die Profile der Autorinnen und Autoren, die auf wunderbare Weise zu diesem Buch beigetragen haben. Ihre Expertise und Erfahrung bereichern das Werk und verleihen ihm eine vielschichtige Perspektive.

Was ist emotionale Intelligenz?

Über die Bedeutung von emotionaler Intelligenz (EI) habe ich bereits im Vorwort gesprochen. Aber was genau verstehen wir darunter?

Eine Auslegung für emotionale Intelligenz wurde Anfang der 1990er-Jahre von zwei US-amerikanischen Wissenschaftlern namens John D. Mayer von der University of New Hampshire und Peter Salovey von der Yale University vorgestellt. Ihrem Verständnis nach ist EI die Fähigkeit, dass wir unsere Gefühle und die der anderen wahrnehmen, verstehen, beeinflussen und nutzen: *„We define emotional intelligence as the subset of social intelligence that involves the ability to monitor one's own and others' feelings and emotions, to discriminate among them and to use this information to guide one's thinking and actions."*[1] (Darugar, 2021)

Grundlage der EI – das Konzept der „sozialen Intelligenz"

Grundlage dafür war das Konzept der „sozialen Intelligenz" des Psychologen und Intelligenzforschers Edward Lee Thorndike aus den 1920ern. Soziale Intelligenz nannte man die Fähigkeit, andere Menschen richtig einschätzen und anleiten zu können. Den Durchbruch mit „Emotionaler Intelligenz" erlangte schließlich Daniel Goleman 1995 durch die Veröffentlichung seines Buches „EQ. Emotionale Intelligenz". Er unterteilte EI in fünf Kernbereiche, die er später auf vier reduzierte. An diesen orientieren wir uns in diesem Buch:

1. Selbstbewusstheit
2. Selbstregulation
3. Empathie
4. Beziehungsmanagement

[1] „Wir definieren emotionale Intelligenz als die Teilmenge der sozialen Intelligenz, die die Fähigkeit umfasst, die eigenen und die Gefühle und Emotionen anderer zu beobachten, zwischen ihnen zu unterscheiden und diese Informationen zu nutzen, um das eigene Denken und Handeln zu steuern."

Quelle: Darugar, Hanan (2021). A leader's emotional intelligence. Medium. Verfügbar unter: https://hanandarugar.medium.com/a-leaders-emotional-intelligence-ad9a-32e2decd [abgerufen am 10.07.2023]

© managerSeminare

Abb. 1: Zuordnung der vier EI-Bereiche

Diese vier Bereiche lassen sich bildhaft darstellen (siehe Abb. 1). Selbstbewusstheit und Selbstregulation umfassen dabei intrapersonelle Kompetenzen, wohingegen Empathie und Beziehungsmanagement interpersonelle Kompetenzen darstellen.

Was bedeuten nun diese vier Bereiche?

Selbstbewusstheit

Generell bezeichnet Selbstbewusstheit die Fähigkeit, die eigenen Gefühle, Gedanken und Verhaltensweisen zu erkennen und zu verstehen. Darüber hinaus können wir jedoch auch ihre Wirkung auf uns und andere abschätzen, um sie adäquat zu nutzen.

Der klare und reflektierte Blick auf sich selbst

Verständlicher formuliert: Wir spüren unsere Gefühle bewusst im Körper, können ihre Nuancen wahrnehmen und sie benennen. Darüber hinaus wissen wir, worin wir gut sind und was wir gerne machen, welche Werte uns am Herzen liegen und mit welchen Überzeugungen wir aufgewachsen sind. Wir sind uns unserer persönlichen Voreingenommenheit, interessensgefärbten Ansichten und Tendenzen bewusst. Gleichzeitig sind wir in der Lage, diese zu hinterfragen, ihre Wirkung auf andere einzuschätzen und sie bewusst zu steuern.

Ein Beispiel: Stell dir vor, du bekommst eine neue Position als Führungskraft offeriert. Gut für den Geldbeutel, da mit der Annahme

der neuen Stelle eine Gehaltserhöhung verknüpft ist. Gleichzeitig übernimmst du mehr Verantwortung und führst ein Team. Dir ist unwohl dabei. Die Frage ist nun: Nimmst du das Angebot an oder nicht? Bist du dir im Klaren darüber, was hinter diesem Unwohlsein steckt? Welche Informationen spielen dir deine Gefühle zu? Geht es ums „Sich-Zutrauen"? Hast du eigentlich gar kein Interesse daran, andere zu coachen und zu entwickeln? Oder fürchtest du Konflikte im Team? Was auch immer dahintersteckt: Wenn du selbstreflektiert bist und dich gut kennst, kannst du unter Berücksichtigung deiner Emotionsdaten eine für dich geeignete Entscheidung treffen – auch auf die Gefahr hin, gegen eine vermeintliche gesellschaftliche Norm zu verstoßen.

Selbstregulation

Überlegte Entscheidungen beziehen die Emotionen mit ein

Selbstregulation umfasst die Fähigkeit, mit den eigenen aufkommenden Emotionen bewusst umzugehen und überlegte Entscheidungen zu treffen. Eine überlegte Entscheidung beruht keinesfalls auf „blindem" Nachgeben unserer Emotionen. Vielmehr werden alle zur Verfügung stehenden Informationen (inklusive unserer Emotionsdaten) in unserem präfrontalen Kortex berücksichtigt, jenem Gehirnbereich, in dem unsere Fähigkeiten zur komplexen Problemlösung sowie zum zukunftsgerichteten Planen verortet sind.

Erst dadurch wird es uns möglich, ein Vorhaben durch zielgerichtetes Handeln zu verwirklichen. Außerdem gelingt es uns, kurzfristige Wünsche langfristigen Zielen unterzuordnen – selbst, wenn diese für uns zunächst Nachteile, Unannehmlichkeiten oder einen Belohnungsaufschub mit sich bringen.

Selbstregulation spielt auch dabei eine Rolle, wie wir mit (emotionalem) Stress umgehen bzw. wie emotional resilient wir sind.

Beispiel: Du träumst schon lange davon, eine Ausbildung zum agilen Coach zu machen. Das Programm erstreckt sich über viele Monate und besteht aus synchronen und asynchronen Lerneinheiten. Diese kannst du dir größtenteils je nach Gusto einteilen und um deine aktuelle Arbeit herumbauen. Dennoch bedeutet der zusätzliche Aufwand Einschnitte in deine Freizeit. Du bist dir dessen wohl bewusst und entscheidest dich nach bewusstem Abwägen für die Ausbildung. Hast du die Fähigkeit der Selbstregulation, kannst du auch mit überwiegend unangenehm empfundenen Gefühlen umgehen, die mit dieser

© managerSeminare

Entscheidung einhergehen. Stell dir vor, du wirst von Freunden auf ein Abendessen eingeladen. Bei dem Gedanken, ihnen abzusagen, nimmst du Gefühle wie Einsamkeit und Betrübnis wahr. Du lässt diese Emotionen zu, gibst ihnen Raum und akzeptierst sie. Du überlegst dir ganz bewusst, ob du die Zeit für deine Ausbildung nutzt oder lieber mit deinen Freunden zum Essen gehst.

Empathie

Die drei Formen der Empathie: emotionale Empathie

Wenn wir an Empathie denken, dann kommt uns häufig das Wort „Einfühlsamkeit" in den Sinn. Fühlen wir mit anderen, also spüren wir ihre Emotionen in uns selbst, nennen wir das auch „emotionale Empathie". Das kann selbst dann passieren, wenn wir eine fiktive Geschichte, z.B. in Form eines Films, anschauen. Empfindet die Protagonistin tiefe Trauer, dann kann es gut sein, dass bei uns ebenfalls die Tränen fließen.

... kognitive Empathie

Manchmal verbinden wir mit Empathie, dass wir in die Schuhe des anderen schlüpfen und die Welt aus dessen Blickwinkel sehen. Catherine Bell schreibt in einem Harvard-Business-Review-Artikel: *„Empathy is an act of imagination in which you try to look at the world from the perspective of another person, a human being, whose history and point of view is as complex as your own."*[2] Das ist die „kognitive Empathie".

... behaviorale Empathie

Es gibt jedoch auch noch eine dritte Komponente: die „behaviorale Empathie". Sie geht über reines Verstehen hinaus. Es ist die Bereitschaft, dem anderen unterstützend zur Seite zu stehen, falls er es braucht und wünscht.

Empathie ist damit eine erst einmal nicht wertende Offenheit für die Gefühle und Erfahrungen anderer. Das Verstehen steht vor unserer Wertung. Wir berücksichtigen das, was wir vom anderen empfangen, in unserem Handeln. Das bedeutet jedoch nicht, dass wir unreflektiert das tun, was der andere möchte. Es bedeutet, dass wir darum wissen und es in unsere Reaktion, in unsere Entscheidungsfindung einflie-

[2] „Empathie ist ein Akt der Vorstellungskraft, bei dem man versucht, die Welt aus der Perspektive einer anderen Person, eines Menschen zu betrachten, dessen Geschichte und Sichtweise ebenso komplex ist wie die eigene."

Quelle: Bell, Katherine (2009). Empathy: Not such a soft skill. HBR. Verfügbar unter: https://hbr.org/2009/05/empathy-not-such-a-soft-skill [abgerufen am 10.07.2023]

ßen lassen können. Mit der Verbindung, die Empathie schafft, ist sie nicht nur essenziell für das gegenseitige Verständnis und mitfühlendes Handeln. Sie ist der Schlüssel zu tragfähigen, vertrauensvollen Beziehungen.

Beispiel: Eine Klientin vertraut dir ein privates Problem an. Wie hörst du ihr zu? Geht in deinem Kopf ein Feuerwerk an Bewertungen, Annahmen oder Lösungsvorschlägen los? Wie gehst du damit um? Zeigst du ein empathisches Verhalten, dann hörst du deiner Klientin zu, ohne vorschnell zu urteilen. Vielleicht nimmst du ihre Gefühle wahr. Möglicherweise stellst du Verständnisfragen, um dich besser in ihre Lage hineinversetzen zu können. Und vielleicht hilfst du ihr, indem du einfach nur zuhörst und sie fragst, wie du sie unterstützen kannst – anstatt ihre Probleme auf deine Weise lösen zu wollen.

Beziehungsmanagement

Beziehungsmanagement ist der vierte Bereich innerhalb des Modells der emotionalen Intelligenz und konzentriert sich auf die Fähigkeit, harmonische Beziehungen aufzubauen, Konflikte zu lösen und effektiv mit anderen zusammenzuarbeiten.

Starke Beziehungen mit und zwischen anderen Menschen aufbauen

Das Beziehungsmanagement baut in gewissem Maße auf den anderen Kompetenzen auf. Können wir uns beispielsweise in andere Menschen hineinversetzen, hören ihnen empathisch zu und erkennen ihre Gefühle und Bedürfnisse, sind wir in der Lage, klar und respektvoll mit ihnen zu kommunizieren. Berücksichtigen wir in schwierigen Situationen unterschiedliche Perspektiven, gelingt es uns, Konflikte konstruktiv anzugehen und Lösungen zu finden, die für alle Beteiligten akzeptabel sind. Dies erfordert neben Empathie eine hohe emotionale Selbstregulierung, um in emotional aufgeladenen Situationen einen kühlen Kopf zu bewahren. Es erfordert außerdem ein klares Verständnis unserer eigenen Haltung, Wertvorstellungen und Grenzen.

Ein guter Beziehungsmanager zu sein, bedeutet, starke Beziehungen aufzubauen, zu pflegen und Menschen zusammenzuführen. Eine Führungskraft beispielsweise kann durch Beobachtung und Feedback die Potenziale der einzelnen Teammitglieder erkennen, wecken und fördern. Sie kann ihr Team durch Veränderungsprozesse begleiten, das Team entwickeln und in Richtung einer motivierenden Vision lenken.

© managerSeminare

Beispiel: Ein Teammitglied verstößt zum wiederholten Mal gegen eine in der Teamvereinbarung festgelegte Regel. Welche Beweggründe stecken hinter dem Verhalten des Teammitglieds, dass es diese Regel nicht einhält? Wie wurde darauf bisher reagiert? Welche Aspekte im Unternehmenskontext sollten außerdem beachtet werden? Welchen Rahmen wählst du für dein Feedback? Als guter Beziehungsmanager hinterfragst du, findest die Bedürfnisse hinter dem Verhalten heraus und verstehst es, ein verständliches Feedback zu formulieren, das klar in der Sache, jedoch fair im Umgang ist.

Kritik am Konzept der emotionalen Intelligenz

Nichts ist nur schwarz oder weiß. An dieser Stelle möchte ich daher kurz auf die Kritik an Daniel Golemans Arbeit eingehen.

Alter Wein in neuen Schläuchen?

Ihm wird grundsätzlich vorgeworfen, dass er in seinem Konzept alten Wein in neuen Schläuchen präsentiere, indem er auf bestehende Erkenntnisse und Ansätze aufbaut. Das wiederum ist eben keine Kritik an den Inhalten, sondern zielt maßgeblich darauf, diese unter dem Schlagwort der emotionalen Intelligenz „nur" geschickt vermarktet und in der Öffentlichkeit bekannt gemacht zu haben. Darüber hinaus gibt es jedoch noch weitere Kritikpunkte inhaltlicher Art. Ich habe vier Aspekte herausgezogen, von denen ich denke, dass wir sie auf jeden Fall im Hinterkopf behalten sollten:

- **Oversimplification:** Goleman wird vorgeworfen, dass er emotionale Intelligenz zu stark vereinfache und als eine Art Allheilmittel für alle Herausforderungen darstelle. Dies könne möglicherweise zu einer übermäßigen Vereinfachung komplexer menschlicher Verhaltensweisen führen.

- **Lack of Scientific Rigor:** Es gibt zudem Meinungen, dass seine Arbeit nicht immer den strengen wissenschaftlichen Methoden und Standards entspräche, die für psychologische Forschung und Theorien erforderlich sind. Einige Kritiker sehen seine Theorien als zu vage und subjektiv an.

- **Cultural Bias:** Manche Argumente weisen darauf hin, dass Golemans Ansatz zur emotionalen Intelligenz westlich geprägt und möglicherweise nicht in allen Kulturen und Gesellschaften gleichermaßen relevant sei.

- **Morality:** Einige Kritiker nehmen Anstoß daran, dass Goleman emotionale Intelligenz mit ethischem Handeln in Verbindung bringe. Er erwecke den Eindruck, dass ein Mensch mit hohem EQ ein guter Mensch sei. Salovey und Mayer lehnen dies strikt ab. Sie vertreten die Meinung, dass EI unabhängig von der Ethik und den Werten eines Menschen zu sehen ist und folglich auch missbraucht werden kann.

Das Konzept der emotionalen Intelligenz ist alltagstauglich

Die Frage ist nun, warum ich dieses Buch dennoch nach Golemans Einteilung aufgebaut habe? Die Antwort lautet: Weil ich es trotzdem als lohnenswert erachte, sich an seinen Ideen zu orientieren. Während seine Theorie nicht ohne Kritik ist, sehe ich sie als einen pragmatischen Ausgangspunkt, von dem aus wir unsere Transformationsreise beginnen können. Denn unstrittig ist ihre praktische Anwendbarkeit, um die eigene soziale Kompetenz und unsere zwischenmenschlichen Fähigkeiten weiterzuentwickeln.

Darüber hinaus haben zahlreiche Studien und Beispiele gezeigt, dass die Entwicklung emotionaler Intelligenz positive Auswirkungen auf Individuen wie auf Organisationen hat. Mein Kernanliegen ist es, dazu beizutragen, mehr Zufriedenheit und Wohlbefinden sowohl im Leben als auch am Arbeitsplatz zu erreichen.

Mit dem anfangen, was zur Verfügung steht

Denjenigen, die Schwierigkeiten mit dem Begriff „Intelligenz" haben, steht es natürlich frei, diesen gedanklich durch „Kompetenz" zu ersetzen. Auch wenn wir wissenschaftlich die Komplexität dieser Thematik noch nicht vollumfänglich durchdrungen haben und sich Definitionen und Konzepte noch im Nebel verbergen, sollten wir mit dem zu arbeiten beginnen, was uns zur Verfügung steht. Unabhängig von der Terminologie bleibt meine Absicht unberührt: Mein Fokus liegt darauf, eine spürbare, für uns alle positive Veränderung herbeizuführen. Und ich bin davon überzeugt, dass wir diese durch emotionale Intelligenz erreichen können.

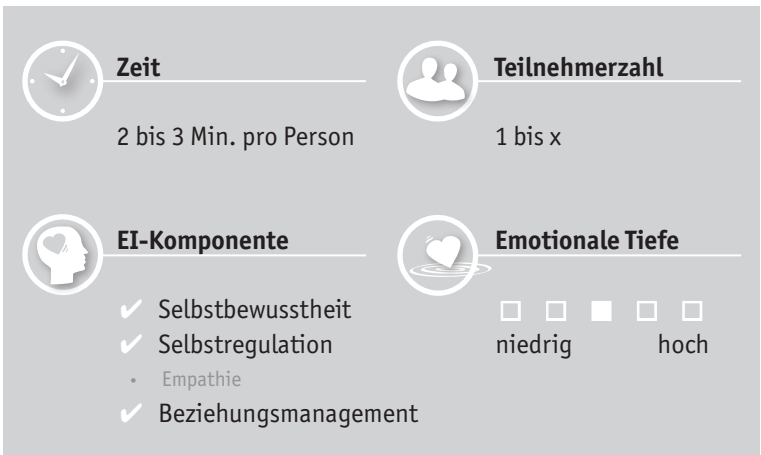
© managerSeminare

Übungen, Spiele, Werkzeuge für EQ-Trainings & -Workshops

Das Mood Meter

Nimm deine Emotionen wahr, benenne und ergründe sie

Von Alexandra Götzfried



Ein Grund, der die virtuelle Zusammenarbeit erschwert und mir in meinen Remote-Leadership-Trainings wiederkehrend von Führungskräften genannt wird, ist, dass sie nicht wissen, wie es ihren Mitarbeitenden geht. Das liegt darin begründet, dass sie nur das Gesicht oder allenfalls noch den Rumpf sehen und folglich Informationen über die Körpersprache fehlen. Mithilfe des Mood Meters kannst du dir schnell einen Überblick verschaffen, wie es um den Gefühlszustand einzelner Teammitglieder und des Teams insgesamt bestellt ist. Außerdem kannst du den emotionalen Wortschatz deiner Teilnehmenden erweitern und so die Grundlage für die Erhöhung ihres EQs legen.

Das Mood Meter ist eine Matrix mit vier unterschiedlich farbigen Quadranten. Die X-Achse spiegelt ein steigendes Energielevel und die Y-Achse als unangenehm bzw. angenehm empfundene Emotionen wider. Der Quadrant, in dem „angenehme" Gefühle mit einem hohen Energielevel liegen (lebhaft, begeistert oder optimistisch), ist farblich

gelb. Der Teil mit unangenehm empfundenen Emotionen und hohem Energielevel (angespannt, wütend, frustriert) ist in Rot dargestellt. Blicken wir auf die Seite mit niedrigerem Energielevel, so sind die „angenehmen" Gefühle grün (dankbar, ausgeglichen, erfüllt) und die darunter liegenden als unangenehm empfundenen Emotionen (bekümmert, gelangweilt, erschöpft) blau gefärbt.

Einsatzmöglichkeiten

- Generell eignet sich dieses Universal-Tool für jede Art von Meeting, für Workshops, Trainings oder auch im Coaching.
- Beim Check-in lässt sich mit dem Mood Meter entweder die aktuelle Gefühlslage deines Teams herausfinden oder erfragen, wie sich jeder Einzelne oder das Team während des Termins fühlen möchte.
- Nutzt du das Mood Meter in einer Retro oder beim Check-out, erhältst du direkt ein Feedback, wie dein Team das Meeting oder den Workshop erlebt hat und mit welchen Gefühlen es hinausgeht.
- Du kannst das Mood Meter jederzeit während des Termins einsetzen und auf diese Weise eine Stimmungskurve erhalten, wenn du beispielsweise ein Feedback darüber brauchst, wie eine Diskussionsrunde, Entscheidung oder Übung erlebt wurde und wie es gerade um das Energielevel des Teams bestellt ist.

© managerSeminare

- Das Mood Meter lässt sich wunderbar mit verschiedenen anderen Tools kombinieren, da es für die Teilnehmenden als Referenzpunkt bzw. als Übersicht für Gefühle dienen kann.

- Das Mood Meter ist ein Basiswerkzeug in der Stärkung von emotionaler Intelligenz, da es häufig unseren Wortschatz erweitert und dazu anregt, nuanciert unsere Gefühle zu benennen.

Schritt für Schritt

1. Bereite das Mood Meter auf einem virtuellen Whiteboard vor. Nutze dazu die oben dargestellte Stimmungsmatrix.

2. Füge Sticky Notes mit den Namen der Teilnehmenden ein, lade Teilnehmerfotos hoch oder stelle Avatare in Form von Icons zur Verfügung, z.B. unterschiedliche Tier-Icons.

3. Jeder Teilnehmer dupliziert seinen Avatar, die Namenskarte oder das Foto und markiert damit die entsprechenden Gefühlskarten. Es sollten dabei mindestens zwei Emotionen benannt werden, da wir oft eine Mischung an unterschiedlichen Gefühlen erleben. Als Hilfestellung können folgende Fragen dienen:

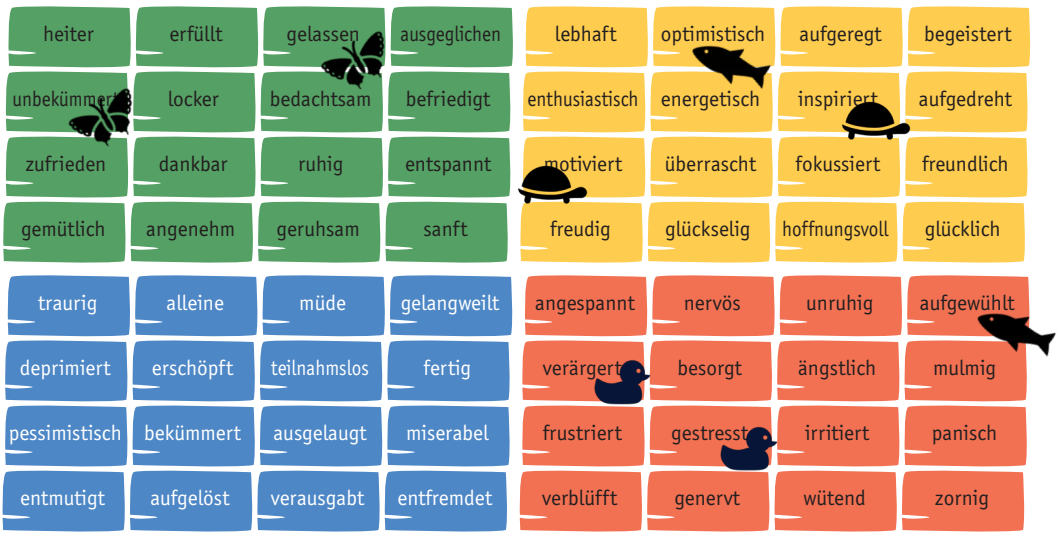
- Welche Worte beschreiben am besten, wie du dich gerade fühlst?
- Wie intensiv ist das Gefühl? Empfindest du es als leicht oder stark unangenehm? Wie viel Energie durchströmt dich?

4. Anschließend äußern alle Teilnehmenden reihum, aus welchen Gründen sie die Emotionskarten gewählt haben. Eine mögliche Frage zur Unterstützung könnte sein: „Was hat diese Gefühle hervorgerufen?“

Das Mood Meter lässt sich wunderbar bei Großgruppen anwenden. In Zoom beispielsweise kann das Mood Meter per Bildschirmteilung für alle sichtbar gemacht werden und die Teilnehmenden „stempeln“ direkt auf die Gefühle. Steht diese Funktion in dem verwendeten Conferencing-Tool nicht zur Verfügung, lasse die Teilnehmenden ihre Emotionen in den Chat schreiben. Nachteilig an der Chat-Abfrage ist, dass es kein visuelles Stimmungsbild gibt. Auch ein möglicher Stimmungsverlauf lässt sich nicht auf einen Blick erfassen.

In Großgruppen bietet es sich entweder an, Breakout-Sessions zu nutzen und sich die Teilnehmenden paarweise oder in Trios austauschen

zu lassen. Plane hierfür 4 bis 6 Minuten ein. Oder du fasst die Ergebnisse aus dem Chat zusammen. Stellst du fest, dass gleich mehrere unter den Teilnehmenden dieselbe unangenehme Emotion benannt haben, äußere deine Beobachtung und frage, ob jemand aus dem Teilnehmerkreis seine Beweggründe zur Wahl der Emotion mitteilen möchte.



Tipps

- Um das Eis zu schmelzen, gehst du bestenfalls als Vorbild voran und machst deine eigenen Emotionen explizit.
- Kommt bei einer Stimmungsabfrage überwiegend eine Farbe vor, die auf unangenehme Gefühle hinweist, kannst du mit dem Ergebnis weiterarbeiten, indem du die Teilnehmenden sich zuerst paarweise in Breakout-Sessions und dann im Plenum zu lösungsorientierten Fragen austauschen lässt. Hier einige Beispielfragen: „Welches nicht erfüllte Bedürfnis steckt hinter der Emotion x? Was brauchst du, um vom unangenehm erlebten, roten Segment in das als angenehm empfundene, gelbe zu gelangen? Wie kann dir die Gruppe dabei helfen?“

Varianten

- Für einen Präsenz-Workshop solltest du die Matrix auf ein Flipchart übertragen und die Teilnehmenden per Klebepunkte ihr jeweiliges Gefühl wählen lassen. Alternativ kannst du die Raumecken mit den vier Farben markieren und dort die jeweils passenden Gefühle

© managerSeminare

platzieren. Lasse die Teilnehmenden im Rahmen einer Aufstellungsarbeit eine Ecke auswählen und jede Person ihren Standpunkt erläutern.

- Je nach Reifegrad des Teams kannst du fragen: „Welche Emotion möchte ich am heutigen Tag/in diesem Workshop/in Situation xy spüren? Welche Emotion möchte ich nicht erleben? Was kann ich dazu beitragen?“

Quelle/Hintergrund

Die Methode wurde am Yale Center for Emotional Intelligence entwickelt. Sie soll uns dabei helfen, unsere Emotionen zu identifizieren und zu benennen. Das Mood Meter kann unter anderem in Form einer App heruntergeladen und genutzt werden (https://moodmeterapp.com/). Mithilfe der App erfassen wir den Wechsel unserer Emotionen während des Tages, erkennen Muster und können herausfinden, wie sie unsere Handlungen beeinflussen.

Fremde Sinneswelten

Höre dich in andere Gedanken- und Gefühlswelten hinein und verstehe

Von Alexandra Götzfried

Zeit

ca. 25 bis 30 Min.

Teilnehmerzahl

2 bis 12

EI-Komponente

- ✔ Selbstbewusstheit
- • Selbstregulation
- ✔ Empathie
- ✔ Beziehungsmanagement

Emotionale Tiefe

□ □ ■ ■ ■

niedrig hoch

Heutzutage erleben wir aufgrund einer schier endlosen Fülle an Inhalten, Reizen, Medien und Möglichkeiten zunehmend das Gefühl von Beschleunigung, manchmal sogar Überwältigung. Die Auswahlmöglichkeiten, das Abwägen und die zu treffenden Entscheidungen nehmen zu und stellen uns vor große Herausforderungen. Statt uns zu fokussieren, konsumieren wir viel und schnell. Und wir nehmen uns, trotz vermeintlich besseren Wissens, immer weniger Zeit, anderen aufmerksam zuzuhören.

Diese Übung soll im Sinne von „hören und gehört werden" das Einfühlungsvermögen und die Fähigkeit zum aufmerksamen Zuhören fördern. Die Teilnehmenden lernen über den (Um-)Weg der Musik nicht nur, die Sichtweise anderer besser zu verstehen, sondern sich der Gemeinsamkeiten, Unterschiede und dessen, was verbindet, bewusst zu werden.

© managerSeminare

Nebenbei erhalten sie gleichzeitig Einblick in ihre eigenen emotionalen Reaktionen und ihren persönlichen Zugang zur Musik. Durch Reflexion und Handeln können die Teilnehmenden das, was sie bei dieser Übung lernen, in sinnvolle Veränderungen in ihrem Alltag und im Umgang mit anderen umsetzen.

Einsatzmöglichkeiten

- „Fremde Sinneswelten" eignet sich für Führungskräfte- sowie Team-Workshops und -Trainings zu den Themen Empathie, Perspektivwechsel, Konfliktmanagement oder Aktives Zuhören.
- Die Übung kann immer dann eingesetzt werden, wenn es darum geht, ein besseres Verständnis zwischen Personen oder Gruppen zu schaffen, Beziehungen zu vertiefen oder Konflikten vorzubeugen.
- In leichten Konfliktfällen kann die Übung in Teamworkshops eingewoben werden. Allerdings ist darauf zu achten, dass bereits erste vertrauensbildende Übungen stattgefunden haben, denn „Fremde Sinneswelten" setzt voraus, dass die Teilnehmenden bereit sind, sich zumindest einer Person ehrlich zu öffnen. Sie kann aber auch im Anfangsprozess Sinn machen, um herauszuarbeiten, dass wir als Menschen alle miteinander verbunden sind. Wäge ab, ob diese Übung für deinen Konfliktfall geeignet ist.

Schritt für Schritt

1. Erleben

- Zur intensiveren Erfahrung des gleich eingespielten Lieds, gib den Teilnehmenden vorab folgende Kategorien an die Hand: **1. Hören:** Was hörst du? Was nimmst du wahr? Beobachte mit deinen Ohren. **2. Denken:** Welche Gedanken kommen dir in den Sinn? **3. Fühlen:** Welche Gefühle werden erweckt? **4. Verbindung:** Welche Verbindung kannst du zwischen dir und dem Musikstück herstellen?
- Spiele den Teilnehmenden das ausgewählte Musikstück im Plenum vor (zur Auswahl siehe auch unter „Tipps"). Achte für die Musikübertragung vorher auf die notwendigen Einstellungen und Anforderungen deines Conferencing-Tools. Gewöhnlicherweise dauert das Lied 2 bis 3 Minuten.
- Die Teilnehmenden sollten die Fragen vor Hören des Liedes durchlesen. Während des Zuhörens sollen sie bestenfalls die Augen schließen. Wer möchte, kann auch die Kamera ausmachen, um Ablenkungen zu vermeiden bzw. den Teilnehmenden auch die für sie benötigte Privatsphäre zu geben.

- Nach dem Hören haben die Teilnehmenden die Möglichkeit, sich eine Minute lang Notizen zu den vier Fragen zu machen.

2. Teilen

- Paarweise erzählen die Teilnehmenden sich anhand der oben vorgegebenen Struktur „Hören, Denken, Fühlen, Verbindung" von ihrer Erfahrung. Dabei spricht zuerst eine Person, während die andere zuhört. Es sollen ausdrücklich keine Fragen vom Zuhörenden gestellt werden. Danach wird gewechselt. Die Teilnehmenden haben insgesamt 5 Minuten Zeit.
- Diejenigen, die zuhören, machen sich Notizen zu den vier Kategorien, bestenfalls als Gegenüberstellung neben ihre eigenen.

3. Perspektive wechseln

- Das vorher gehörte Musikstück wird noch einmal im Plenum gespielt. Dieses Mal erleben die Teilnehmenden das Musikstück „mit den Ohren des Partners".

4. Reflektieren

- Die Teilnehmenden reflektieren ihre Erkenntnisse nach dem Gehörten zu folgendem Schema: **1. Gemeinsamkeiten:** Wie seid ihr euch ähnlich? Welche Gemeinsamkeiten gibt es? **2. Unterschiede:** Wie unterscheidet ihr euch? Was ist anders? **3. Verbindung:** Was verbindet euch als Menschen? **4. Reaktion:** Was würdest du als Nächstes tun, sagen oder fragen, hättest du die Gelegenheit?
- Lade die Teilnehmenden ein, sich zu diesem Schema Gedanken und Notizen zu machen. Sie haben dafür 3 bis 5 Minuten Zeit.

5. Handeln

- Bringe die Teilnehmenden in kleinen Gruppen von 3 bis 4 Personen zusammen und lasse sie sich zu folgenden Fragen austauschen: 1. Was fällt auf? 2. Was können wir daraus ableiten? 3. Was sind meine nächsten Schritte? Die Teilnehmenden haben 6 bis 8 Minuten Zeit und notieren ihre Antworten auf dem virtuellen Whiteboard (falls ein Gallery Walk anschließen soll) oder auf einem Zettel oder ihrer OneNote-App.
- Die Gruppen sollten sich nicht aus den vorherigen Paaren zusammensetzen, sondern neu gut durchmischt werden.

© managerSeminare

- Die Handeln-Phase kann im Plenum mit einem Gallery Walk abgeschlossen werden, mit einer offenen Runde oder mit einem Wort im Chat, das sich auf ein Gefühl beschränken oder auch ein ausführlicheres Learning aus der Übung darstellen kann. Dies richtet sich u.a. danach, wie viel Zeit du für die Übung aufwenden möchtest.

Es ist auch möglich, die Übung mit größeren Gruppen durchzuführen. Die Plenumsrunde zum Schluss kann unter Umständen verhaltener ausfallen, der Gallery Walk und das Wort im Chat funktionieren jedoch erfahrungsgemäß sehr gut.

Tipps

- Folgende Fragen können dir bei der Auswahl des Musikstücks helfen: Welche Stimmung soll das Lied transportieren und ist dies passend zum Kontext bzw. zum übergeordneten Ziel? Eignet sich ein Lied mit oder ohne Text besser? Wenn es Text gibt, verstehen ihn die Teilnehmenden und welchen Einfluss hat das auf die Übung?

- Die Visualisierung der Instruktionen wird dringend empfohlen, da du sonst Gefahr läufst, dass die Teilnehmenden verwirrt sind und nicht wissen, was sie tun sollen. Du kannst dazu entweder ein virtuelles Whiteboard zu Hilfe nehmen oder beispielsweise Instruktionen für den Chat vorbereiten. Dies ist besonders im „Erleben", „Reflektieren" und „Handeln" wichtig.

- Die Gestaltung der Übungseinführung sollte gut zu deinem Kontext und den Teilnehmenden passen und dein übergeordnetes Ziel tragen. Starte mit dem „Was?" und komme dann zügig zum „Warum?". Denn grundsätzlich ist für die Teilnehmenden immer wichtig zu wissen, aus welchem Grund sie sich auf eine Übung einlassen sollen. Du riskierst sonst Irritationen während der Durchführung. Es ist allerdings nicht erforderlich, zu Beginn den kompletten Ablauf zu erklären, sondern enthülle Schritt für Schritt die einzelnen Prozessteile („Wie?").

- Persönlich bevorzuge ich instrumentale Kompositionen, wie beispielsweise „I've never been there" von Yann Tiersen oder „River flows in you" von Yiruma. Diese Wahl hat den Zweck, dass die Teilnehmenden ihre Aufmerksamkeit auf die musikalischen Elemente richten können, ohne vom Text oder der Geschichte des Komponisten abgelenkt zu werden. Dadurch sollen sie eine persönliche Verbindung zum Stück herstellen und ihre eigenen Emotionen

darin entdecken können. Sollte ich doch ein Lied mit Gesang auswählen, präferiere ich eins in einer Sprache, die den meisten Teilnehmenden fremd ist, sodass die Stimme hauptsächlich als Träger von Emotionen dient. Es sei denn, es gibt einen speziellen Kontext oder Anwendungsfall, bei dem es wichtig ist, dass die Teilnehmenden den Text verstehen.

Auch Filmmusikstücke sollten mit Bedacht gewählt werden. Mein erster Vorschlag von Yann Tiersen ist aus einem bekannten Film, und auch „Una mattina" von Ludovico Einaudi habe ich bereits verwendet – jedoch nur, wenn es harmonisch in den Gesamtrahmen passt, denn: „Una mattina" z.B. ist ein äußerst berührendes Stück, das starke Emotionen hervorrufen kann. Im Zweifel empfehle ich die Wahl eines positiven, lebhaften Stückes.

Varianten

- Für einen Präsenzworkshop stellst du paarweise Stühle auf und zwar so, dass sie Lehne an Lehne stehen, d.h., die Paare sitzen mit dem Rücken zueinander. Der Raum sollte groß genug sein, damit die Zweier-Teams genügend Abstand zu den anderen haben. Die Visualisierungen mit den Fragen kannst du für alle gut als PowerPoint an die Wand werfen oder auf einem Flipchart festhalten. Bei größeren Gruppen nutze ich gerne PowerPoint-Folien, da sie von allen besser gesehen werden können.

- Die Übung kann auch verkürzt werden, indem der fünfte und letzte Schritt weggelassen wird. Dann stehen das Erleben und Erkennen im Vordergrund und können entsprechend nachwirken.

- Alternativ kannst du die Übung auch mit Bildern durchführen und die Fragen entsprechend anpassen.

Quelle/Hintergrund

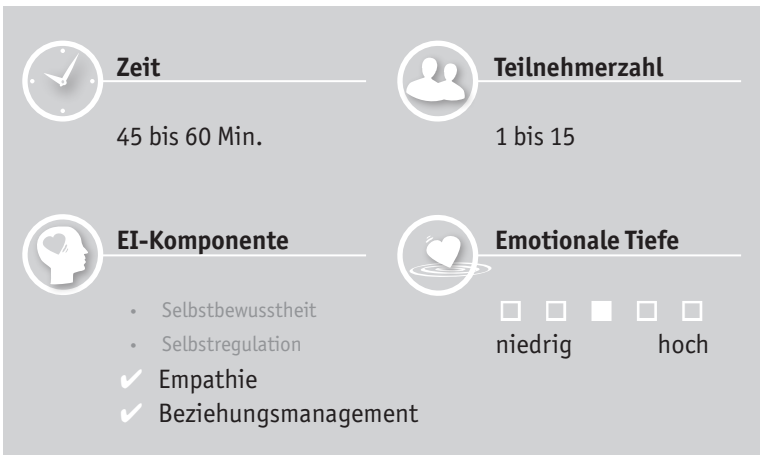
Die Übung ist inspiriert von der sich noch in Entwicklung befindlichen Liberating Structure „Back-to-Back Listening": McCandless, K. & Lipmanowicz, H. (2023): Liberating Structures. Including and unleashing everyone [Online], https://www.liberatingstructures.com/ls-in-development/ [abgerufen am 19.02.2023]. Diese wurde nach Erfahrungen aus Workshops von der Autorin modifiziert bzw. erweitert.

© managerSeminare

Der Zoom-Zirkus

Persönlichkeitstypen im Online-Meeting erkennen und richtig auf sie eingehen

Von Anna Theresa Klauda



In Meetings treffen verschiedene Persönlichkeitstypen und Standpunkte aufeinander. Schenkt man diesem Potpourri keine Aufmerksamkeit, können sich schnell andere Themen in den Vordergrund drängen, als ursprünglich in der Meeting-Einladung standen. Die entsprechenden Frühwarnsignale rechtzeitig zu erkennen und richtig auf sie einzugehen, bedarf besonders in Online-Situationen einer hohen Sensibilität und fordert die emotionalen und zwischenmenschlichen Fähigkeiten der Führungskraft heraus, die das Meeting in erster Linie effektiv mit klaren, einvernehmlichen Ergebnissen moderieren will.

Durch die digitale Distanz entsteht ein „Schutzraum", der zwischenmenschliche Hinweise wie Körpersprache, Position und Präsenz filtert, während er individuelle Persönlichkeitsmerkmale verstärkt. Verliert die moderierende Person die Kontrolle, kommt so die „Manege" zum Vorschein, in der sich die verschiedenen Persönlichkeiten aneinander reiben, um den eigenen sozialen Rang und Applaus zu ver-

teidigen. Für Führungskräfte wird effektive und empathische Moderation daher zu einer relevanten Zukunftskompetenz innerhalb ihrer Vorbildfunktion. Sie müssen folglich befähigt werden, Typen richtig zu diagnostizieren, Muster zu erkennen und adäquat zu reagieren.

Der „Zoom-Zirkus" steht hier metaphorisch für den Handlungsraum der Führungskräfte und zeigt auf eine spielerische Art die sozialpsychologischen Wechselwirkungen verschiedener Persönlichkeiten auf. In ihrer Rolle als „Direktor" müssen sie die Darsteller und Künstlerinnen in der Manege leiten können, um eine angenehme und erfolgreiche Show abzuliefern. Dabei beschreibt das folgende Tool neun Persönlichkeitstypen, die auftreten können und zugunsten eines effektiven Kommunikationsflusses ausbalanciert werden müssen. Ziel der Übung ist folglich: die eigene Sensibilität für Mitarbeitertypen zu schulen, um schneller und flexibler zu reagieren sowie alltagstaugliche Handlungsoptionen zu entwickeln.

Einsatzmöglichkeiten

Gruppentrainings, -workshops und Coachings zum Thema digitale Führung, Kollaboration und Zusammenarbeit sowie als Exkurs innerhalb von Moderations- und Kommunikationstrainings

Schritt für Schritt

1. Bitte die Teilnehmenden, sich auf Post-its zu notieren, mit was für Persönlichkeitstypen sie tagtäglich in Meetings sitzen.

2. Im Plenum werden die Typen gesammelt und in einer Vier-Felder-Matrix einsortiert. Die X-Achse beschreibt dabei die Dimension „defensiv" bis „offensiv", die Y-Achse „schwierig" bis „wünschenswert". Ähnliche Typen werden direkt zu Clustern zusammengelegt. Ziel dieser Einsortierung ist, ein Schaubild ähnlicher Erfahrungen zu erhalten.

3. Frage anschließend, ob sich etwas an den Typen ändert, wenn die Meetings online stattfinden. Gegebenenfalls kann die Grafik nun noch um Post-its erweitert werden.

4. Verschaffe dir währenddessen einen Überblick über die Cluster. Je nach Ergebnis kannst du überlegen, welches Cluster wohl zu welchem Zirkusartisten passt (siehe Abb. 1, nächste Seite). Fallen Cluster heraus, sucht nach Schritt 6 im Plenum noch nach einem passenden Begriff für die „Zirkusartisten".

© managerSeminare

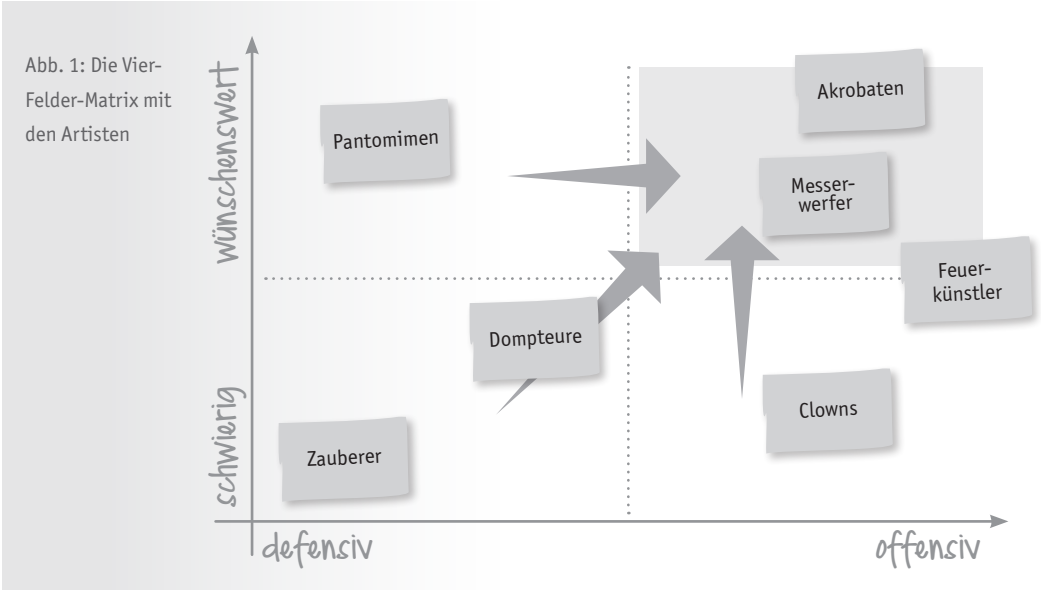


Abb. 1: Die Vier-Felder-Matrix mit den Artisten

5. Teile die Teilnehmenden anschließend in Gruppen ein.

6. Stelle nun kurz das Konzept des „Zoom-Zirkus" vor, in dem die Teilnehmenden in der Rolle des Zirkusdirektors agieren. Ihre zentrale Aufgabe lautet: Wie bewegen wir die Artisten von unten links nach oben rechts in der Matrix? Im Anschluss folgt ein grober Überblick über die verschiedenen Persönlichkeitstypen. Dies kann je nach Zeit und Vorliebe interaktiv oder in Form eines Inputs geschehen (siehe hierzu auch Tabelle auf Seite 209 f.).

7. Je nach Größe bekommen die Gruppen nun eine Anzahl von ein bis drei Artisten zugeteilt, die es gilt, hinsichtlich der folgenden Fragen zu analysieren:

- Wieso ist der Artist wichtig für die Show?
- Was ist das Highlight? Was der Showstopper?
- Welches Bedürfnis lässt das Highlight zum Showstopper werden?
- Wie kann ich (als Moderierender) darauf reagieren? (Siehe auch Abb. 2)

8. Entlang dieser Fragestellungen notieren die Gruppen jetzt zu ihren Artisten ihre Gedanken und Erfahrungen auf Flipcharts, Post-its oder Sticky Notes.

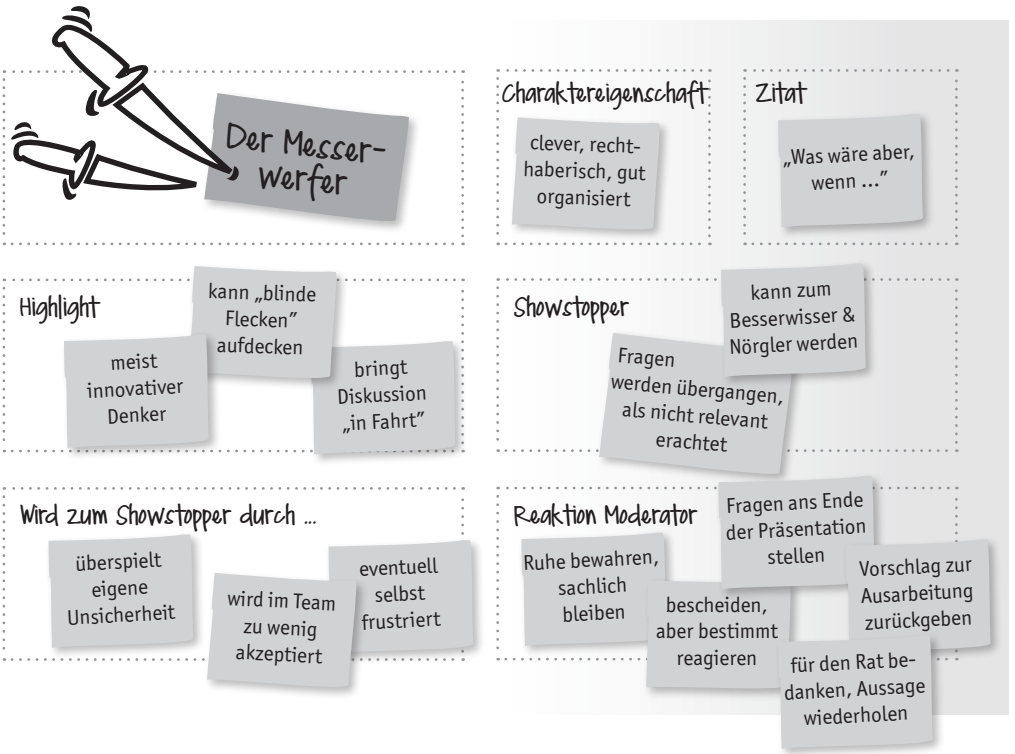


Abb. 2: Analyse der Artisten – Beispiel Messerwerfer

9. Die Ergebnisse werden anschließend im Plenum geteilt und durch die Erfahrung des Moderierenden und der anderen ergänzt, sodass letztlich für alle Persönlichkeitstypen eine „Regieanleitung" vorliegt.

Tipps

- Schritt 1 bis 3 können bei Zeitnot übersprungen werden, sodass die Analyse der Artisten im Fokus steht.
- Oft kommen bei dieser Übung eigene Werturteile, Verhaltensmuster und Stereotype zum Vorschein, die bei genügend Zeit noch besprochen werden können.
- Bilder helfen! Die beschriebenen Charaktere auf einem (Online-) Whiteboard zu visualisieren oder als Karten mitzunehmen, ist empfehlenswert.
- Die Analyse der Artisten kann über eine einfache Tabelle funktionieren, aber auch kleine Steckbriefe oder Visualisierungen sind möglich.
- Online kann die Arbeit und Darstellung gut über ein digitales Whiteboard facilitiert werden. Hier sollte ein Format der Analyse vorgegeben werden, sodass die Präsentation und Dokumentation für alle vereinfacht wird.

© managerSeminare

- Auf YouTube bietet sich als Einstieg das Video „A Conference Call in Real Life“ von „Tripp and Tyler“ an.

Varianten

- Im Einzelcoaching können einzelne Persönlichkeitstypen fokussiert bearbeitet werden – besonders in der Vorbereitung auf konkrete Meetings bzw. Präsentationen kann dies hilfreich sein.
- Das Bild eines „Zirkus“ kann in gewisse Vorurteile abdriften, weshalb in der Rollenzuordnung auf Tiere als „Persönlichkeitstypen“ verzichtet wurde. Für neue Cluster, die außerhalb der beschriebenen Artisten liegen, kann einfachheitshalber auf Tiere wie Löwen, Elefanten o. Ä. und deren Charakteristika zurückgegriffen werden.

Quelle/Hintergrund

- Es gibt viel Literatur zum Thema „Umgang mit Persönlichkeitstypen“. Dieses Tool greift letztlich nur einen von vielen Gedanken auf und nimmt sich den „Konferenz-Zoo“ – deren Persönlichkeitstypen beispielsweise im Buch „Team und Kommunikation“ von Kunder und Knill (1999) beschrieben werden – als gedanklichen Ausgangspunkt.
- YouTube-Video: https://www.youtube.com/watch?v=DYu_bGbZiiQ

Download

Die Beschreibungen der Artisten sind als Vorlage in den Download-Ressourcen hinterlegt.

Artist	Charakteristika
Akrobaten Die engagierten Teamplayer	+ Angenehm, aufmerksam & interessiert + Meist ein gutes Gleichgewicht zwischen aktiver Teilnahme und reinem Zuhören • Brauchen Wertschätzung, um weiter in der Rolle zu bleiben • Können gut Co-Moderation oder andere Verantwortlichkeiten im Meeting übernehmen • Sollten beim Brainstorming gleichmäßig auf die Teams verteilt werden
Feuerkünstler Die Extrovertierten im Rampenlicht	+ Stellen sich durch lange Wortbeiträge und viel „Fachlichkeit" ins Rampenlicht + Genießen die Aufmerksamkeit und fühlen sich wohl bei Präsentationen und lautem Brainstorming + Sind super, um gesammelte Ergebnisse aus Kleingruppen vorzustellen • Beim Brainstorming gut mit Pantomimen zu paaren • Sollte aktiv das Wort gegeben und im Falle auch empathisch wieder genommen werden • Gutmütig, außer sie werden in die Ecke gedrängt oder missachtet, dann eventuell nörgelig oder gar stachlig! • Schweigen, wenn das Thema oder Meeting nicht relevant für sie erscheint
Messerwerfer Die skeptischen Ins-Wort-Faller	+ Kluge Köpfe, die gezielte, kritische Fragen stellen + Können dadurch blinde Flecken und Lücken aufdecken + Meist nicht unbedingt negativ, aber die Menge macht das Gift! • Bei zu vielen Fragen kann die Effektivität des Meetings verringert werden • Fehlende Antworten und zu viele Fragen könnten die Kompetenz des Moderierenden provozieren • Sachlichkeit als Moderator/Moderatorin wichtig; lieber kurz und knapp antworten, als die Fragen zu übergehen • In Gruppenarbeiten meist sehr innovative Köpfe!
Clowns Die Themenwechsler	+ Ob passend oder nicht, immer einen Spruch auf den Lippen! + Oft schon am Anfang beim Small Talk laut dabei + Wechseln gerne das Thema, um Konflikten und schwerwiegenden Diskussionen zu entgehen • Nehmen manchmal ungefragt die Rolle als Co-Moderator ein • Klare Agenda, Kommunikationsregeln und Erwartungen sollten als Rahmenbedingungen existieren • Entgleisende Kommunikation muss aktiv unterbrochen werden – z.B. durch zielfokussierende Fragen • Können die Stimmung bei verfahrenen Situationen auch ins Positive kehren!

© managerSeminare

Artist	Charakteristika
Zauberer Die Unsichtbaren	+ Versteckt sich hinter einer ausgeschalteten Kamera und einem stummen Mikrofon + Überlassen den Hauptteil der Kommunikation dem Rest der Gruppe + Aktiv zu klären: Sind es Technikprobleme oder ein anderes Thema, dass die aktive Teilnahme nicht relevant erscheint? • Können durch inaktive Anwesenheit den Teamgeist dämpfen • Teilnahme an der Diskussion sollte aktiv gefördert oder klar hinterfragt werden; vielleicht ist das Meeting gar nicht relevant für sie? • Andere Ursachen: Schüchternheit, Unsicherheit, Desinteresse • Pantomimen können zu Zauberern werden, besonders bei vielen Meetings, deren Zweck nicht klar ist
Pantomimen Die introvertierten Cleveren	+ Neigen dazu, weniger zu sprechen, hören der Diskussion aber oft aktiv zu + Machen sich Notizen über den Meeting-Verlauf, ihre Gedanken und Meinungen + Teilen diese jedoch selten in der großen Gruppe • Können durch direkte Fragen aktiv in die Konversation „gelockt" werden • Brauchen Rückendeckung vor den offensiveren Typen durch die Moderation • Eventuell Verlagerung auf Asynchronität: Hilft es ggf., bereits vorher per Mail Ideen und Gedanken zum Thema einzusammeln? So bekommen auch Pantomimen eine Chance, ihren Ideen im Meeting Gehör zu verschaffen • „Blitzlicht" nutzen, d.h., alle müssen sich kurz zur Situation X äußern
Dompteure Die abgelenkten Multi-Tasker	+ Oft Teilnehmende, die viel „auf dem Tisch" haben + Versuchen, mehrere Aufgaben gleichzeitig zu erledigen + Durch volle Kalender zeitlich oft eingeschränkt, kommen eventuell dadurch zu spät • Klare Agenda, Rahmenbedingungen und Kommunikationsregeln sind für sie unabdingbar • Bei Inaktivität müssen sie aktiv mit einbezogen werden, um den Fokus beim Thema zu halten • Es kann helfen, ihre Aufgabe, Rolle oder Verantwortung im Meeting klar zu kommunizieren: beispielsweise zuhören, mitmachen, entscheiden, bewerten o. Ä. • Eventuell hinterfragen, ob dieses Meeting relevant für sie ist

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