

Marion Hermann

Achtsame Führung: Trainings erfolgreich leiten

**Der Seminarfahrplan für Präsenz und
Online zu gesunder Zusammenarbeit
und Selbstfürsorge**

managerSeminare Verlags GmbH – Edition Training aktuell

Inhalt

Inhalt	3
Vorwort.....	11
Geleitwort	13
Einführung.....	15
Zum Aufbau des Buches	15
Zielgruppe des Buches.....	15
Nutzung der Seminarfahrpläne	16
Download-Ressourcen	16
Seminarkonzeption	17
Inhalt und Aufbau des Seminars	17
Was das Seminar nicht ist	17
Was die Teilnehmenden von dem Seminar erwarten können	17
Ziele des Seminars	20
Wesentliche Teilziele	21
Zielgruppe.....	22
Umsetzungs- und Gestaltungsmöglichkeiten	23
Teil I: Das Präsenztraining.....	25
Seminarfahrplan: Präsenztraining	27
Überblick Seminarfahrplan Präsenztraining	27
Vor Seminarbeginn.....	28
Seminartag 1 – Fokus Führungskraft	29
Überblick Präsenztraining – Tag 1	29
Seminareinstieg	32
Begrüßung und Vorstellung.....	34
Vorstellungsrunde	35
Ziele, Erfahrungen und Erwartungen	37
Erfahrungen und Erwartungen.....	38
Lehr-/Lern-Kontrakt bzw. Vereinbarungen.....	38

Thema „FFK – Selbstfürsorge“	40
Energielevel.....	41
Ebenen der Selbstfürsorge	42
Energiehaushalt	44
Bedeutung der Selbstfürsorge	45
Thema „FFK – Selbstreflexion – Werte“	46
Am Morgen	46
Orientierung durch Werte.....	48
Persönliche Wertehierarchie	54
Werte geben Orientierung, Ziele die Richtung vor	55
Thema „FFK – Selbstreflexion – Ziele“	58
Der Weg zum Ziel	58
Zielsetzungstheorie	61
Vision-Board der Führungskraft	66
Woraus es ankommt... ..	69
Mein achtsamer Tag.....	71
Rückblick und Ausblick.....	73
Seminartag 2 – Fokus Führung und Zusammenarbeit	75
Überblick Präsenztraining – Tag 2.....	75
Tageseinstieg.....	78
Thema „FFZ – Resilienz und Achtsamkeit“	80
Meine Assoziation.....	81
Gesund in Führung gehen	81
Resilienzprofil	92
Vom Individuum zur Gruppe	93
Teamresilienz.....	96
Thema „FFZ – Achtsame Kommunikation und Feedback“ ...	102
Innehalten	103
Achtsamkeit in der Zweier- und Gruppenkommunikation.....	103
Gesprächsübung.....	106
Reflexion der Gesprächsübung	108
Mein Take-away.....	108

Thema „FFZ – Achtsames Konfliktmanagement“	109
Konfliktverständnis	110
Der Eisberg	111
Konfliktmanagement achtsam gestalten	111
Konflikteskalationsstufen nach Friedrich Glasl	113
Konfliktmanagement.....	115
10 Regeln für konstruktive Konfliktverläufe	116
Konfliktmoderation.....	117
Gesprächsübung „Konfliktmoderation“	118
Reflexion der Moderationsübung	120
Den Gordischen Knoten lösen.....	120
Rückblick und Ausblick	121
Rückblick Tag 2 und Ausblick Tag 3	122
Seminartag 3 – Fokus Arbeit und Organisation	123
Überblick Präsenztraining – Tag 3.....	123
Tageseinstieg	126
Thema „FAO – Achtsame Arbeit“	128
Opener (Achtsamkeitsgong)	128
Arbeit und Organisation aus der Perspektive der Organisationalen Achtsamkeit	129
Achtsame Arbeitsgestaltung	131
Vorstellung der Arbeitsergebnisse	132
Wirksamkeit	132
Verhaltens- und Verhältnisprävention	133
Verhaltens- und Verhältnisprävention aus der Perspektive der Organisationalen Achtsamkeit	133
Thema „FAO – Achtsames Projektmanagement“	136
Projektarbeit in der Praxis	136
Projektmanagement Grundlagen	137
Mein achtsames (Achtsamkeits-)Projekt	140
Projektvorstellung	141
Thema „FAO Betriebliches Gesundheitsmanagement“	143
Großartiger Arbeitsplatz	143
Betriebliches Gesundheitsmanagement aus der Perspektive der Organisationalen Achtsamkeit	144
Mein Arbeitsbereich	145

Reflexion und Zusammenführung der Arbeitsergebnisse..... 146
 Pitch 146
Transfer..... 147
Seminarabschluss..... 148

Teil 2: Das Onlinetraining 151

Seminarfahrplan: Onlinetraining..... 153
 Vorbemerkung 153
 Überblick Seminarfahrplan Live-Online Training 154
 Vor Seminarbeginn..... 154
Seminartag 1 – Fokus Führungskraft 157
 Überblick Live-Online-Training - Tag 1 157
Seminareinstieg 160
 Begrüßung 160
 Vorstellung 160
 Vorstellungsrunde 163
 Ziele, Erfahrungen und Erwartungen 164
 Lehr-/Lern-Kontrakt bzw. Vereinbarungen..... 166
Thema „FFK – Selbstfürsorge“ 167
 Energielevel..... 167
 Ebenen der Selbstfürsorge 168
 Energiehaushalt 170
 Bedeutung der Selbstfürsorge 171
Thema „FFK – Selbstreflexion – Werte“ 172
 Am Morgen 172
 Orientierung durch Werte.....174
 Persönliche Wertehierarchie 177
 Werte geben Orientierung, Ziele die Richtung vor..... 179
Thema „FFK – Selbstreflexion – Ziele“ 180
 Der Weg zum Ziel 181
 Zielsetzungstheorie 183
 Vision-Board der Führungskraft 185
 Woraus es ankommt 187

Mein achtsamer Tag.....	188
Rückblick und Ausblick.....	190
Seminartag 2 – Fokus Führung und Zusammenarbeit	191
Überblick Onlinetraining – Tag 2	191
Tageseinstieg	194
Thema „FFZ – Resilienz und Achtsamkeit“	196
Meine Assoziation.....	197
Gesund in Führung gehen	197
Resilienzprofil.....	203
Vom Individuum zur Gruppe	205
Teamresilienz.....	205
Thema „FFZ – Achtsame Kommunikation und Feedback“ ...	210
Innehalten	211
Achtsamkeit in der Zweier- und Gruppenkommunikation.....	212
Gesprächsübung	214
Reflexion der Gesprächsübung	215
Mein Take-away.....	215
Thema „FFZ – Achtsames Konfliktmanagement“	216
Konfliktverständnis	217
Der Eisberg	218
Konfliktmanagement achtsam gestalten	219
Konfliktmanagement.....	222
Konfliktmoderation.....	222
Gesprächsübung „Konfliktmoderation“	224
Reflexion der Moderationsübung	226
Den Gordischen Knoten lösen.....	226
Rückblick und Ausblick.....	226
Seminartag 3 – Fokus Arbeit und Organisation	229
Überblick Onlinetraining – Tag 3	229
Tageseinstieg	232

Thema „FAO – Achtsame Arbeit“	234
Opener (Achtsamkeitsgong)	234
Arbeit und Organisation aus der Perspektive der Organisationalen Achtsamkeit	235
Achtsame Arbeitsgestaltung	235
Vorstellung der Arbeitsergebnisse	236
Wirksamkeit	237
 Verhaltens- und Verhältnisprävention	 237
Verhaltens- und Verhältnisprävention aus der Perspektive der Organisationalen Achtsamkeit	237
 Thema „FAO – Achtsames Projektmanagement“	 239
Projektarbeit in der Praxis	240
Projektmanagement Grundlagen	241
Mein achtsames (Achtsamkeits-)Projekt	246
Projektvorstellung	248
 Thema „FAO – Betriebliches Gesundheitsmanagement“	 249
Großartiger Arbeitsplatz	250
Betriebliches Gesundheitsmanagement aus der Perspektive der Organisationalen Achtsamkeit	250
Mein Arbeitsbereich	251
Reflexion und Zusammenführung der Arbeitsergebnisse.....	252
Pitch	252
 Transfer.....	 253
 Seminarabschluss.....	 254

Teil 3: Umsetzungsmöglichkeiten.....257

Einzelmodule.....	259
 Einzelmodul 1 – Fokus Führungskraft	 260
Überblick Einzelmodul 1	260
 Einzelmodul 2 – Fokus Führung und Zusammenarbeit	 263
Überblick Einzelmodul 2	263
 Einzelmodul 3 – Fokus Arbeit und Organisation.....	 266
Überblick Einzelmodul 3	266

Akquise und Marketing	269
Schlusswort.....	273
Digitale Ressourcen.....	274
Danksagung.....	275
Abbildungsverzeichnis	276
Stichwortverzeichnis.....	280

Einführung

Zum Aufbau des Buches

Dieser Seminarleitfaden gibt Ihnen einen roten Faden an die Hand, den Sie für Ihre Seminare zum Thema „Achtsame Führung“ nutzen können. Nehmen Sie das komplette Konzept und setzen Sie es um, passen Sie es an Ihre Bedürfnisse an und vor allem an die Bedürfnisse Ihrer Teilnehmerinnen und Teilnehmer bzw. Ihrer Kundinnen und Kunden. Picken Sie sich heraus, was Sie brauchen.

Nach dieser Einführung finden Sie zunächst allgemeine Erläuterungen zur Seminarkonzeption und daran anschließend das Konzept für Präsenztrainings sowie das Konzept für Onlinetrainings. Diese dreitägigen Formate sind modular aufgebaut und können auch einzeln angeboten und durchgeführt werden. Ergänzt habe ich das Ganze mit Tipps zur Akquise und Marketing sowie mit abschließenden Hinweisen, wie zum Beispiel der Verfügbarkeit des Seminars zur Teilnahme für alle (vgl. Zielgruppe des Seminars) und eines Trainer-Trainings für Sie sowie voraussichtlich ab 2027 auch als digitales Trainingskonzept.

Zielgruppe des Buches

Meine Trainerkollegen und Trainerkolleginnen, Coachs, Führungskräfte, Menschen in der Personal- und Organisationsentwicklung oder des Betrieblichen Gesundheitsmanagement und vor allem der Leitungsebene in Organisationen. Sie alle können für ihre Bereiche Impulse in diesem Seminarleitfaden finden. Sei es – wie oben genannt – als Trainer in der Umsetzung eines Seminars oder als Führungskraft beispielsweise zur Feststellung welchen Sound ihr Team in puncto Resilienz gerade hat.

Darüber hinaus ist es für alle Interessierten geeignet, um einen Überblick zum Thema „Achtsamkeit in Organisationen“ zu erhalten oder auch einem Teilbereich dessen, was ich im Organisationalen Achtsamkeitsdreieck skizziert habe: die eigene Selbstfürsorge, die Gestaltung der Zusammenarbeit oder die Veränderung der Arbeit und ihrer Bedingungen.

Nutzung der Seminarfahrpläne

Den Kapiteln zum Präsenz- und Onlinetraining (Ziff. III und IV) sind jeweils Seminarübersichten vorangestellt und bei jedem Fokusthema finden Sie zudem eine Modulübersicht, die Sie in Ergänzung zur Agenda und als Grundlage für Ihren Moderationsplan nutzen und/oder den Teilnehmenden zur Verfügung stellen können. Abweichungen zwischen den Formaten sind in der Übersicht zum Onlinetraining gelb markiert.

Download-Ressourcen



Auf der Homepage des Verlages managerSeminare finden Sie Materialien im PDF-Format, die Sie nutzen und den Teilnehmenden als Handout zur Verfügung stellen können. Darunter sind Reflexionsaufgaben, Arbeitsblätter, Fallbeschreibungen, Gesprächsübungen und selbstverständlich das Modell des „Organisationalen Achtsamkeitsdreiecks“. Auch dieses können Sie den Teilnehmenden als Erinnerung, Zusammenfassung oder roten Faden mitgeben. Und in unveränderter Form dürfen Sie es auch gerne für Ihr Seminarmarketing verwenden (vgl. Akquise und Marketing), weshalb es in verschiedenen Formaten bereitgestellt wird (PDF, PNG, JPG). Herunterladen können Sie die Zusatzmaterialien über den im Umschlag abgedruckten Link. Die Bilder der Flipcharts und Folien dienen Ihrer Inspiration und stehen nicht zum Download zur Verfügung. Allerdings ist in Ergänzung zum Seminarleitfaden ein vollständiges Trainingskonzept mit dem Verlag in Planung, das voraussichtlich ab 2027 als Alternative genutzt werden kann. Darin finden Sie alle Folien, auch in bearbeitbarer Form.

Seminarkonzeption

Inhalt und Aufbau des Seminars

Was das Seminar nicht ist:

Das Seminar „Achtsame Führung – für mehr Gesundheit, Resilienz und Achtsamkeit in Führung und Management“ ist kein reines Achtsamkeitstraining. Selbstverständlich wird ein Grundverständnis für Achtsamkeit vermittelt, es kann jedoch davon ausgegangen bzw. erwartet werden, dass die Teilnehmenden, die sich für eine Weiterentwicklung ihrer Führungskompetenzen in Richtung einer achtsamen Haltung interessieren, bereits eine entsprechende Affinität mitbringen oder dass sie zumindest offen sind für die Themen Achtsamkeit, Gesundheit und Resilienz.

Der Schwerpunkt des Seminars liegt ausdrücklich nicht auf der Vermittlung und der Einübung verschiedener Achtsamkeitsmethoden wie den Bodyscan oder andere meditative Elemente. Dafür gibt es eine Vielzahl an Angeboten; auch im Arbeitskontext. Insbesondere das wissenschaftlich fundierte und standardisierte Programm zur achtsamkeitsbasierten Stressreduktion (Mindfulness-Based Stress Reduction – MBSR) nach Dr. Jon Kabat-Zinn ist hier zu empfehlen.

Was die Teilnehmenden von dem Seminar erwarten können:

Vielmehr geht es im Seminar „Achtsame Führung“ darum, ein Grundverständnis herzustellen über den Zusammenhang zwischen der Fürsorge und Achtsamkeit im Umgang mit sich als Mensch und in der eigenen Rolle als Führungskraft, in der Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen sowie Mitarbeitenden in allen Hierarchieebenen und der Arbeit als solches im Umfeld der Organisation. Denn auch das kann achtsam reflektiert werden. Zusätzlich geht es darum, die teilnehmenden Führungskräfte insgesamt dafür zu sensibilisieren und ihren Blick für diese Themen im Arbeitskontext zu schärfen. Achtsamkeit fängt dabei bei der jeweiligen Führungskraft selbst an, der Blick auf die eigene Gesundheit und eine gute Selbstfürsorge sind die Basis für die Gestaltung der Zusammenarbeit und letztlich der Organisation.

Über die Reflexion eigener Ziele und Werte und der eigenen Tagesgestaltung und der Herstellung eines gemeinsamen Verständnisses der Themen Gesundheit, Resilienz und Achtsamkeit geht es weiter zur Zusammenarbeit, deren resiliente und achtsame Ausgestaltung und den Blick auf ausgewählte grundlegende Führungsthemen. Betriebliches Gesundheitsmanagement sowie verhaltens- und verhältnispräventive Ansätze sind ebenso Thema wie Möglichkeiten der Implementierung gesunder und achtsamer Ansätze und Abläufe in der Arbeit und im Projektmanagement.

Gleichwohl sind natürlich auch achtsame Elemente im Seminarverlauf und dem jeweiligen Tagesablauf enthalten, wie beispielsweise kleinere Yoga- und Entspannungsübungen, Meditationen und Atemübungen. Damit können die Teilnehmenden einerseits direkt in die Erfahrung dessen kommen, was ihnen das Seminar mitgeben will und was sie später im (Arbeits-)Alltag auch selbst umsetzen können und sollen, gleichzeitig soll aber auch das Seminar achtsam gestaltet, durchgeführt und erlebt werden. Nur so bleibt es authentisch – von der Achtsamkeit im Seminar über die gesunde Pausenverpflegung bis hin zum Ernstnehmen der Bedürfnisse aller, sei es nach Bewegung, frischer Luft, mehr Zeit zum Verinnerlichen der Inhalte oder auch mal einem „Weglassen“ oder einer zusätzlichen Pause.

Wichtig für Sie als Trainerin bzw. Trainer:

Bei den Übungen ist unbedingt abzuwägen, ob Sie das Wissen und die Erfahrung haben, diese korrekt anzuleiten. Ich bin selbst ausgebildete Yogalehrende, habe bei der Auswahl aber darauf geachtet, einfache und auch für die Teilnehmenden im Alltag selbst umzusetzende Sequenzen einzubauen. Sollten Sie sich damit aber nicht sicher fühlen, lassen Sie einzelne Übungen einfach weg, wandeln diese ab oder ersetzen sie durch etwas, mit dem Sie sich wohlfühlen.

Herzstück des Seminars ist das nachstehend abgebildete Organisationale Achtsamkeitsdreieck. Dieses gibt den roten Faden durch das Seminar und, last but not least, einer möglichen Gestaltung der beruflichen Praxis vor.

Organisationales Achtsamkeitsdreieck

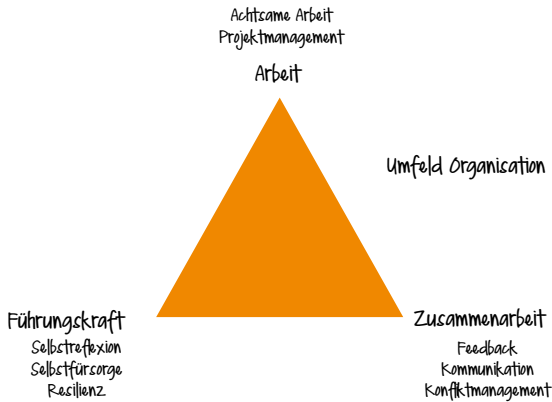


Abb. 1: Organisationales Achtsamkeitsdreieck

Das Seminar ist so aufgebaut, dass an jedem der drei Tage eine „Ecke des Dreiecks“ im Fokus steht:

- Tag 1 – Führungskraft
- Tag 2 – Führung und Zusammenarbeit
- Tag 3 – Arbeit und Organisation



Abb. 2: Agenda Überblick

Orientiert an detaillierten Lernzielen, ist das Seminar „Achtsame Führung“ wo immer möglich und sinnvoll in Themenblöcke aufgeteilt. Diese überwiegend 90-minütigen Phasen tragen dem Rechnung, dass nur eine begrenzte Zeitspanne konzentriert Informationen aufgenommen werden können. Die Teilnehmenden dürften es in der Regel auch nicht (mehr) gewohnt sein, den ganzen Tag in einer Veranstaltung zu sitzen und nur zuzuhören. Lernen findet über verschiedene Sinneskanäle statt, eigene Erfahrungen sollen eingebracht, die aktuelle Situation individuell reflektiert und Inhalte selbst erarbeitet werden.

Die einzelnen Sequenzen sind deshalb jeweils in folgende Phasen gegliedert:

- ▶ 5 Min. Einführung: ins Thema einführen, motivieren, orientieren
- ▶ 20 Min. Input: informieren, Inhalte vermitteln
- ▶ 40 Min. Arbeitsphase: Inhalte verarbeiten, trainieren, vertiefen
- ▶ 20 Min. Zusammenführung: Gruppe zusammenführen, Fragen beantworten, kontrollieren
- ▶ 5 Min. Ausstieg: zusammenfassen, Ergebnisse sichern, Übergang gestalten

Ziele des Seminars

Ziel des Seminars ist es, ein Verständnis für die Bedeutung der Selbstfürsorge, den achtsamen Umgang mit sich selbst, Resilienz sowie die Gesundheit der Führungskraft und deren Auswirkungen auf die Mitarbeitenden und die gemeinsame Zusammenarbeit zu generieren. Des Weiteren liegt der Fokus darauf, Ansätze zur achtsamen Gestaltung der (Zusammen-)Arbeit und der Organisation zu kennen und umsetzen zu können.

Die hierzu formulierten Grobziele können dabei nochmals in Wissensziele, Fähigkeitsziele und Motivationsziele kategorisiert werden:

Wissensziele

Die Teilnehmenden ...

- ▶ besitzen Grundkenntnisse zu den Themen Gesundheit, Resilienz und Achtsamkeit.
- ▶ kennen die Bedeutung dieser Themen im Arbeits- und Führungskontext und deren Zusammenhang (Organisationales Achtsamkeitsdreieck).
- ▶ haben einen Überblick über ausgewählte Modelle gesunder Führung und achtsamer Arbeitsgestaltung sowie die Grundlagen des betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Fähigkeitsziele

Die Teilnehmenden ...

- ▶ sind in der Lage, sich um die eigene Selbstfürsorge zu kümmern und ihre eigenen Werte zu benennen und zu priorisieren.
- ▶ können Ziele setzen und gesunde Routinen implementieren. Für sich und ihre Mitarbeitenden.
- ▶ sind fähig, den Aspekt der Achtsamkeit in ihre Kommunikation und die tägliche (Zusammen-) Arbeit zu integrieren.

Motivationsziele

Die Teilnehmenden ...

- ▶ erkennen den Einfluss von Führung auf die Gesundheit.
- ▶ können den Entwicklungsstand organisationaler Achtsamkeit in ihren Bereichen bewerten.
- ▶ sind motiviert, sich diesbezüglich im Rahmen ihrer Möglichkeiten einzubringen.
- ▶ können einschätzen, welche Maßnahmen angezeigt und umsetzbar sind.

Dazu wurden Teilziele fixiert, die sich nebst den dazugehörigen Unterzielen jeweils auch beim Tagesüberblick (vgl. bspw. Abb. 4: Überblick Präsenztraining – Tag 1) sowie in der ausführlichen Darstellung der Lernsequenzen im jeweils vorangestellten Kasten (vgl. bspw. Thema FFK-Selbstfürsorge) wiederfinden.

Wesentliche Teilziele

- ▶ Die Teilnehmenden kennen die Bedeutung der Selbstfürsorge für sich persönlich und auch im Arbeits- und Führungskontext und können einen Zusammenhang herstellen (Organisationales Achtsamkeitsdreieck). Sie sind in der Lage, sich um die eigene Selbstfürsorge zu kümmern.
- ▶ Die Teilnehmenden sind in der Lage, ihre eigenen Werte zu benennen und zu priorisieren.
- ▶ Die Teilnehmenden können Ziele setzen und gesunde Routinen implementieren. Für sich und ihre Mitarbeitenden.

- ▶ Die Teilnehmenden besitzen Grundkenntnisse zu den Themen Gesundheit, Resilienz und Achtsamkeit. Sie kennen deren Bedeutung für sich persönlich und auch im Arbeits- und Führungskontext und können einen Zusammenhang zwischen der Gesundheit der Führungskraft und der Gesundheit und Gesunderhaltung der Mitarbeitenden herstellen.
- ▶ Die Teilnehmenden kennen eine Methode zur Reflexion der Teamresilienz und setzen sich exemplarisch mit einzelnen Teams auseinander.
- ▶ Die Teilnehmenden kennen die Bedeutung achtsamer Kommunikation im Arbeits- und Führungskontext und können einen organisationalen Zusammenhang herstellen (Organisationales Achtsamkeitsdreieck). Sie sind fähig, den Aspekt der Achtsamkeit in ihre Kommunikation und die tägliche (Zusammen-) Arbeit zu integrieren.
- ▶ Die Teilnehmenden kennen die Bedeutung eines achtsamen Konfliktmanagements im Arbeits- und Führungskontext und können einen organisationalen Zusammenhang herstellen (Organisationales Achtsamkeitsdreieck).
- ▶ Die Teilnehmenden kennen die Bedeutung achtsamer Arbeitsgestaltung im Arbeits- und Führungskontext und können einen organisationalen Zusammenhang herstellen (Organisationales Achtsamkeitsdreieck). Sie haben einen Überblick über ausgewählte Methoden achtsamer Arbeitsgestaltung. Sie können den Entwicklungsstand organisationaler Achtsamkeit in ihren Bereichen bewerten und sind motiviert, sich diesbezüglich im Rahmen ihrer Möglichkeiten einzubringen.
- ▶ Die Teilnehmenden haben einen Überblick über Möglichkeiten im Bereich der Verhaltens- und Verhältnisprävention und können einschätzen, welche Maßnahmen angezeigt und umsetzbar sind.
- ▶ Die Teilnehmenden kennen die Bedeutung eines achtsamen Projektmanagements im Arbeits- und Führungskontext und können einen organisationalen Zusammenhang herstellen (Organisationales Achtsamkeitsdreieck).
- ▶ Die Teilnehmenden haben einen Überblick über die Grundlagen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements und können einschätzen, welche Maßnahmen angezeigt und umsetzbar sind.

Zielgruppe

Das Seminar ist geeignet für alle Führungskräfte, unabhängig von Hierarchie-Ebene, Führungsspanne, Erfahrung oder Organisationseinheit. Darüber hinaus richtet es sich an Mitarbeitende in den Personalabteilungen, Personalentwickler, Recruiter, Beauftragte für das Gesundheitsmanagement sowie Verantwortliche für strategische Entscheidungen – und damit selbstverständlich auch die oberste Führungsebene. Natürlich fängt Achtsamkeit bei jeder Führungskraft selbst und in dem jeweiligen

Verantwortungsbereich an. Wenn aber die Denke nicht nur auch in der Organisationsleitung angekommen ist, sondern von dort vorgelebt und vorgegeben wird, fällt es um so leichter, entsprechende Maßnahmen umzusetzen und Haltung(en) zu zeigen (Management Commitment).

Umsetzungs- und Gestaltungsmöglichkeiten

Als Seminarleitende haben Sie die Möglichkeit, das vorliegende Konzept auf verschiedene Art und Weise zu nutzen. Neben der Wahl, das Seminar in Präsenz oder online durchzuführen, können Sie auch einzelne Tage herausgreifen und für sich stehend oder modular anbieten.

► Präsenztraining

Unter **Seminarfahrplan Präsenztraining** finden Sie die ausführliche Darstellung des dreitägigen Präsenzseminares mit einem Überblick über das ganze Seminar, einzelnen Tagesübersichten in Form eines Moderationsplans mit Lernzielen, Zeiten und Inhalten sowie zu jedem Thema eine extra Übersicht, die nochmals die Ziele, die Dauer des Themenblocks und das benötigte Material beinhaltet.

► Live-Online-Training

Das unter **Seminarfahrplan Live-Online-Training** dargestellte ebenfalls dreitägige Onlinekonzept ist inhaltlich überwiegend identisch, jedoch methodisch-didaktisch natürlich an das Format der Onlinezusammenarbeit angepasst. Um Doppelungen zu vermeiden, wird an geeigneten Stellen auf das **Präsenztraining** zurückverwiesen. Darüber hinaus ist die Darstellung im vorliegenden Buch dieselbe, anstelle der im Seminarfahrplan für das Präsenztraining verwendeten Abbildungen von Flipcharts werden hier beispielhaft Powerpoint-Folien eingefügt. Das korrespondierende Trainingskonzept hierzu, das die Präsentationen und alle ergänzenden Materialien enthält, ist aktuell bereits in Erstellung und kann voraussichtlich ab 2027 gesondert erworben werden.

► Einzelmodule

Das Kapitel **Einzelmodule** greift nochmals die einzelnen Tage und Fokuspunkte (Führungskraft, Führung und Zusammenarbeit sowie Arbeit und Organisation) heraus und geht insbesondere darauf ein, wie Sie die jeweiligen Tage autark gestalten und einerseits voneinander abgrenzen, aber auch miteinander verbinden können, sodass alle Teilnehmenden mit einem Gefühl der Vollständigkeit aus dem Seminar gehen, egal, ob sie einen Tag, zwei Tage oder alle Tage absolviert haben. Nicht zuletzt aus diesem Grund finden Sie beispielsweise das Thema „Resilienz und Achtsamkeit“ noch nicht an Tag 1 sondern an Tag 2 des Konzeptes, da es wichtige Grundlage für den Fokus „Führung und Zusammenarbeit“ ist.

A hand is shown in the upper left corner, placing a small wooden block on top of another wooden block. Below the blocks, their reflections are visible on a light-colored surface. The background is a solid grey color.

Teil 1: Das Präsenztraining



Thema „FFZ – Achtsame Kommunikation und Feedback“



13:00 Uhr

Orientierung

Ziele

Die Teilnehmenden

- kennen die Bedeutung achtsamer Kommunikation im Arbeits- und Führungskontext und können einen organisationalen Zusammenhang herstellen (Organisationales Achtsamkeitsdreieck).
- sind fähig, den Aspekt der Achtsamkeit in ihre Kommunikation und die tägliche (Zusammen-) Arbeit zu integrieren.
- Dazu reflektieren sie ihr eigenes Innehalten und Fokussierung im bisherigen Seminarverlauf und stellen den Transfer zu ihrer Arbeit her.
- Sie kennen die Grundlagen achtsamer Kommunikation und die Kommunikationsregeln für Gruppen nach Ruth Cohn.
- Sie wenden die Elemente achtsamer Kommunikation, insbesondere Ich-Botschaften und aktives Zuhören, im Rahmen einer Gesprächsübung an.
- Die Rollenspieler reflektieren die Übung und das folgende Feedback, die Beobachter geben achtsames Feedback zu den Übungen und den Rollenspielern.
- Die Teilnehmenden reflektieren nochmals persönlich, was sie jeweils für sich aus diesem Themenblock mitnehmen.

Zeit

- 90 Minuten

Material

- Flipcharts „Achtsame Kommunikation“ und „Kommunikation in Gruppen“
- Flipcharts „Anleitung Gesprächsübung“, „Aktives Zuhören“ und „Ich-Botschaft“
- Flipchart „Feedback-Regeln“
- Klangschale
- Handouts „Fallvignetten Gesprächsübung (A/B)“ und „Anleitung Gesprächsübung“
- Kärtchen mit Rollen-Bezeichnung



Beginnen Sie den neuen Themenblock nach der Mittagspause mit einer Kurzmeditation. So können sich alle Teilnehmenden wieder gedanklich auf den weiteren Verlauf des Seminars einstellen. Dies ist hier besonders wichtig, da Sie im Anschluss dieses Vorgehen mit den Teilnehmenden reflektieren.

Kurzmeditation

Bitte Sie die Teilnehmenden, sich einmal aufrecht hinzusetzen. Die Füße auf dem Boden abgestellt, angelehnt oder auf der vorderen Kante des Stuhls. Kündigen Sie an, dass Sie die Teilnehmenden nach dem Klang eine Minute in Stille lassen und dann drei Mal erneut die Klangschale anschlagen. Läuten Sie dann mit der Klangschale die kurze Meditation ein.



Innehalten

Rückbezug Kurzmeditation und möglicher Einsatz der Klangschale. Tauschen Sie sich zu der Idee aus, Besprechungen im Arbeitsleben so einzuleiten.

Einführung: 5 Minuten

Achtsamkeit in der Zweier- und Gruppenkommunikation

Beginnen Sie nun mit einer kleinen Reflexions- bzw. Vorstellungsübung zu Achtsamer Kommunikation, indem Sie nachfolgende Frage stellen und die Teilnehmenden anleiten. Lesen Sie diesen Text langsam vor (Hermann, 2023):

Input: 20 Minuten



„Was bedeutet es eigentlich, achtsam zu kommunizieren? Schließen Sie einmal für einen Moment die Augen und stellen Sie sich ein Gespräch vor. (Pause) Hören Sie Ihrem Gegenüber zu? Oder formulieren Sie in Gedanken bereits eine Antwort? Achtsame Kommunikation findet statt, wenn wir beim Zuhören ganz präsent sind und nicht schon überlegen, was das Gesagte für uns bedeutet, wie wir am besten reagieren oder am passendsten antworten können. Versuchen Sie einmal, sich in Ihren Gesprächspartner oder Ihre Gesprächspartnerin zu versetzen: Wie geht es ihm bzw. ihr? Was bedeutet die Situation für ihn oder sie? Warum ist die Angelegenheit wichtig, welche Bedürfnisse stehen vielleicht dahinter? Warum wird gesagt, was gesagt wird? Lassen Sie wirken, was Sie hören. Nehmen Sie sich Zeit. Und erst dann wenden Sie sich Ihrer Antwort zu.“

Holen Sie danach die Erfahrungen und Wirkungen ab.

Der Begriff der „Achtsamen Kommunikation“ begegnet uns immer häufiger. Doch worum geht es dabei überhaupt? Wenn wir die Grundlagen der Achtsamkeit (Präsenz im Hier und Jetzt, Nicht-Bewerten) vor Augen haben, sollte das einfach zu beantworten sein. Narbeshuber und Narbeshuber (2019) unterscheiden in Anlehnung an Scharmer vier Ebenen des Zuhörens und der Kommunikation, die an das Eisbergmodell, bei dem zwischen Sach- und Beziehungsebene unterschieden wird, erinnern:

- ▶ **1. Ebene:** Autopilot (unverbindlich)
- ▶ **2. Ebene:** Kognition (objektivierend, sachorientiert, bereit zur Differenz/Konfrontation)
- ▶ **3. Ebene:** Empathie/Mitgefühl (einführend, beziehungsorientiert, bereit zur Begegnung/Berührung)
- ▶ **4. Ebene:** Wollen/Inspiration (inspiriert, am Entstehen orientiert, bereit zur Transformation des Selbst und des Systems)

Dabei gehen die Ebenen von eins bis vier immer tiefer und sind nicht „per se schlechter oder besser“. Alle beinhalten Vor- und Nachteile und sind situationsspezifisch zu wählen.

Auf der Internetseite des Mindlead Institut, einem Zusammenschluss von Expertinnen und Experten, für den sich die o.g. Autoren ebenfalls verantwortlich zeigen, findet sich eine meiner Ansicht nach sehr treffende Beschreibung achtsamer Kommunikation:

„Wer achtsam kommuniziert, ist in der Lage, sich selbst und verinnerlichte Verhaltensmuster zu verstehen und die wahren Bedürfnisse besser und authentisch zum Ausdruck zu bringen. Mindful Communication bedeutet zu verstehen, wie man gleichzeitig mit absoluter Unvoreingenommenheit sowie voller Anteilnahme zuhört und so die nötige Verbindung zu seinem Gegenüber aufbaut, um ohne Missverständnisse zu kommunizieren. Geleitet ist diese Form der Kommunikation von einer konstruktiven inneren Haltung, die auf Verständigung ausgerichtet ist, ohne Konflikte aus dem Weg zu gehen.“

(<https://mindlead-institut.com/achtsame-kommunikation-im-unternehmen/>)

Und ein Zitat auf dem Buchrücken des Werks von Thich Nhat Hahn (2019) fasst es noch einmal treffend zusammen: „Jeder will verstanden werden.“ Wenn wir uns dies verinnerlichen und eine entsprechende Haltung zulegen, dann ist der Rest aus meiner Sicht reine Übungssache.

Auch die Themenzentrierte Interaktion (TZI) bietet – insbesondere für Gruppen, aber aus meiner Sicht auch übertragbar auf Einzelgespräche – wieder eine Orientierung. In den TZI-Kommunikationsregeln (vgl. Habringer-Hagleitner, 2020, S. 122 und Cohn, 1975, S. 123ff) wird von einer achtsamen Haltung sich selbst und anderen gegenüber ausgegangen. Die sogenannten „Hilfsregeln der Kommunikation“ lauten wie folgt:

- „Vertritt dich selbst in deinen Aussagen; sprich per ‚Ich‘ und nicht per ‚Wir‘ oder per ‚Man‘“
- „Wenn du eine Frage stellst, sage, warum du fragst und was deine Frage für dich bedeutet.“
- „Sage über dich selbst aus und vermeide das Interview.“
- „Sei authentisch und selektiv in deinen Kommunikationen. Mache dir bewusst, was du denkst und fühlst, und wähle, was du sagst und tust.“
- „Halte dich mit Interpretationen von anderen so lange wie möglich zurück. Sprich stattdessen deine persönlichen Reaktionen aus.“
- „Sei zurückhaltend mit Verallgemeinerungen.“
- „Wenn du etwas über das Benehmen oder die Charakteristik eines anderen Teilnehmers aussagst, sage auch, was es dir bedeutet, dass er so ist, wie er ist (d.h., wie du ihn siehst).“

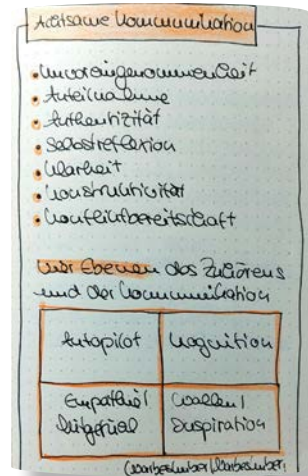


Abb. 51: Achtsame Kommunikation

- „Seitengespräche haben Vorrang. Sie stören und sind meist wichtig. Sie würden nicht geschehen, wenn sie nicht wichtig wären (vielleicht wollt ihr uns erzählen, was ihr miteinander sprecht?).“
- „Wenn mehr als einer gleichzeitig sprechen will, verständigt euch in Stichworten, über was ihr zu sprechen beabsichtigt.“

Gesprächsübung

Arbeitsphase:
40 Minuten

Nach der theoretischen Annäherung ans Thema Achtsame Kommunikation geht es darum, das Gehörte und Gelernte einmal in der Praxis anzuwenden. Dafür können Sie auf die Rollenbeschreibungen (Handout „Fallvignetten“) zurückgreifen oder einen Fall aus Ihrer Erfahrung bzw. Praxis heranziehen. Nachstehend finden Sie – neben einer Zusammenfassung der Themen „Aktives Zuhören“ und „Ich-Botschaft“, die ebenfalls hilfreiche Werkzeuge im Gespräch sein können – ein Flipchart mit folgender Übungsanleitung „Achtsam kommunizieren und zuhören“:

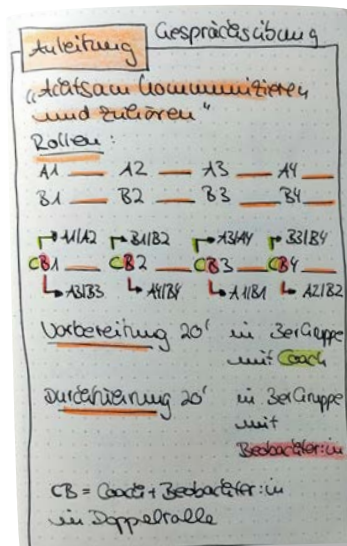


Abb. 52: Anleitung Gesprächsübung



Abb. 53: Aktives Zuhören

Verteilen Sie die Rollen Herr/Frau A 1, 2, 3 und 4, Herr/Frau B 1, 2, 3, und 4 sowie vier Coach/Beobachter-(Doppel-)Rollen oder lassen Sie diese wählen. Da die Übung eine gewisse Komplexität beinhaltet, empfiehlt es sich, die Rollen auf dem Flipchart zu visualisieren und Kärtchen mit der Bezeichnung (z.B. B1 oder Coach/Beobachter 3) zu verteilen. Ebenso auch die Vorbereitung und die Durchführung:

Zunächst finden sich die Gruppen wie nachstehend visualisiert zusammen, alle As und deren Coachs erhalten die Rollenbeschreibungen A, die Bs nebst Coachs, die Beschreibung B. sowie alle Gruppen jeweils eine detaillierte Anleitung. Als Zeit zum Einlesen und zur Vorbereitung sollten 20 Minuten genügen. Daraufhin setzen sich die Rollen neu zusammen (jeweils A1 und B1 bzw. A2 und B2, etc. mit dem jeweiligen Beobachter) und steigen in das Gespräch ein. Eine ausführliche Aufgaben- und Rollenbeschreibung ist dem jeweiligen Handout zu entnehmen.



Abb. 54: Ich-Botschaft

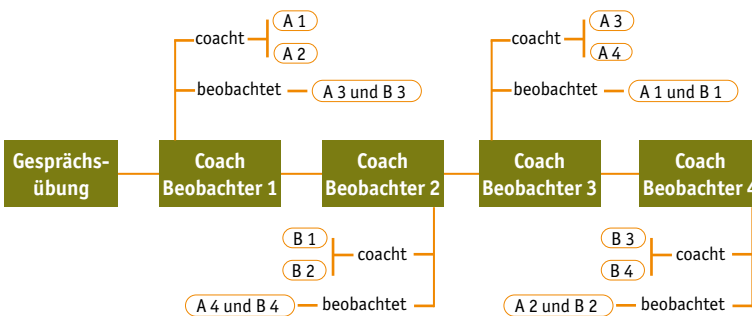


Abb. 55: Ablauf Gesprächsübung (eigene Darstellung)

Die Kleingruppen benötigen für die Gesprächsübung einen ungestörten Raum. Hier kommt es darauf an, ob Sie auf Kleingruppenräume zurückgreifen oder den Seminarraum in entsprechende Gesprächsecken einteilen können. Richten Sie hierzu Tische und Stühle entsprechend her. Gerne gemeinsam mit den Teilnehmenden. Ich stelle dann auch immer gerne Pinnwände als Raumteiler auf, sodass alle ungestört arbeiten können.

Seien Sie während der Gesprächsübung ansprechbar. Erfahrungsgemäß ist es den Teilnehmenden lieber, wenn man ihnen nicht direkt „über die Schulter schaut“ und zuhört, da sie sich erst einmal einfinden müssen und möglicherweise auch eine gewisse Scheu besteht, die Rolle einzunehmen. Gleichzeitig ist es wichtig, dass Sie für Fragen zur Verfügung

stehen. Ich schlage also vor, dass Sie mitteilen, dass Sie sich zurückhalten, jederzeit aber hinzugezogen werden können.

Reflexion der Gesprächsübung

Zusammenführung:
20 Minuten

Führen Sie die Gruppen nach der Übung wieder zusammen. Reflektieren Sie den Ablauf und auch die Erkenntnisse. Hierzu können Sie folgende Fragen verwenden:

- „Wie ist es Ihnen in der Übung ergangen?“
- „Wie haben Sie sich in der Rolle gefühlt? (A= Führungskraft; B = Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin)“
- „Was hatten Sie sich vorgenommen, wie haben Sie achtsam kommuniziert?“
- „Wie ist Ihnen das gelungen?“
- „Was sagen die Coachs bzw. Beobachter aus Sicht ihrer jeweiligen Rolle?“

Weisen Sie davor auf die Einhaltung der Feedback-Regeln hin:

Mein Take-away

Ausstieg: 5 Minuten

Das Thema können Sie mit einer Blitzlichtrunde: „Das nehme ich mir für meine Kommunikation vor ...“ abschließen und darauf hinweisen, dass selbstverständlich auch die Konfliktlösung achtsam gestaltet werden kann und sollte und deshalb auch das nächste Thema „Achtsames Konfliktmanagement“ dieser Grundlage bedarf.



Abb. 56: Feedback-Regeln

- ▶ Cohn, R.C., (1975). Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Klett-Cotta. (17. Aufl.).
- ▶ Habringer-Hagleitner, S. (2020). Achtsamkeit in der Themenzentrierten Interaktion. In: Zeitschrift „Themenzentrierte Interaktion - theme-centered interaction“ 2020/2, RCI – international. Vandenhoeck & Ruprecht Verlag (Hrsg.).
- ▶ Hermann, M. (2023). Gesundheit und Achtsamkeit in Führung und Management – Zukunftskompetenz Achtsamkeit. GABAL e.V. (Hrsg.): Zukunftssicherung – Impulse und Wege in eine stabile und positive Zukunft. Offenbach: Jünger Medien.
- ▶ Mindlead Institut. Achtsame Kommunikation im Unternehmen.
- ▶ Narbeshuber, E. & Narbeshuber, J. (2019). Mindful Leader. Wie wir die Führung für unser Leben in die Hand nehmen und uns Gelassenheit zum Erfolg führt. O.W.Barth.
- ▶ Thich Nhat Hanh (2019). achtsam sprechen – achtsam zuhören. Die Kunst der bewussten Kommunikation. München. Knauer.leben.

Weiterführend

- ▶ Albrecht, T. (2022) Die besondere Kraft der achtsamen Sprache. Wie wir reden bestimmt unser Leben. Berlin: Goldegg.

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 **100 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen