

Individual Integrity & Self-Management

von Kailash von Unruh, *Loose, von Unruh & Partner, Personal in Veränderung*

Zielgruppe

- Führungskräfte im oberen oder mittleren Management

Seminarziele

- Verstehen der eigenen Führungspersönlichkeit und der eigenen biographischen Entwicklung dahin
- Kennenlernen der eigenen Wirkung auf andere
- Auseinandersetzen und Verstehen der eigenen Ressourcen als Grundlage für berufliche Weiterentwicklung
- Auseinandersetzen mit der aktuellen Lebens- und Arbeitssituation

Seminarinhalte

- Drei Welten Modell
- MBTI
- Feedback zur Kommunikation in der Führung
- Johari Fenster
- Erarbeiten und Auswerten eines individuellen Lebenspanoramas
- Modell Säulen der Stabilität

Zum Seminarablauf

Das Seminar lebt von einer intensiven und persönlichen Auseinandersetzung der Teilnehmer mit sich und ihrem Leben. Voraussetzung dafür ist eine große Offenheit der Teilnehmer und ein Klima der Ernsthaftigkeit und Wertschätzung. Der Schwerpunkt des Trainings liegt in der Darstellung der persönlichen Lebenspanoramen. Da jedem Teilnehmer dafür ein großes Zeitfenster zur Verfügung gestellt wird, ist dies mit maximal 10 Teilnehmern möglich.

Dieses Seminar ist Teil einer Seminarreihe, die Module „People Management“ und „Business Management“ folgen im Anschluss.

1. Tag

Einführung

🕒 10.00

Plenum: Begrüßung, Vorstellen der Ziele und des Ablaufs, Organisatorisches

Hinweis/Tipp: In der Einführung laden wir die Teilnehmer ein, sich auf etwas Neues und Unbekanntes einzulassen und zu versuchen, die Bewertung „was bringt mir das jetzt“ erst später vorzunehmen, nach dem Motto: neue Erkenntnisse erfordern auch neues Handeln (frei nach Einstein)

Sicherheit geben,
Rahmenbedingungen
klären

🕒 10.15

Plenum: Warming up „das Flusspferd“

Originalton Trainer: „Stellen Sie sich vor: Wir wären eine Herde von Flusspferden und die Begegnung mit den anderen Teilnehmern wäre wie die Begegnung eines fremden Flusspferdes. Übrigens: Für diejenigen unter uns, die zoologisch nicht so bewandert sind, habe ich auch einige Informationen zu Flusspferden mitgebracht. Ihre Aufgabe ist es nun, sich den Kollegen und Trainern aus der Perspektive eines Flusspferdes vorzustellen...Ich habe für Sie einige Fragen vorbereitet, die Sie als Anregung für Ihre Vorstellung verwenden können.“

Kennenlernen, Einstieg
mit Perspektivwechsel,
direktes Signal: hier
passiert etwas Neues,
Ungewöhnliches

Übungsbeschreibung:

- Die Teilnehmer beantworten in Einzelarbeit die Fragen
- Die Teilnehmer stellen sich nacheinander vor
- Der Trainer leitet aus der Vorstellungsrunde gemeinsam mit der Gruppe die Spielregeln für die Zusammenarbeit im Training ab

Fragen an das Flusspferd:

Fokus 1: Die Figur

Welchen Einfluss hat das Flusspferd auf seine Umwelt?

Fokus 2: Die Kultur

Wie lebt das Tier? Wer lebt auf ihm oder mit ihm? Welche Rituale oder Normen gelten? Was macht es ärgerlich, was macht es froh?

Fokus 3: Die Beziehungen

In welchen Gruppen lebt es? Wie ist dort der Umgang miteinander?

Fokus 4: Die Umwelt

Gibt es zuarbeitende, hilfreiche andere Tiere?

Fokus 5: Die Identität

Welches Selbstverständnis hat dieses Flusspferd?

Fokus 6: Das Training

Worauf haben sich die Trainer einzustellen? Welche Rolle sollen die Trainer spielen? Welche die anderen Flusspferde? Welche Nahrung bevorzugt es? Was muss man tun, um es zu reizen?

Mögliche gemeinsame Spielregeln:

- Persönliche Informationen bleiben im Raum und werden vertraulich behandelt
- Wir unterstützen uns gegenseitig in unserer Entwicklung
- Fehler sind erlaubt
- Wir probieren Neues aus
- Jeder hat das Recht „Nein“ zu sagen
- Jeder ist selbst verantwortlich für sein Lernen und Arbeiten

Spielregeln klären die
Rollen und die
Verantwortung im
Training

Thema 1: Rollen im Berufs- und Privatleben

🕒 12.00

Plenum, Partnerarbeit: „Drei-Welten-Modell“ (Dr. Bernd Schmid)

Original-Ton Trainer: „Gesundheit bedeutet, nicht in seinen Rollen verloren zu gehen, also ein Bewusstsein darüber zu haben, in welcher Rolle ich mich gerade bewege und zu realisieren, welche Rolle ich annehme oder welche ich auch ablegen will. In diesem Sinne möchten wir Ihnen in diesem Training die Gelegenheit geben, ein Rollenverständnis für sich zu entwickeln. Zu schauen, in welchem Verhältnis die unterschiedlichen Rollen in Ihrem Leben zueinander stehen und in wieweit Ihre Persönlichkeit Einfluss ausübt auf die Rolle, die Sie im Unternehmen einnehmen. Dazu möchten wir Ihnen zunächst das „Drei-Welten-Modell“ vorstellen.“

„In diesem Schaubild spiegelt sich die Komplexität unserer verschiedenen Rollen wieder. Der Begriff „Rolle“ wird nicht als gespielte Rolle verstanden sondern als wichtige Möglichkeit, seine Persönlichkeit zum Ausdruck zu bringen:

- **Professionswelt** beschreibt die berufliche Identität, die ich durch Ausbildung oder on-the-job erwerbe
- **Organisationswelt** beschreibt die Funktion in einer Organisation, einem Unternehmen, für das ich arbeite
- **Privatwelt** beinhaltet alle Rollen, die ich in meinem privaten Umfeld einnehme, sowohl innerhalb der Familie als auch in den selbst gewählten Kreisen

Das Modell zeigt in der Mitte das unveränderbare „Ich“, die Person, die Persönlichkeit, die sich in allen drei Welten wieder findet. In jeder Welt werden unterschiedliche Anforderungen an sie gestellt, gleichzeitig begibt sie sich jeweils in eine andere Rolle. Die drei Welten lassen sich nur auf dem Papier so wunderbar trennen - die unterschiedlichen Rollen und Anforderungen können jedoch zu Konflikten führen, Wechsel- Kompensationswirkungen und Übertragungen sind in unserem Leben an der Tagesordnung.“

Übungsbeschreibung:

Die Teilnehmer besprechen mit einem Partner folgende Fragen:

- Welche Rollen habe ich innerhalb und außerhalb des Unternehmens?
- Welche Anforderungen werden an mich in den jeweiligen Rollen gestellt?
- Gibt es Rollenkonflikte und wenn ja, welche?

Im Anschluss werden im Plenum die wichtigsten Erkenntnisse ausgetauscht.

Thema 2: Persönlichkeit

🕒 14.00

Plenum, Einzelarbeit: MBTI Einführung

Original-Ton Trainer: „C.G. Jung hat einmal gesagt, deine einzige Aufgabe im Leben ist es, immer mehr Du selbst zu werden. Der MBTI (Myers-Briggs-Typenindikator) ist ein Instrument zur Identifizierung von Persönlichkeitspräferenzen und bietet eine Möglichkeit, sich damit auseinanderzusetzen, wie wir sind, d.h. welche Präferenzen wir im Verhalten haben. Der MBTI geht zurück auf Jungs Theorie der psychologischen Typen und fußt auf folgenden Annahmen:

- Entwicklung ist ein lebenslanger Prozess
- Menschliches Verhalten ist nicht zufällig – es existieren Muster

Der MBTI zeigt an, wie Sie sich selbst in Bezug auf Ihr Verhalten einschätzen.“

Übungsbeschreibung:

- Der Trainer stellt die vier Skalen des MBTI vor
- Die Teilnehmer schätzen sich selbst anhand des Vortrags ein
- Die Teilnehmer füllen den Selbsteinschätzungsbogen aus
- Die Teilnehmer validieren ihr Ergebnis mit einem Partner und mit Hilfe des Typenprofils, die Trainer unterstützen bei der Validierung

Mit dieser Übung wird den Teilnehmern die Gelegenheit gegeben, sich persönlich – über das Berufliche hinaus – kennenzulernen und auszutauschen

Der MBTI hilft, eigene Denk- und Wahrnehmungsmuster zu erkennen und Fremde besser einschätzen zu lernen.

Die vier Skalen des MBTI

1. Extraversion ↔ Introversion
Woher beziehen Sie Ihre Energie?

2. Sensing ↔ Intuition
Wie nehmen Sie die Welt wahr?

3. Thinking ↔ Feeling
Wie treffen Sie Entscheidungen?

4. Judging ↔ Perceiving
Wie gestalten Sie Ihr Leben?

Hinweis/Tipp: Der MBTI® darf nur von lizenzierten Beratern/Trainern angewendet werden.

🕒 **17.00**

Partnerarbeit: Reflexion

Übungsbeschreibung: Die Teilnehmer besprechen mit einem Partner ihrer Wahl folgende Fragen:

Was heißt mein MBTI Profil für meine tägliche Führungsarbeit? Welche Stärken erkenne ich in dem Profil und wie kann ich sie noch besser nutzen? Welche Entwicklungsfelder erkenne ich, und welche davon wurden mir schon zurückgemeldet?

Transfer der Erkenntnisse aus dem MBTI in den Alltag

🕒 **18.00**

Vortrag: Johari Fenster (Joseph Luft, Harry Ingham)

Original-Ton Trainer: „Sie alle geben die ganze Zeit ein Fremdbild ab, d.h. sie wirken auf andere Menschen in einer bestimmten Art und Weise. Da Wirklichkeit immer subjektiv ist, geht es nicht darum, ob die Wirkung, die Sie haben „stimmt“ bzw. „richtig“ ist und ob sie mit Ihrem Selbstbild übereinstimmt, sondern interessant ist einfach und alleine zu erfahren, wie Sie wirken, denn Sie können davon ausgehen, dass Ihnen in der Regel Ihre Wirkung nicht und auch nicht ohne eine Absicht zurückgemeldet wird. Wir möchten Ihnen mit den folgenden Übungen die Möglichkeit geben, von den Kollegen „absichtslos“ gespiegelt zu bekommen, wie Sie wirken. Je öfter Sie von Ihrer Wirkung auf andere Menschen erfahren, desto selbstsicherer können Sie werden, d.h. ein Feedback kann Sie irgendwann nicht mehr erschüttern, da Sie wissen, wie Ihre Wirkung unter Umständen auf andere sein kann. Im Johari Fenster nennt man den Bereich der Persönlichkeit, der einem selbst und anderen bekannt ist den „öffentlichen Bereich“. Der öffentliche Bereich vergrößert sich nicht nur durch Feedback, sondern auch dadurch, dass Sie etwas von sich selbst preisgeben, sich selbst ein Stück offenbaren. Wenn Sie daran arbeiten, den öffentlichen Bereich zu vergrößern, wird dies automatisch zu mehr Souveränität und Ausstrahlung führen.“

Theoretischer Input über Sinn und Zweck von Feedback und Selbstoffenbarung

Übungsbeschreibung:

- Der Trainer stellt das Johari Fenster vor
- Die Teilnehmer diskutieren über Ihre Erfahrungen mit Feedback und Selbstoffenbarung

Hinweis/Tipp: Das Vorstellen des Johari Fensters ist für viele Teilnehmer der letzte Motivationsschub, den es braucht, um in einer Trainingssituation mit „eigentlich fremden Menschen“ etwas über sich Preis zu geben und ein Feedback anzunehmen.

🕒 19.30

Thema 3: Das Lebenspanorama

Plenum: Der Trainer stellt die folgende Übungssequenz vor

Übungsbeschreibung: Die Teilnehmer bekommen Zeit, ihr eigenes Lebenspanorama zu gestalten. Beschrieben wird das eigene Leben auf zwei Achsen: die eine Achse ist das Lebensalter, von Geburt bis Tod. Die zweite Achse ist die Zufriedenheit in der jeweiligen Lebensphase. Die Teilnehmer werden aufgefordert, zwischen diesen beiden Achsen eine Linie zu ziehen und zu den für sie besonders wichtigen, gravierenden Lebensphasen ein Bild zu malen, ein Symbol zu finden oder eine Kollage zu kleben. Unterstützend zur Reflektion werden folgende Fragen vorgestellt:

1. Was haben Sie bei Ihren bisherigen Lebensentscheidungen gesucht? Was haben Sie gefunden?
2. Welche Spuren haben Sie auf Ihrem Weg in Ihrer Berufstätigkeit hinterlassen? Welche Spuren hat dies bei Ihnen hinterlassen?
3. Was haben Sie sich bis heute bewahrt? Wofür brennt bei Ihnen heute ein Feuer? Wann lächeln Sie?
4. Welche Themen, Aufgaben, Menschen, Orte, Zusammenkünfte sehen Sie in Ihrer Zukunft?
5. Wenn Sie auf Ihr Leben zurückblicken, was soll bleiben? Was soll für Sie selbst bleiben?

Persönliche Auseinandersetzung mit dem bisherigen (Berufs-) Leben

🕒 20.00

Einzelarbeit: Individuelle Vorbereitung des eigenen Lebenspanoramas

Hinweis/Tipp: Für das Erstellen des Lebenspanoramas stellen wir den Teilnehmer im Trainingsraum eine Metaplan-Wand, bunte Stifte und eine Vielzahl von unterschiedlichen Zeitschriften zum Erstellen einer Kollage zur Verfügung. Im Hintergrund läuft leise Musik. Unsere Erfahrung ist, dass die Teilnehmer das Angebot, sich einen Abend lang mit ihrem bisherigen Leben zu beschäftigen gerne annehmen, teilweise bis in die Nacht hinein.

2. Seminartag

🕒 8.30

Plenum: Kurzer Rückblick auf gestern und Ausblick auf heute

Übungsbeschreibung: Ein Teilnehmer spielt einen Reporter, der einen anderen Teilnehmer interviewt, die Gruppe hört zu.

Den Teilnehmern Verantwortung für die Beschreibung des Seminarverlaufs geben

Thema 4: Wie wirke ich in der Kommunikation auf andere?

Einzelarbeit, Plenum: Feedback zur Kommunikation in der Führung

Original-Ton Trainer: „Denken Sie einmal zurück an Ihre vergangenen Arbeitstage: Welche Gespräche /Telefonate haben Sie in Ihrem Arbeitsalltag geführt, an welchen Meetings haben Sie teilgenommen? Ihre Aufgabe ist es nun, 16 willkürliche Sätze, die Sie gesprochen haben und die Ihnen bei den Gedanken an die vergangenen Tage spontan einfallen, der Reihe nach aufzuschreiben.“

Übungsbeschreibung: Alle Teilnehmer werden gebeten, 16 unterschiedliche Sätze aufzuschreiben, die sie in ihrem Führungsalltag täglich benutzen/benutzt haben. Wenn alle fertig sind beginnt ein Teilnehmer und liest seine Sätze laut vor. Die anderen Teilnehmer hören genau zu und spüren, was für eine Resonanz sie auf diese Sätze haben, was für Bilder bei ihnen entstehen. Das notieren sie sich. Ein Teilnehmer nach dem anderen gibt dem Vorleser ein Feedback dazu, was bei ihm für Bilder entstanden sind und wie seine Resonanz auf die Sätze ist, wie er sich aus Mitarbeiter oder Kollegensicht dabei gefühlt hat. Im Fokus steht dabei nicht die Bewertung „gut“ oder „schlecht“, sondern eine Beschreibung, ein Bild. Der Vorleser kann im Anschluss auf alle Feedbacks eine Rückmeldung darüber geben, welche Aspekte für

Rückmeldung geben, Beschreiben und nicht Bewerten lernen

ihn spannend oder neu waren, was ihn nachdenklich stimmt, was er für sich mitnimmt aus der Übung. Dann ist der nächste Teilnehmer an der Reihe, seine Sätze vorzulesen.

Hinweis/Tipp: Möglicherweise fällt es den Teilnehmern schwer, 16 Sätze „zu finden“. Ermutigen Sie die Teilnehmer, sich noch ein wenig Zeit zu lassen und weisen Sie darauf hin, dass auch alltägliche Sätze „erlaubt“ sind. In der Wirkung geht es häufig weniger um den Inhalt der Sätze, sondern um die Betonung und die Art und Weise, wie diese Sätze gesprochen werden. Häufige Bilder in der Rückspiegelung sind z.B. „lehrerhaft“ oder „väterlich“ oder auch „zaghafte“ etc.

🕒 11.30

Plenum: Vorstellen des Lebenspanoramas

Original-Ton Trainer: „Wie wir zu Anfang des Trainings vereinbart haben, ist es Ihre Verantwortung, was Sie aus diesem Training für sich mitnehmen. Beim Vorstellen des Lebenspanoramas wird dies besonders deutlich. Je mehr Sie von sich zeigen, desto mehr können die Kollegen Ihnen an Feedback zur Verfügung stellen.“

Selbstoffenbarung
wagen

Übungsbeschreibung: Ein Teilnehmer nach dem anderen stellt sein Lebenspanorama der Gruppe vor. Nach der Vorstellung des Lebenspanoramas kann die Gruppe vertiefende Fragen stellen. Der Teilnehmer muss auf die Fragen nicht antworten. Nach dem Vortrag des Teilnehmers formuliert jeder aus der Gruppe Hypothesen zu der Fragestellung:

1. Was sind die informellen Kompetenzen, die dieser Mensch im Verlauf seiner Biographie gewonnen hat?
2. Was sind die Ressourcen, auf die er zurückgreifen kann?
3. Inwiefern können sie ihm heute in seiner Führungsrolle nützlich sein?

Die Hypothesen werden nacheinander vorgelesen. Der Teilnehmer kann darauf reagieren und sagen, was bei ihm Resonanz auslöst und für ihn eine neue Erkenntnis ist.

Original-Ton Trainer: „Eine Hypothese ist eine vorläufige Annahme über etwas, sie muss nicht richtig oder falsch sein, sondern ist dann wertvoll, wenn sie einen Neuigkeitscharakter hat, etwas anspricht, was noch nicht angesprochen wurde. Es geht um Vielfalt und Perspektiven, trauen Sie sich ruhig etwas auszusprechen, auch wenn Sie sich damit unsicher sind. Der Kollege hat die Freiheit, die Hypothesen anzunehmen oder auch zu verwerfen, dazu stellen wir uns hier einen großen gedachten Abfalleimer hin, in dem alle nicht zutreffenden Hypothesen gut aufgehoben sind.“

Hinweis/Tipp: Sollte in der Gruppe Widerstand gegen das Bilden von Hypothesen aufkommen, kann es Sinn machen, deutlich zu machen, dass alle Menschen den ganzen Tag lang Hypothesen bilden, dass dies ein ganz normaler Denk-Vorgang ist, um Komplexität zu bewältigen. Selten jedoch benutzen wir diese Fähigkeit bewusst und stellen sie anderen bewusst zur Verfügung. Unsere Erfahrung ist, dass die Gruppe das Hypothesenbilden im Verlauf der Vorträge „lernt“ und mit der Zeit mutiger wird.

Durchführen der Lebenspanoramen 1-6 (pro Lebenspanorama ca. 75 Minuten)

3. Seminartag

🕒 8.30

Plenum: Warming up

Übungsbeschreibung: Auf dem Boden liegen Kärtchen beziffert von 0-9. Die Teilnehmer werden gebeten, sich auf das Kärtchen zu stellen, das ihrem Befinden am ehesten entspricht (0=schlecht, 9=top fit). Die Trainer fragen auf spielerische Art und Weise das Befinden ab.

Eventuelle Krisen
/Störungen
wahrnehmen und
auffangen

Hinweis/Tipp: Alle Teilnehmer sollten sich „fit genug“ fühlen, um mit den Lebenspanoramen weiterzumachen. Ansonsten macht es Sinn zu fragen, was die Teilnehmer brauchen, um

weiterzumachen. Wir haben in solchen Situationen schon mal einen Morgenspaziergang eingeschoben oder auch nur eine Runde Milchkafee für alle bestellt.

Durchführen der Lebenspanoramen 7-10 (pro Lebenspanorama ca. 75 Minuten)

Thema 5: Umgang mit den eigenen Ressourcen

🕒 14.30

Einzelarbeit, Gruppenarbeit: Säulen der Stabilität (in Anlehnung an H. Petzold)

Original-Ton Trainer: „Um sich mit Herausforderungen und Schwierigkeiten auseinandersetzen zu können, ist es notwendig, die eigenen Ressourcen und Stärken zu kennen. Um sich auf neue Dinge einlassen zu können, braucht es Vertrauen auf diese Stärken. Der erste Schritt ist die Auseinandersetzung mit diesen Ressourcen und Stabilitätsfaktoren durch bewusstes Kennen lernen und Betrachten. Hilfreich ist in diesem Zusammenhang die Frage, wie stabil ist diese Säule in meinem Leben? Der weitere Schritt kann die Entscheidung sein, bestimmten Säulen mehr Zeit und Aufmerksamkeit zu widmen, um sich selbst zu stabilisieren. Die Säulen, die wir Ihnen vorstellen, tragen bildlich gesprochen unsere Identität als Dach und prägen damit unsere Wahrnehmung, Leistungsfähigkeit und Kommunikation mit anderen. Werden einzelne Säulen instabil, kann die Identität ins Wanken geraten“

Reflexion der eigenen
Lebens- und
Arbeitssituation

Übungsbeschreibung: Die Säulen der Stabilität und der Hintergrund dieses Modells werden kurz vorgestellt. Jeder Teilnehmer reflektiert für sich, welchen Stellenwert diese Säulen in seinem Alltag einnehmen. Jeder malt eine Graphik, auf der die Dicke der Säule die Intensität symbolisiert, mit der sie gelebt wird. Weiterhin wird mit Höhe der Säule dargestellt, wie hoch die Zufriedenheit mit dieser Säule ist. In drei Kleingruppen (2x3, 1x4) stellt jeweils eine Person ihre Säulen kurz vor und erläutert die Hintergründe. Im Anschluss dreht sie der Gruppe den Rücken zu. Die Gruppe reflektiert darüber, was sie gehört hat, spricht über die Person, als sei sie nicht anwesend. Im Anschluss dreht sich der Teilnehmer, um den es ging wieder um und berichtet kurz, wie die Erfahrung für ihn war und was die wichtigsten Punkte aus dem Gehörten für ihn waren.

Hinweis/Tipp: Die Trainer lassen die Kleingruppen in dieser letzten Übungssequenz alleine. Häufig steigert sich dann noch einmal der Grad der Offenheit, z.B. werden auch gesundheitliche Schwierigkeiten, Probleme in der Partnerschaft o.ä. angesprochen.

🕒 16.00

Einzelarbeit: Standortbestimmung und Ausblick

Übungsbeschreibung: Jeder Teilnehmer beantwortet für sich folgende Fragen:

1. Mein Aha Erlebnis: Welche Rückmeldungen waren für mich besonders überraschend und neu? Wie lassen sich diese neuen Rückmeldungen in Beziehung zu meinen bisherigen Rückmeldungen und meinem (Berufs)-Alltag bringen? Welche Bilder und Ideen fallen mir dazu ein?
2. Neue Erkenntnisse: Welche neuen Erkenntnisse habe ich gewonnen? In welchen Situationen in meinem (Berufs)-Alltag werde ich mit meinen neuen Erkenntnissen konfrontiert? Wie zufrieden bin ich mit meinem alltäglichen Verhalten, bezogen auf die neuen Erkenntnisse?
3. Veränderungen: Was möchte ich in meinem (Berufs)-Alltag konkret verändern? Woran werde ich merken, dass die Veränderung (erfolgreich) vollzogen wurde?

Transfer in den
Alltag planen

🕒 17.00

Abschluss des Seminars

Rückschau auf die
Erwartungen des
Flusspferdes