

***Die Bedeutung ausgewählter Aspekte der
Bewegungswissenschaften im Rahmen der
Personalentwicklung, dargestellt insbesondere am
Beispiel des Führungskräftetrainings***

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1 Einleitung	3
2 Bewegungswissenschaftliche Aspekte	3
3 Personalentwicklung, Führung und Führungskräftetraining	5
4 Berührungspunkte zwischen Sport, Führung und Personalentwicklung	7
5 Zusammenhang zwischen bewegungswissenschaftlichen Aspekten und Führungskräftetraining	10
6 Führungskräftetraining mit motologischen Mitteln	11
7 Schlussbemerkungen	20
Literatur	21

1. Einleitung

„...*Ach und in demselben Flusse,
Schwimmst du nicht zum zweitenmal.*“ (GOETHE)

„Es ist immer alles in Bewegung.“ Dies schreiben DOPPLER/LAUTERURG (2002¹⁰, S. 68). „Führen heißt sich, die Mitarbeiter und das unternehmerische Projekt zu bewegen und dabei weder den übergreifenden unternehmerischen Kontext aus den Augen zu verlieren noch sich beim Führen zu versteifen, indem man gebannt auf das zu erreichende Ziel starrt und hierüber den Augenblick außer Acht lässt. Erfolge kann auf Dauer nur eine bewegliche Führung aufweisen, die nicht etwa wankelmütig ist, sondern die sich im positiven Sinne nicht ‚fest-legen‘ lässt, weil sie das Lebensprinzip der Veränderung und des Wandels im unternehmerischen Handeln beachtet.“ (CLAUSEN, 2003, S.22) ARNOLD (2000³, S.66) schreibt, dass das Management unberechenbarer Systeme die Fähigkeit zum Umgang mit Unsicherheit voraussetze.

Ich werde in dieser Arbeit den Zusammenhang herausarbeiten zwischen bewegungswissenschaftlichen Ansätzen und der konkreten Umsetzung dieser Aspekte im Führungskräfte-Training als einer Seite der Personalentwicklung.

2. Bewegungswissenschaftliche Aspekte

Genauso wenig wie es *die* Personalentwicklung gibt, gibt es auch nicht *die* Bewegungswissenschaft. In dieser Arbeit werde ich mich vornehmlich auf die Betrachtungen beziehen, die im Rahmen der Motologie entwickelt wurden. Doch selbst hier muss mittlerweile zwischen verschiedenen Ansätzen differenziert werden.

In Deutschland entwickelte sich die Motologie als Wissenschaftsdisziplin aus der ‚Psychomotorischen Übungsbehandlung‘ und der späteren Motopädagogik bzw. Mototherapie nach E.J. KIPHARD (s. u.a. KIPHARD, 1983a, 1983b, 1984²). ‚Der Begriff *Psychomotorik* betont innerhalb der menschlichen Moto-

rik den engen Zusammenhang von *Wahrnehmen, Erleben, Erfahren und Handeln*.“ (FISCHER, 2001, S.16) Beschäftigten sich Psychomotorik und Motopädagogik anfänglich nahezu ausschließlich mit Kindern und Jugendlichen, so entwickelte sich im Rahmen der Motologie später auch ein Bereich, der vornehmlich die Erwachsenen als Zielgruppe definierte (vgl. HÖLTER, 1993). Außerdem haben sich mittlerweile unterschiedliche theoretische Ansätze etabliert: Nach FISCHER (2001, S.127ff) gibt es die funktionale, die erkenntnisstrukturierende, die identitätsbildende und die ökologisch-systemische Perspektive innerhalb der psychomotorischen Ansätze.

In der Motologie wird Bewegung „... als wichtige Grundlage der Handlungs- und Kommunikationsfähigkeit gesehen.“ (BUNDESANSTALT FÜR ARBEIT, 1997³, S. 4) HÖLTER (1989, S. 183f) definiert die Psychomotorik folgendermaßen: „Psychomotorik bezeichnet demnach eine über eine biomechanische und physiologische Sichtweise hinausgehende Interpretation der menschlichen Bewegung als Ergebnis eines Beziehungsprozesses und einer Wechselwirkung von psychischen, sozialen und somatischen Faktoren.“

In seinem Buch über „Mototherapie mit Erwachsenen“ (1993, S. 62ff) unterteilt HÖLTER das bewegungstherapeutische Vorgehen nach drei verschiedenen Ebenen:

- Funktionelle Ebene
- Beziehungsebene
 - Beziehung zu sich selbst
 - Beziehung zur Gruppe
 - Beziehung zu Materialien und Umfeld
- Metaebene

Diese Ebenen sollen nun genauer beleuchtet werden:

Auf der *Funktionellen Ebene* geht es um eine Verbesserung der Leistungsfähigkeit, Förderung von Kraft, Ausdauer usw.

Die Ebene der „*Beziehung zu sich selbst*“ thematisiert Körperbewusstheit, das Erleben von Spannung, Entspannung, das Erleben eigener Stärken, Erfahren des emotionalen Ausgleichs durch Bewegung etc.

Die „*Beziehung zur Gruppe*“ beinhaltet

- das Erleben von Gruppenzugehörigkeit,
- Erlernen von Techniken des mitmenschlichen Umgangs
- Übernahme von Gruppenfunktionen
- Abgrenzung und Öffnung
- Körpersprache verstehen
- Entwicklung von Frustrationstoleranz
- Erfahren gegenseitiger Unterstützung
- Geben und Nehmen
- ...

Die Ebene der *Beziehung zu Materialien und Umfeld* thematisiert die Aufmerksamkeit für Materialqualitäten und soziale Bezüge.

Die *Metaebene* beinhaltet u.a.

- „Probleme verbalisieren und reflektieren
- Körpersprache verstehen lernen
- basale Kenntnisse zum motorischen Lernen, zu gruppendynamischen Prozessen erhalten“ (HÖLTER, 1993, S.64)
- ...

Diese verschiedenen Ebenen eignen sich nicht nur zur (psycho)-therapeutischen bewegungszentrierten Arbeit. Die Verbindung dieser drei Ebenen mit der Arbeit an bestimmten Themen - im therapeutischen Bereich z.B. Nähe-Distanz, Macht-Ohnmacht... – wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit eine besondere Rolle spielen (vgl. HÖLTER, 1993, S. 57ff).

3. Personalentwicklung, Führung und Führungskräfte training

„Als Personalentwicklung bezeichnet man das Insgesamt der Strategien, Konzepte und Modelle, die darauf bezogen sind, die Kompetenzen der Mitarbeiterschaft eines Unternehmens kontinuierlich zu verbessern, an Wandlungen anzupassen bzw. Wandlungen qualifikatorisch zu antizipieren.“ (ARNOLD, 2000³, S. IV)

Eine relativ kurze und schlüssige Definition des Begriffes Führung findet man bei HERZLIEB (2002, S. 27):

„FÜHREN HEISST:

- andere Menschen
- in einer strukturierten Arbeitssituation
- dazu zu bewegen
- Aufgaben zu übernehmen und richtig auszuführen
- und zwar so, dass dabei humane Aspekte gewahrt bleiben.“

KONRAD/KELLER (1998, S. 2) betrachten Führung als andauernden sozialen Führungs- und Aushandlungsprozess. Weiter führen sie aus, es gebe keine sicheren Handlungsempfehlungen für optimale Führungswege.

Ein Führungskräfte-Training gehört zweifelsohne in den Kompetenzbereich der Personalentwicklung. Allerdings gibt es viele unterschiedliche Interpretationen darüber, was denn ein Führungskräfte-Training beinhalten soll.

Da es in dieser Arbeit nicht um die Entwicklung von fachspezifischer Führungskompetenz geht, sondern um fachübergreifende Führungskompetenz, ist es hilfreich, wenn wir einmal einen Blick auf die Literatur werfen, die sich mit dem Assessment-Center für Führungskräfte beschäftigt (vgl. PÜTTJER/SCHNIERDA, 2002²). Hier werden die Erwartungen der Unternehmen an Führungskräfte fachübergreifend ausformuliert. Fachliche Kompetenz setzen die Unternehmen bei Bewerbern, die sie in ein Assessment-Center einladen, einfach als gegeben voraus. Ohne diese Fachkompetenz erhält man heute keine Eintrittskarte, noch nicht einmal einen Besucherschein. Die Notwendigkeit der Entwicklung, Aneignung und des Gebots des ständigen „Updates“ von Fachkompetenz ist hiermit unbestritten. Allerdings: „... ich sollte wissen, wieviel Wissen ich brauche, um *handeln* zu können. Ich denke, *soviel wie nötig*, aber *nicht mehr als nötig*. Anders gesagt – ich handle bzw. entscheide immer mit einigen *Unwägbarkeiten*.“ (HARGENS, 2002², S. 21)

Nach PÜTTJER & SCHNIERDA (2002², S. 35ff) geht es den Firmen, die Be-

werber in Assessment-Center einladen, vor allem um die Abklärung der sozialen und methodischen Kompetenzen der Teilnehmer.

Zur sozialen Kompetenz: „Teamfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Belastbarkeit, Kreativität, Zielstrebigkeit, Kontaktfreudigkeit, Eigeninitiative, Selbstbewusstsein, analytisches Denkvermögen, Kritikfähigkeit, Engagement, Flexibilität, Begeisterungsfähigkeit, Verantwortungs-, Leistungs- und Entscheidungsbereitschaft (...) Allgemein gesagt ist soziale Kompetenz im menschlichen Miteinander das Ausmaß, in dem der Mensch fähig ist, im privaten, beruflichen und gesamtgesellschaftlichen Kontext selbstständig, umsichtig und nutzbringend zu handeln... “(PÜTTJER & SCHNIERDA, 2002², S. 40) Weiter führen sie aus, dass der sozial kompetente Mitarbeiter die Anforderungen, die die Situation an ihn stellt, erkennt. Er kann seine Möglichkeiten und Grenzen einschätzen. Er schafft es, eigene Ziele und Ziele für die Gruppe zu erzeugen. Er kann situations- und zielangemessen handeln. Er kann über einen Prozess reflektieren. (PÜTTJER & SCHNIERDA (2002², S. 40f)

Die methodische Kompetenz zeigt sich in der Anwendung des Fachwissens. PÜTTJER & SCHNIERDA (2002², S. 42) bezeichnen die methodische Kompetenz auch als Transfer-Fähigkeit, Theorie-Praxis-Kompetenz oder Anwendungsfertigkeit. Gesprächstechniken, Fragetechniken, Präsentationstechniken und andere „Techniken“ gehören hierzu.

DOPPLER/LAUTERBURG (2002¹⁰, S. 72) zählen drei Aspekte auf, die ihrer Meinung nach für eine Führungskraft neben der Fachkompetenz von ausschlaggebender Bedeutung sein werden:

- strategische Kompetenz
- soziale Kompetenz
- Persönlichkeit

4. Berührungspunkte zwischen Sport, Führung und Personalentwicklung

COHEN (2002, S. 153ff) schreibt, es gebe Zusammenhänge zwischen Führungskraft im Sport und dem Führungserfolg in anderen Bereichen. Firmen und das Militär könnten aus dem sportlichen Bereich einiges übernehmen, um erfolgreich zu sein. Erfolgreiche Sportmannschaften würden sich durch Zusammenhalt, Teamwork, hohe Moral und Esprit de corps auszeichnen. Zur Entwicklung des Teamworks schreibt er, es könne dadurch ausgebildet werden, dass man als Führungskraft zusammen mit den Firmenangehörigen Sport treibe. „Die Tatsache, daß Sie zusammen spielen, wird Ihrem Team helfen, das Teamwork zu entwickeln, das dann auf andere Bereiche im Leben jedes einzelnen von Ihnen übergreifen wird –und das ist es ja, worauf Sie aus sind.“ (COHEN, 2002, S. 168) Er gibt dann noch einige Ratschläge, was zu tun ist, um die Firma wie ein erfolgreiches Footballteam aufzubauen. Mir scheint COHEN der Ansicht zu sein, dass die bloße Ausübung von Sport –verbunden mit einigen Verhaltensregeln - Charaktermerkmale unterstützt und ausformt, die u.a. erfolgreiches Führen und Teambildung begünstigt.

„Gutes Personalmanagement, also alles, was mit Human Resources zu tun hat, muss im Prinzip genauso ausgerichtet und aufgebaut sein wie das Training von Sportlern.“ (MALIK, 2003⁶, S. 120) Er meint damit, es könne nicht darum gehen, Schwächen, die der einzelne hat, zu beseitigen, sondern darum, die Schwächen zu kennen und sich mehr an den Stärken zu orientieren, Menschen also dort einzusetzen, wo sie etwas zu leisten vermögen.

LANGER (2002, S. 11ff) schreibt in seiner Dissertation über „Die Förderung der Arbeitsleistung von Führungskräften durch sportliche Aktivitäten“; man könne in diesem Bereich unterscheiden zwischen sportlichen Aktivitäten, die auf das Individuum bezogen sind und gesundheitliche und persönlichkeitsfördernde Aspekte zum Ziel haben. Auch die Förderung der Sozialkompetenz ist bei Führungskräften durch sportliche Aktivitäten eine mögliche Richtung.

LANGER (1997, S. 6f) registriert, es gehe hier vor allem um die Einordnung in

eine Gemeinschaft, die Einhaltung von Spielregeln und um Möglichkeiten der Konfliktlösung. Allerdings sei kein Automatismus vorhanden, was z.B. die Förderung der Sozialkompetenz betreffe. Sport biete lediglich Möglichkeiten, solche Prozesse unter günstigen Rahmenbedingungen zu fördern.

Nach MÜLLER (2003, S. 9) sollen Bewegungsübungen in Weiterbildungsmaßnahmen auf vier Ebenen gleichzeitig wirken:

- „Energie im Körper aufbauen, Sauerstoff ins Gehirn bringen.
- Das Gehirn direkt in seiner Leistungsfähigkeit stimulieren.
- Die Stimmung, den Spaß und damit die Lernmotivation fördern.
- Lerninhalte wiederholen, vertiefen, verankern.“

„Bewegungsangebote stellen die wesentlichste Verbindung der Bewegungswissenschaft mit Unternehmen dar.“ GUDEL (2003b, S. 3) Er führt dann aber weiter aus, dass die Bewegungswissenschaft eigentlich mehr zu bieten habe, als die Durchführung bewegungsbezogener, körperorientierter Angebote (wie z.B. Rückenschule): „Dabei gerät leider allzu häufig aus dem Blick, dass es sich bei der Bewegungswissenschaft auch darum handelt, das leibliche Geschehen sowohl von Einzelpersonen als auch im Miteinander verschiedener Menschen „gründlich zu erfassen. Dies geht über eine Akzentuierung der körperlichen Ebene hinaus ... und bezieht sich auf Bewegungen im Selbst und im Miteinander aller Art ...

Begriffe und dahinterstehende Auffassungen über Teamsteuerung, Identifikation, Konkurrenz, Konflikte, Taktik, Technik, Stress-Faktoren, den achtsamen Umgang mit sich selbst und den anderen usw. stehen und standen seit jeher im Mittelpunkt der bewegungswissenschaftlichen Betrachtung. Dort ging es darum, diesen einzelnen Faktoren und noch vielen weiteren, die als wesentlich für die Bewältigung sportlicher Aufgaben erkannt wurden, auf den Grund zu gehen und ihren Anteil am Zustandekommen einer herausragenden (oder eben nicht erfolgreichen) sportlichen Leistung zu erkennen. Den erkannten Merkmalen und deren wechselseitigen Abhängigkeiten einerseits und ihrer Bedeutung im Zusammenhang für sportliche Leistungen andererseits wurde große Beachtung geschenkt. Es wurde festgestellt, dass diese stets aufgabenorientiert

sind, dynamisch und wandelbar sind und durch gewisse Maßnahmen mehr oder weniger stark beeinflussbar sind. Daraus wurden Verfahren zur Leistungsentwicklung herausgestellt. "(GUDEL, 2003b, S. 4)

Nach Clausen (2003, S. 21) sind folgende „Komplementaritäten im Führungskontext aus bewegungswissenschaftlicher Perspektive“ zu beachten:

- Zurückhaltung - Eingreifen
- Stabilisierender Rhythmus - Kreative Impulse
- Innere Konkurrenz schüren - Kooperation und Wir-Gefühl fördern
- Kontrolle - Vertrauen
- Vorgaben setzen - Spielräume aufzeigen und zulassen
- Vorenthaltung bestimmter Informationen - Informative Einbindung
- Verantwortung zentrieren - Verantwortung übertragen

Die Spannbreite der Sichtweisen, was und wie die Bewegungswissenschaften im unternehmerischen Bereich und im Führungskräfte-Training (be)wirken können, erstreckt sich also von einem rein physiologisch wirksamen Gesundheits-erhaltungsprogramm, über ein quasi automatisch wirksames Teamentwick- lungstraining und die differenzierte Betrachtung der möglichen Beeinflussbar- keit von persönlichkeitsfördernden Aspekten und der Sozialkompetenz bis hin zu dem Anspruch, einen neuen Ansatz im Führungskräfte-Training und in der Unternehmensführung anbieten zu können.

Aufbauend auf dem bereits weiter oben benannten thematisch orientierten Vorgehen im motologischen Bereich werde ich einige Zusammenhänge aufzei- gen, wie mit bewegungszentrierten Maßnahmen ein wirkungsvolles Führungs- kräfte-Training entwickelt werden kann.

5. Zusammenhang zwischen bewegungswissenschaftlichen Aspekten und Führungskräfte-Training

DOPPLER/LAUTERBURG (2002¹⁰, S. 68 ff) führen aus, es sei wichtig, die Dynamik von Gruppen zu verstehen, um die Vorteile der Teamarbeit zum

Wohle des Unternehmens nutzen zu können, es sei immer alles im Fluss, es sei wichtig Kraftfelder und Energieströme erkennen zu können, um die Möglichkeit zur Intervention zu haben. Emotionen seien die eigentlichen Bewegern im Unternehmen: auch hier sei es wichtig, diese zu erkennen und ernst zu nehmen, um Einfluss nehmen zu können. Wer Veränderungen geschickt steuern wolle, müsse erkennen, dass Umgestaltungen immer geschähen, und es darauf ankomme, zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zu sein.

Aus den herausgegriffenen Äußerungen DOPPLER/LAUTERBURG 3 wird deutlich, dass es auf mehr als Fachkompetenz bei den Führungskräften ankommt.

Folgende Themen scheinen mir besonders günstig mit den Mitteln aus dem motologischen Interventionsrepertoire bearbeitbar zu sein:

- Nähe –Distanz
- Geben - Nehmen
- Vertrauen - Misstrauen
- Führen - Geführt werden
- Kontrolle abgeben –Kontrollieren
- Macht –Ohnmacht

An einem fiktiven Beispiel werde ich erörtern, wie mit ausgewählten motologischen Maßnahmen eine Kompetenzerweiterung von Führungskräften in einigen der genannten Themenbereiche erreicht werden kann.

6. Führungskräfte training mit motologischen Mitteln

Das Führungskräfte training, das ich auf den folgenden Seiten vorstellen werde, ist konzipiert für Führungskräfte der mittleren Managementebene, die aus verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens stammen. Ziel ist die Erhöhung der Sozial- und Kommunikationskompetenz.

Anlass ist der Wunsch der Unternehmensleitung nach effektiverer und vertrauensvollerer Zusammenarbeit der unterschiedlichen Abteilungen.

Das Seminar ist auf zwei Tage ausgelegt. Nach zwei bis drei Monaten soll ein Folgeseminar stattfinden, um die erreichten Veränderungen zu festigen und auszubauen.

Übersicht über den Seminarverlauf¹:

Erster Tag mit dem Leitthema: GEBEN - NEHMEN

<i>Nr.</i>	<i>Uhrzeit</i>	<i>Inhalt</i>	<i>Thema</i>
01	09.00	Begrüßung	Kennen lernen
02	09.30	Aufzeichnen der Art der Beziehungen der unterschiedlichen Abteilungen	Beziehungsgeflecht; Geben und Nehmen;
03	10.00	„Seilschaften“ bilden	Verbindungen, gegenseitiger und einseitiger Art verdeutlichen; unterschiedliche Sichtweisen hervorheben
04	10.30	Reflexion	Gemeinsamkeiten und Gegensätze in den Ansichten über die bestehenden Kommunikationsstrukturen herausarbeiten
05	11.30	Ergebnisse festhalten	Schriftliche Auflistung der Ergebnisse, inklusive widersprüchlicher Aussagen
06	12.00	Tauspiel und Bewegungsmeditation	Geben - Nehmen
07	13.00	Mittagspause	
08	14.00	„Spaziergang“ mit Begrüßung	Wach werden; Spaß; Kontakt;

¹ Kleinere Pausen sind nicht explizit aufgeführt, sondern werden je nach Situation und Verlauf eingeschoben.

<i>Nr.</i>	<i>Uhrzeit</i>	<i>Inhalt</i>	<i>Thema</i>
9	14.05	Klopfmassage	Kontakt, Spaß
10	14.10	Motto vorstellen; Gesprächskreis; Weiterentwicklung der Ergebnisse des Vormittags:	Wo wollen wir hin? Was brauche ich von wem? Was kann ich wem geben?
11	16.00	„Einsam- Gemeinsam“	Kooperation; Aktivität-Passivität; Kontrolle abgeben – kontrollieren; Führen – geführt werden
12	16.15	Reflexion	Kooperation; Position; Zusammen- arbeit oder Gegeneinander der ver- schiedenen „Abteilungen“;
13	16.45	„Harmonie“	Entspannung, Stressabbau
14	17.30	Abschluss	Tagesablauf; Rückblick; Voraus- schau

**Zweiter Tag mit dem Leitthema: Kommunikation und ihre Auswirkung
auf Kooperation - Konkurrenz**

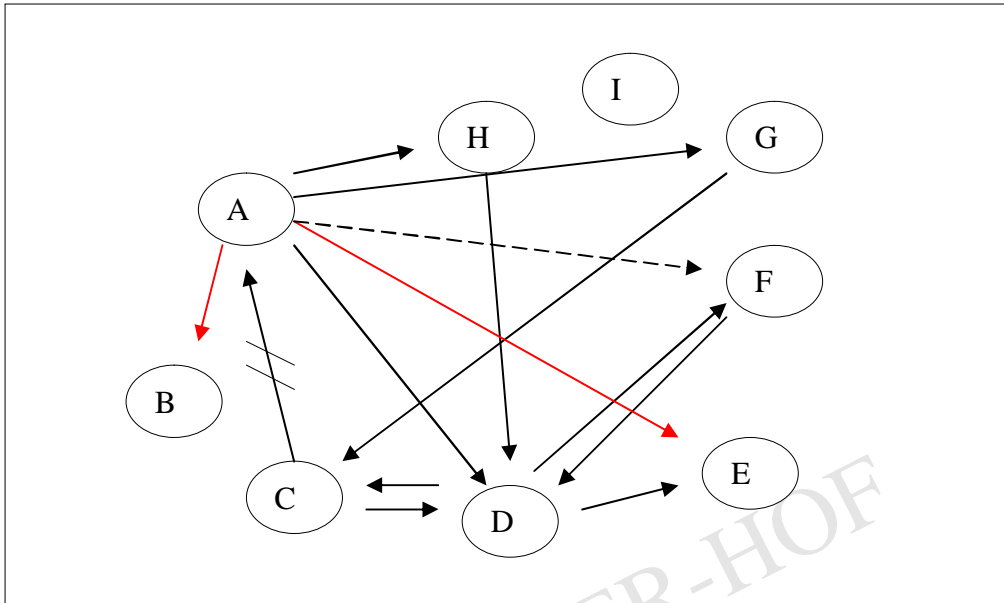
<i>Nr.</i>	<i>Uhrzeit</i>	<i>Inhalt</i>	<i>Thema</i>
01	09.00	„Harmonie“	Entspannt in den Tag starten
02	09.30	Skulptur	Kommunikation
03	10.00	Reflexion	Welche Informationen sind angekom- men, welche sind hängen geblieben, bzw. ausgelassen worden?
04	10.30	Vier Ohren Modell	Theoretischer Input
05	11.15	Praktische Bei- spiele im Rollen- spiel	Vollständige Kommunikation in Kleingruppen
06	13.00	Mittagspause	

<i>Nr.</i>	<i>Uhrzeit</i>	<i>Inhalt</i>	<i>Thema</i>
07	14.00	Spaziergang mit Aufgabe	Ressourcen anerkennen
08	14.30	Prellball	Konkurrenz und Kooperation
09	15.00	Reflexion	Konkurrenz und Kooperation in der eigenen Mannschaft und zwischen den Teams
10	15.30	Transfer	Konkurrenz und Kooperation in der Abteilung und im ganzen Betrieb
11	17.00	Harmonie	Entspannung
12	17.15	Abschluss	Zusammenfassung, Rückblick und Ausblick auf das zweite Seminar

Erläuterungen zum ersten Tag:

- Zu Nr. 01: Die Begrüßung umfasst ein erstes kurzes Vorstellen der Seminarleitung, der Teilnehmer und des geplanten Ablaufs des gesamten Seminars.
- 02: Jeder der Teilnehmer erhält die Aufgabe, auf einem Blatt Papier die Beziehungen, die die Abteilungen des Unternehmens untereinander pflegen, zu skizzieren. Dies kann wie unten dargestellt mit Pfeilen geschehen, die die Art der Beziehung ausdrücken sollen. So zeigt in der unten stehenden Grafik der Pfeil von A nach H, dass die Abteilung H von Abteilung A beispielsweise Informationen erhält, wohingegen zu Abteilung E keinerlei Beziehung aus Sicht des Vertreters der Abteilung A zu bestehen scheint. Ziel dieser ersten Übung ist es, ein erstes Verständnis dafür bewusst zu machen, wie die einzelnen Bereiche miteinander verbunden sind, wo Abhängigkeiten bestehen...
Außerdem soll die Art der Verbindung durch Pfeile verdeutlichen, wo eher ein „Geben“ und wo eher ein „Nehmen“ vorherrscht. Auch wird durch rote Pfeile deutlich gemacht, wo mehr Kontakt gewünscht wird (A-B, A-E). Ferner wird eine gestörte Beziehung vermittels durchstri-

chener Peile gekennzeichnet (C-A). Ansonsten besteht noch die Möglichkeit, durch gestrichelte Pfeile auszudrücken, wo nur wenig Kontakt existiert (A-F).



- 03: Dann werden die Teilnehmer aufgefordert, sich im Kreis aufzustellen, und einen Teil der soeben erarbeiteten Beziehungsstruktur (nur die Verbindung und ihre Richtung) durch konkretes Verknüpfen mittels Seilen, die auf dem Boden ausgelegt werden, deutlich zu machen. Ein Knoten an einem Ende des Seiles soll die Pfeilspitze symbolisieren. Jeder Teilnehmer hat das Recht, Seile zu legen, aber auch das Recht, Seile, die aus seiner Sicht eine nicht angemessene Beziehung anzeigen, durch Auflegen eines Tuches zu kennzeichnen. Die gesamte Übung sollte nonverbal ablaufen. Wenn alle zur Ruhe gekommen sind, sind alle aufgefordert, sich einige Zeit das entstandene Geflecht anzusehen, die Augen zu schließen und auf die Gedanken und Empfindungen zu achten, die aufkommen.
- 04: In der gemeinsamen Reflexion werden die einzelnen Beziehungsgeflechte individuell vorgestellt und anschließend an einer Stellfläche aufgehängt. Es findet ein erster Austausch statt über die subjektiven Eindrücke und die Empfindungen, die die Übung ausgelöst hat. Der Ist-

Zustand soll deutlich werden, aber auch schon die Wünsche und Erwartungen angesprochen werden. Weitere Fragen wären:

- Was erwarte ich von den anderen?
 - Was bin ich bereit zu geben?
 - Wo sehe ich ausbaufähiges Potential?
 - Wo sehe ich Schwierigkeiten?
- 05: Die Ergebnisse der Diskussion werden auf Flipchart für alle sichtbar festgehalten und strukturiert.
 - 06: Dann sollen die Teilnehmer wieder zu einem Kreis zusammenkommen. Ein großes zusammengeknotetes Tau umgibt alle. Die Teilnehmer lehnen sich mit dem Rücken an das Tau und schließen die Augen. Ziel ist es, gemeinsam einen Gleichgewichtszustand zu erreichen, der es erlaubt, Gewicht abzugeben und das Gewicht der anderen zu tragen. Der Seminarleiter erklärt dann, dass sich alle Teilnehmer noch einmal daran erinnern sollten, wie ihr Gefühl bei der Seilschaften-Übung war. Wer der Meinung war, mehr geben zu müssen, als die anderen, sollte sich kurzzeitig etwas mehr anlehnen. Alle sind aufgefordert, genau darauf zu achten, wie groß die Unruhe wird und wie dies wirkt (Unsicherheit, Angst zu fallen...). Anschließend sollen alle versuchen, einen angenehmen, ausgewogenen und wünschenswerten Zustand herzustellen, der ein zufriedenes Gefühl hinterlässt (auf Körperwahrnehmung achten).

Nach einiger Zeit werden die Teilnehmer aufgefordert, wieder auf eigenen Beinen zu stehen, ohne die Unterstützung der Gruppe. Das Tau wird zu Boden gelassen. Mit geschlossenen Augen versuchen die Teilnehmer eine Geste zu finden, die für sie klar ausdrückt, was es bedeutet, zu geben. Nach angemessener Zeit erfolgt das gleiche Prozedere für die Geste, die das Nehmen ausdrückt. Beide Gesten sollen dann in einen Bewegungsfluss gebracht werden. Hierbei wird darauf geachtet, welche Empfindungen auftauchen, was leichter fällt, mit welcher Geste man Schwierigkeiten hat.

- 08: Nach der Mittagspause gehen alle im Raum umher und begrüßen sich auf möglichst vielfältige Art und Weise. Dies dient dem Wachwerden, dem Kontaktaufbau etc.
- 09: Ein Partner steht hinter dem anderen und klopft dessen Rücken ab. Auch hier geht es um Kontakt, Wachwerden...
- 10: *„Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen und Arbeiten einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“* (Antoine de Saint-Exupéry)

Anknüpfend an das oben angeführte Zitat, sollen die Unternehmensziele, die Leitbilder und Visionen der Teilnehmer aufgelistet werden.

Frage: was stimmt an dem Zitat, was muss relativiert werden?

Dann werden Kleingruppen gebildet: Ziel ist es, für die einzelnen Abteilungen herauszuarbeiten, was deren Auftrag ist. Hierbei wird jede Abteilung von zwei Vertretern anderer Abteilungen beraten. Für jede Abteilung stehen 20 Minuten zur Verfügung. Jede Abteilung bekommt eine Moderationskartenfarbe zugeordnet, auf der die Aufgaben aufgelistet werden.

Anschließend wird in der Großgruppe anhand eines Maßnahmenkataloges erarbeitet, welche dieser Aufgaben mit wem bis wann erledigt werden sollen. Raum für Bemerkungen wird selbstverständlich eingeräumt. Abschließend soll noch geklärt werden, ob es über diese abteilungsinternen und abteilungsübergreifenden Aufgaben hinaus Maßnahmen geben muss, die zusätzlich im Sinne des Gesamtunternehmens organisiert werden sollten. Denkbar wären z.B. Treffen der Abteilungsleiter A,B,C alle zwei Wochen, um über aktuelle Anpassungen zu sprechen.

- 11: Einsam-Gemeinsam: Die Teilnehmer werden gebeten, mit geschlossenen Augen durch den Raum zu gehen und achtsam mit sich und den weiteren Teilnehmern umzugehen. Von Zeit zu Zeit bittet sie der Leiter, sich zu zweit oder in kleineren Gruppen zusammenzufinden, um kleinere Aufgaben (z.B. Rücken an Rücken lehnen) gemeinsam zu „erledigen“. Gegen Ende dieser Übung sollen alle zusammen gemein-

sam einen Kreis bilden, sich die Hände geben und erst dann die Augen öffnen, wenn sie glauben, die Aufgabe sei erfüllt. Beobachtungspunkte:

- Bemühen sich alle, achtsam miteinander umzugehen?
 - Sind alle bemüht, einen Partner zu finden?
 - Wie wird der Partner gesucht?
 - Wer sucht aktiv, wer wartet, bis er gefunden wird?
 - Klappt die Bildung des Kreises?
 - Wer bleibt außerhalb, gibt auf?
 - Übernehmen diejenigen, die wissen, dass der Kreis noch nicht geschlossen ist, die Initiative, um den Kreis zu vollenden?
 - ...
- 12: Reflexion anhand der unter 11 genannten Fragen. Falls die Teilnehmer damit einverstanden waren, wird im Anschluss das Video gezeigt, das während der Übung aufgenommen wurde. Auch hier kann noch einmal auf das eigene Erleben und anschließend auf die Kongruenz oder Divergenz der Wahrnehmungen im Vergleich mit dem Gesehenen eingegangen werden.
 - 13: Harmonie: Eine Übung aus dem Tai Chi: Die Teilnehmer lernen, sich in Bewegung zu entspannen und eine effektive Art der Stressbewältigung.
 - 14: Abschluss: Tagesverlauf, Rückblick, Ausblick auf den folgenden Tag

Erläuterungen zum zweiten Tag:

- 01: Harmonie als Einstieg und Anknüpfung an den letzten Tag
- 02: Skulptur: Ein Teilnehmer sitzt (liegt, steht) nicht sichtbar hinter einer Trennwand und erklärt den wartenden wie er sitzt... Die anderen Teilnehmer sollen nun – ohne nachfragen zu dürfen – die korrekte Position einnehmen. Die Trennwand wird zur Seite geschoben: Die Haltungen werden verglichen. Verschiedene Teilnehmer probieren die Senderrolle aus.

- 03: In der Nachbesprechung soll geklärt werden, welche Informationen angekommen sind, welche überhört oder fehlinterpretiert wurden. So ist ein typischer Fehler z.B. ein Muster (Haltungsmuster), das für einen selbst stimmt, auf andere zu übertragen: Hände falten; der Daumen welcher Hand ist oben? Manche Menschen falten die Hände so, dass der Daumen der rechten Hand oben ist, bei anderen ist es der Daumen der linken Hand. Solche Muster sind so selbstverständlich und die andere Möglichkeit ist so ungewohnt, dass sie nicht hinterfragt werden und als selbstverständlich und einzig „normal“ erachtet werden. Dies kann sowohl beim Sender als auch beim Empfänger der Fall sein.
- 04: Vier Ohren Modell: An dieser Stelle wird ein theoretischer Input gegeben. Es wird das Kommunikationsquadrat nach SCHULZ v. THUN /RUPPEL / STRATMANN (2003) vorgestellt, nach dem jede Äußerung vier Botschaften enthält: Sachinformation, Selbstkundgabe, Beziehungshinweis, Appell.
- 05: Anhand des am Vortag erarbeiteten Maßnahmenkataloges werden kleinere Rollenspiele gestaltet, die im Nachhinein auf die vier gesendeten Botschaften überprüft werden.
- 07: Spaziergang mit Aufgaben: Alle Teilnehmer gehen durch den Raum, begrüßen sich und geben einander ein ernst gemeintes Kompliment. Die Teilnehmer haben sich mittlerweile so gut kennen gelernt, dass sie die Stärken der anderen gut einschätzen können. Abgesehen davon, dass das Kommunikationsquadrat noch lebhaft in Erinnerung sein dürfte, ist es eine gute Übung, dem Gegenüber seine Achtung auszusprechen, die auch für die weitere Zusammenarbeit von Nutzen sein könnte.
- 08: Prellball: Im Raum werden zwei Spielfeldhälften abgetrennt. Zwei Mannschaften werden gebildet und ein Prellballspiel initiiert. Hier stehen die Themen Konkurrenz (zwischen beiden Mannschaften und innerhalb des eigenen Teams) und Kooperation/Kommunikation im Mittelpunkt.
- 09: Konkurrenz und Kooperation in der eigenen Mannschaft werden reflektiert. Hat beispielsweise jeder im eigenen Spielfeld den Raum ge-

habt, den er brauchte, um mannschaftsdienlich zu spielen, oder gab es jemanden, der den eigenen Mitspielern den Platz streitig machte, um zu glänzen, oder weil er der Meinung war, er könne besser als die anderen spielen? Wie funktionierte die Kommunikation unter dem Zeitdruck des Spiels: Welche Botschaften wurden gesendet, welche empfangen? Beispielsweise kann der Ausspruch: „Lass!“ vollkommen unterschiedlich gedeutet werden und gemeint sein. Am Raster des Kommunikationsquadrates sollen hier einzelne Szenen besprochen werden. Die Überleitung zum nächsten Punkt ist fließend.

- 10: Thematisierung von Konkurrenz und Kooperation in der eigenen Abteilung und zwischen den Abteilungen.
- 11: Harmonie (s.o.)
- 12: Abschluss: Zusammenfassung, Rückblick und Ausblick auf das zweite Seminar in drei Monaten.

7. Schlussbemerkungen:

Der vorgestellte mögliche Verlauf dieses Trainings wurde so gewählt, weil ich der Meinung bin, dass es vorteilhaft ist, an tatsächlichen Gegebenheiten anzuknüpfen: Wunsch der Unternehmensleitung nach besserer Zusammenarbeit der unterschiedlichen Abteilungen. Die andere Möglichkeit wäre, die Themen wie Kooperation... zunächst ohne konkrete Verknüpfung zu firmeninternen Gegebenheiten zu bearbeiten.

Manchen der vorgestellten notwendigen Schritte habe ich nur relativ wenig Raum gegeben, da es in dieser Arbeit vornehmlich um das Einbringen bewegungsorientierter Verfahren ging. In der Praxis müssen ganz unterschiedliche Methoden möglichst effektiv verknüpft werden, um Erfolg zu haben. Allerdings halte ich die bewegungsorientierte Arbeitsweise für eine Bereicherung auch im Führungskräfte-Training. Gerade in Zeiten und Organisationen, in denen man sich nicht mehr auf Hierarchien verlassen kann und alles in Bewegung ist, müssen neue Wege gesucht werden, um zu einem gemeinsamen Konsens

zu kommen². Die Einbindung des ganzen Menschen mit dem Ansatz der Bewegung ist eine mögliche Alternative und Ergänzung, wie es auch WENZEL (2003, 30ff) für die Kommunikationsförderung im Team beschreibt. Über die Arbeit an Themen wie Geben-Nehmen, Führen-Geführt werden... kann ein neues Bewusstsein über die Vielfältigkeiten von Handlungsmöglichkeiten eröffnet werden.

In den aufgeführten Erläuterungen zu den einzelnen Tagespunkten bin ich nur kurz auf einige wesentliche Merkmale eingegangen. Da aber über Bewegungsinterventionen mitunter sehr verschiedene Thematiken angesprochen werden, wäre es durchaus möglich, dass in der Reflektion der einen oder anderen Einheit plötzlich ein Thema Gewicht bekommt, das so gar nicht in seiner Bearbeitung geplant war. Es ist daher wichtig, in der Umsetzung offen für neue Impulse zu bleiben und den Seminarverlauf auch umgestalten zu können.

Schließen möchte ich mit einem Zitat von DOPPLER/LAUTERBURG (2002, S.68): „Das Einzige, was wirklich Bestand hat, ist der Wandel.“

² vgl. z.B. auch den interessanten Ansatz des „lateralen Führens“ von KÜHL / SCHNELLE / SCHNELLE (2004, S. 71ff)

Literatur

- Arnold, R. (2000³) Personalentwicklung -Grundlagen und Einführung .
Kaiserslautern
- Bundesanstalt für Arbeit (1997): blätter zur berufskunde: Diplom-Motologe /
Diplom-Motologin. Bielefeld
- Clausen, Sven (2003) Neue Ansätze im Führungskräfte training aus bewe-
gungswissenschaftlicher Perspektive
www.d-gudel.de/clausen/fuehrungskraeftetraining.pdf 18.11.2003
- Cohen, W. A. (2002) Der Führungsappell. München
- Doppler, K./Lauterburg, Ch. (2002): Change Management. Frankfurt/M.
- Fischer, K. (2001): Einführung in die Psychomotorik. München
- Goethe, J. W. (o.J.) Gesammelte Werke in acht Bänden –Erster Band Dauer
im Wechsel. Gütersloh
- Gudel, Dieter (2003) In Bewegung
www.d-gudel.de/texte_gudel/in_bewegung.pdf 07.12.2003
- Hargens, J. (2002²) Erfolgreich führen und leiten –das will ich auch können ...
Dortmund
- Herzlieb, H-J. (2002) Von der Führungskraft zum Coach. Berlin
- Hölter, G. (1989): Psychomotorik mit Erwachsenen In: Irmischer/Fischer:
Psychomotorik in der Entwicklung. Schorndorf
- Hölter, G. (1993): Mototherapie mit Erwachsenen. Schorndorf
- Kiphard, E.J. (1983a): Mototherapie –I. Dortmund
- Kiphard, E.J. (1983b): Mototherapie –II. Dortmund

- Kiphard, E.J. (1984²): Motopädagogik. Dortmund
- Kiphard, E.J. (1990): Psychomotorik für Manager-Trainer
In: Motorik 1990 H 1, S. 43
- Konrad, P./Keller, M. (1998): Mitarbeiterführung – Grundlagen und Konzepte.
Kaiserslautern
- Kühl / Schnelle / Schnelle (2004) Laterale Führung. in: Harvard
Businessmanager Januar 2004 S. 71-79
- Langer, J. (1997) Sport und Arbeitsleistung bei Führungskräften. Dipl-Arbeit
Göttingen download über www.wirtschaft-sport.de 05.01.2004
- Langer, J. (2002) Die Förderung der Arbeitsleistung von Führungskräften
durch sportliche Aktivitäten. Diss. Göttingen download über
www.wirtschaft-sport.de 05.01.2004
- Malik, F. (2003⁶) Führen Leisten Leben. München
- Müller, R. (2003) Mehr Bewegung ins Lernen bringen. Weinheim, Basel,
Berlin
- Püttjer / Schnierda (2002) Assessment-Center-Training für Führungskräfte.
Frankfurt/M.
- Saint-Exupery zit. nach: Das kleine Z Version 4.0.89
- Stürzl, W. (2001): Methoden der Personalentwicklung I. Kaiserslautern
- v. Thun, Sch./Ruppel/Stratmann (2003): Miteinander Reden:
Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Reinbek
- Wenzel, B. (2003): Kommunikationsförderung im Team
In: Motorik 2003 H1, S. 30-36