

Friedemann Schulz von Thun  
Dagmar Kumbier (Hg.)

# Impulse für Führung und Training

Kommunikationspsychologische  
Miniaturen 2

Rowohlt Taschenbuch Verlag

# Inhaltsverzeichnis

» Einleitung 9

## » Führung

### **Johannes Ruppel**

Kommunikationspsychologe trifft auf Führungskraft –  
zur Begegnung zweier Welten 15

» These 1: Unsere Seminarkultur ist eine Zumutung für eine Führungskraft und kann einen Kulturschock auslösen 16

» These 2: Die Begegnung zwischen Führungskraft und Kommunikationspsychologe im Seminar verführt zu einer

«schrägen» Beziehung 20 » These 3: Die Begegnung kann nur fruchtbar werden, wenn der Kommunikationspsychologe die «Heilslehre»-Erwartung der Führungskraft enttäuscht 27

» These 4: In der Begegnung müssen die Abwehrkräfte gegen Außendruck gestärkt werden – auch wenn das manchmal paradox ist 31

» These 5: In dieser Begegnung werden Sehnsüchte und Ängste wach 33 » These 6: «Typisch Manager», «Typisch Psychologe»: Rollenklischees stimmen nicht (immer) 36

» These 7: Es ist nicht immer die angenehmste Begegnung, die die beste Wirkung hat 38 » Literatur 42

### **Karl Benien**

Die Führungskraft als Coach –  
Chancen, Schwierigkeiten, Voraussetzungen 43

Coaching in der Führungsrolle: Die Chancen 45 » Die Schwierigkeiten und Fallstricke 47 » Zwischenresümee 52 » Bedin-

gungen für ein Coaching in der Führungsrolle 54 » Resümee  
69 » Literatur 71

### **Alexander Redlich**

Wer spricht da gerade? Ein innerer Herold bringt Rollenklarheit  
in konflikthafte Kommunikation 73

Die Führungskraft: Vorgesetzter und Coach 73 » Ein Beispiel  
75 » Rollenvielfalt als inneres Kuddelmuddel 79 » Ein meta-  
kommunikativer Herold sorgt für Transparenz 82 » Ausblick  
87 » Literatur 87

### **Eberhard Stahl**

Die Zieltreppe. Ein Instrument zur Klärung des  
Situationsverständnisses bei der Leitung von Sitzungen 89

1. Kommunikation und Situationsverständnis 89 » 2. Wozu  
sprechen wir miteinander? – Gesprächsziele 90 » 3. Absätze  
und Stufen der Zieltreppe 93 » 4. Treppenbenutzungshinwei-  
se 102 » Literatur 104

### **Eberhard Stahl**

Das ideale Feedback-Empfangskomitee –  
zur Psychodynamik des Feedback-Empfangs 105

Drei existenzielle Aspekte des Feedback-Empfangs 107  
» A. Bin ich wer? Feedback als Kontaktangebot und -zumutung  
109 » B. Wer bin ich? Feedback als Orientierung und Irritation  
113 » C. Was bin ich wert? Feedback als Warnung und Krän-  
kung 118 » Literatur 126

**Alexander Porschke & Hans-Peter de Lorent**

Die innere Drehbühne der Politik – politische Kommunikation zwischen Werteorientierung und Machtbewusstsein 127

Besondere Herausforderungen politischer Kommunikation 128 » Wie umgehen mit Rollenkonflikten? 134 » Die Innenansicht von Rollenwechseln: Das Innere Team auf der Drehbühne in der Politik 135 » Glaubwürdigkeit gegen Rollenflexibilität 155 » Schlussfolgerungen und Vorschläge 157 » Literatur 158

## » Training

**Friedemann Schulz von Thun**

Bin ich ein «Trainer»?! Persönliche Eroberung einer zunehmend anspruchsvollen Rolle 163

1. Die neue «Trainer»-Rolle 163 » 2. Die gruppendynamische Dimension: Der Trainer ist auch Prozessmoderator! 165 » 3. Die tiefenpsychologische Dimension oder: Die Entdeckung des «inneren Menschen» 168 » 4. Die systemische Dimension 183 » 5. Die geistige Dimension 189 » 6. Die Schlussfolgerung nach alledem 201 » Literatur 202

**Regine Heiland & Roswitha Stratmann**

Die Kunst der Coleitung 205

Coleitung in einer Krisensituation: Nebeneinander statt miteinander? 207 » Die ungeschriebenen Gesetze der Coleitung 209 » Systembildung in der Coleitung 214 » Was hilft bei der gemeinsamen Leitung? 217 » Literatur 233

## **Regine Heiland & Robert Stracke**

**Wie kann ich im Training Veränderung ermöglichen?**

**Anliegenarbeit im Licht der modernen Psychotherapie- und Hirnforschung 235**

**Warum wir uns Gedanken über die Anliegenbearbeitung machen 238 » Was ist Anliegenarbeit? 239 » Psychotherapieforschung und Anliegenarbeit – was wirkt eigentlich? 240 » Hirnforschung und Anliegenarbeit 246 » Unser Fazit 249 » Literatur 250**

## **Sascha Kilburg & Angela Sommer**

**Kommunikationspsychologie goes online! Kommunikative Kompetenzen mit dem Computer trainieren? 253**

**MOSAIK – was ist das? 254 » Innovation mit Grenzen 258 » Zum «Mehrwert» des computergestützten Lernens 260 » MOSAIK im Praxistest 267 » Fünf Irrtümer und Mythen über E-Learning 272 » Fazit 274 » Literatur 275**

**Die Autorinnen und Autoren 277**