



Förderverein Psychomotorik Bonn e.V.



conex.

Institut für  
Consulting  
Training  
Management Support

**Herzlich willkommen**

## **Führen mit Sinn(en): Kognitive und andere Reflexionen** Impuls auf dem Rheinischen Forum im Juli 2011

Hans-Jürgen Beins, Leiter Rheinische Akademie im Förderverein Psychomotorik Bonn e.V.  
Rudolf Lensing-Conrady, Geschäftsführer des Fördervereins Psychomotorik Bonn e.V.  
Dr. Guido Wolf, M.A., Institutsleiter conex

Bonn und Bad Honnef, am 15. Juli 2011

# Wer wir sind...

- Hans Jürgen Beins
  - Jahrgang 1960, Sportlehrer
  - Leiter der Rheinischen Akademie für Psychomotorik
  - tätig in der Entwicklungsförderung von Kindern und der Erwachsenenbildung
  - Autor zahlreichen Fachbücher und Filme
  - [www.psychomotorik-bonn.de](http://www.psychomotorik-bonn.de)
- Rudolf Lensing-Conrady
  - Jahrgang 1953, Sportlehrer
  - Obstpflücker und Schafzüchter
  - Geschäftsführer des Fördervereins Psychomotorik Bonn e.V.
  - [www.psychomotorik-bonn.de](http://www.psychomotorik-bonn.de)
- Dr. Guido Wolf
  - Jahrgang 1959, Kommunikationswissenschaftler
  - Unternehmensberater, Trainer, Moderator und Coach seit 1990
  - Institutsleitung conex seit 1998
  - [www.conex-institut.de](http://www.conex-institut.de)



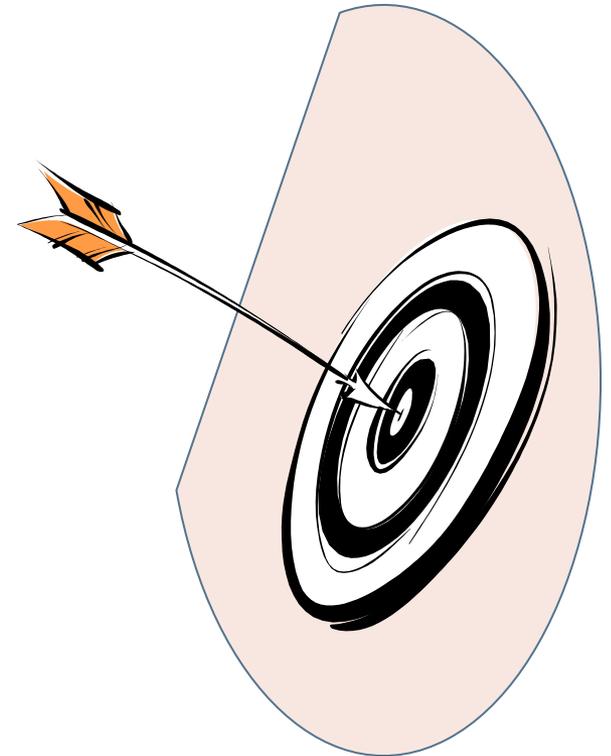
Förderverein Psychomotorik

**conex.**

Institut für  
Consulting  
Training  
Management Support

## ... und was wir heute mit Euch erreichen wollen

- Plausibilisieren, weshalb die Aktivierung verschiedener Sinne ein hilfreiches Vorgehen in Beratungs-, Coaching- oder Trainingsmandaten darstellt
- Bewegungserfahrungen ermöglichen, die als exemplarischer Beleg für ein solches Vorgehen dienen
- Euer Repertoire um Angebote sinnlicher und sinniger Interventionsmaßnahmen für Führungskräfte- und andere Trainings ergänzen



# Unsere Agenda

**Start: 15:30 Uhr**

- 1. „Führen mit Sinn(en)“: Erkenntnisse der Motivationstheorie, der Kommunikationsforschung und der Hirnforschung**
- 2. Führen versinnlichen: Typische Aufgaben im Führungsalltag praktisch erlebt**
- 3. Direkter und indirekter Transfer**
- 4. Plenums- und Abschlussdiskussion**

**Ende: ca. 18:30 Uhr**

**Abendessen (ab ca. 18:30 Uhr)**

**Open Space (ca. 19:30 – 21:00 Uhr)**

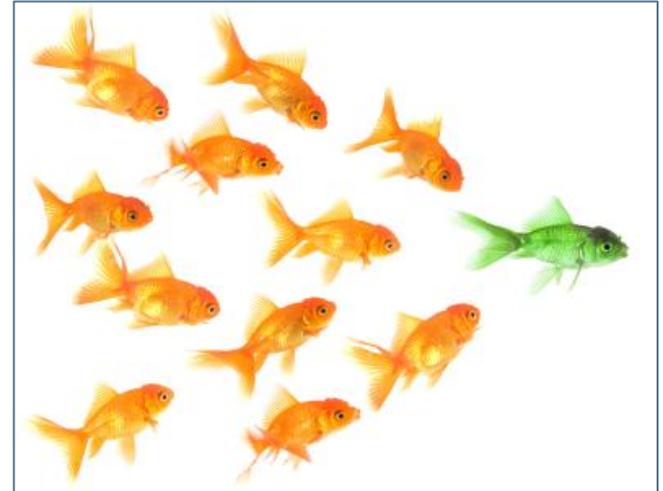


## **1. „Führen mit Sinn(en)“: Erkenntnisse der Motivationstheorie, der Kommunikationsforschung und der Hirnforschung**

2. Führen versinnlichen: Typische Aufgaben im Führungsalltag praktisch erlebt
3. Direkter und indirekter Transfer
4. Abschlussdiskussion

# Führen: Annäherungen an ein ewiges Thema

- **Führen: zahlreiche Definitionsansätze aus unterschiedlichen Perspektiven und Disziplinen**
  - Allerdings: eine einheitliche und allgemein akzeptierte Begriffsbestimmung existiert nicht (vgl. Backhausen/ Thommen)
- **Mindestens 2 Lager – und keine Klärung in Sicht:**
  - Psychologisch orientierte Führungstheorien
    - Ausgerichtet auf die Führungskraft als Individuum
  - Systemisch ausgerichtete Führungstheorien
    - Ausgerichtet auf die Beziehungen zwischen der Organisation in ihren rahmenden Gegebenheiten, den handelnden Menschen und den Kommunikationen



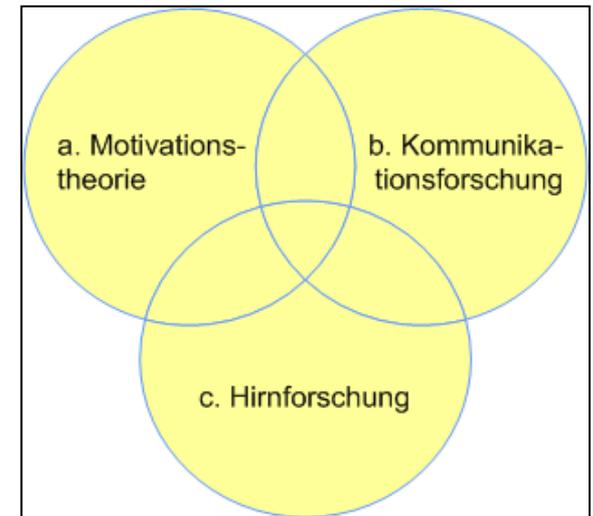
# Unser Input: Verortung

- **Was wir wollen:**
  - Wir wollen ungewohnte Arbeitsformen und Zugänge für die Arbeit mit Führungskräften und geführten Systemen vorstellen
- **Was wir nicht wollen:**
  - Eine spezifische Führungstheorie zur Diskussion stellen bzw. Euch von irgendeiner Führungstheorie überzeugen

- **Die hier zugrundeliegende Auffassung von Führung, anhand einiger zentraler Elemente:**
  - andere zu etwas bewegen („motivieren“)
  - Orientierung finden und geben
  - Eigenes Handeln und das Handeln anderer koordinieren
  - Entscheidungen treffen
  - Raum geben

- **Im folgenden werden wir aus diesen 3 Perspektiven einige Hinweise auf Führung geben:**

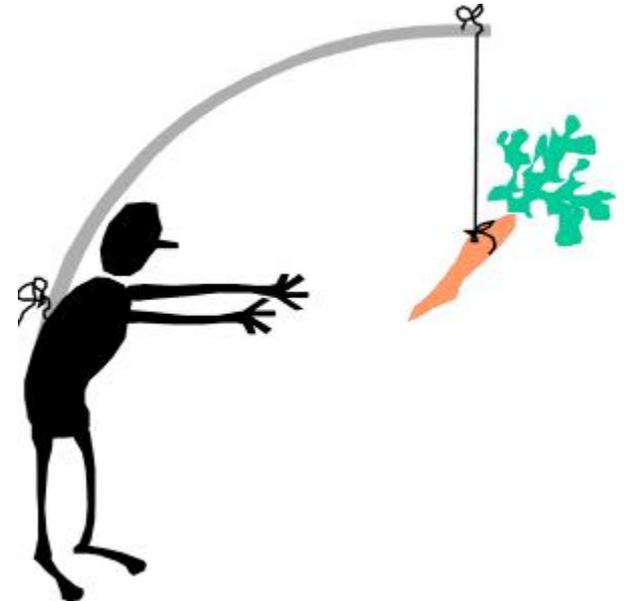
- a. Motivationstheorie
- b. Kommunikationsforschung
- c. Hirnforschung



# Ein theoretisches Fundament aus 3 Bausteinen:

## a. Motivationstheorie

- „Als wir den Sinn unserer Arbeit nicht mehr sahen, begannen wir über Motivation zu reden.“ (Reinhard Sprenger, Mythos Motivation, S. 228)
  - Motivation kann nur aus dem Individuum selbst entstehen (intrinsische Motivation)
  - Sprenger: Motivation vs. Motivierung
- Sinn = übergeordnete Ausrichtung, Orientierung, Ziel, Perspektive
- Sinn hat mehrere Bedeutungen:
  - (Sinnes-) Wahrnehmung (Wortstamm: lat. sensus; engl.: sense)
  - Verstand, Überlegung (Unsinn, Schwachsinn, Blödsinn, Tiefsinn, Scharfsinn; engl.: mind, sense)
  - Verfassung, Stimmung (Frohsinn, Trübsinn, Leichtsinn, Starrsinn, Eigensinn; engl.: mind)
  - Bedeutung, das Gemeinte (Sinn einer Aussage; engl.: meaning, sense)
- Sinn ist subjektiv, konstruiert und damit beeinflussbar

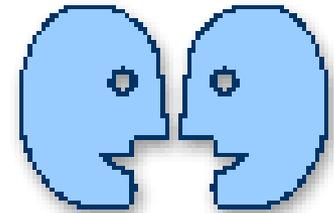


- **Führen: vermitteln von Sinn**

# Ein theoretisches Fundament aus 3 Bausteinen:

## b. Kommunikationsforschung

- Kommunizieren ist zeichenbasiert
  - Zeichentheorie = Semiotik: ca. 2.500 Jahre geistesgeschichtliche Tradition
  - Große Semiotiker: Platon, Aristoteles, de Saussure, Peirce, Morris, Husserl, Eco
- Hier herausgepickt: Susanna Katharina Langer (1895-1985)
  - Diskursive Symbole: Sprache
  - Präsentative Symbole: Kunst
  - Metaphern: potentielle Brückenfunktion zwischen den Symbolwelten
- Kommunikation: Mittel der Verständigung?
  - Radikale Anti-Position: Johann G. Juchem (1939-2003)
  - Juchem: „Wir können uns nicht verstehen – ein echtes Verstehen ist unmöglich.“
  - Hauptursache: Die Bedingungen, unter denen unsere Kommunikationsprozesse stattfinden
  - Dieser „notwendig konfliktäre Charakter der Kommunikation“ kann nur in der präsentativen Symbolik überwunden werden, weil diese gerade nicht auf Eindeutigkeit, sondern auf Konstruktion durch den Rezipienten ausgelegt ist.



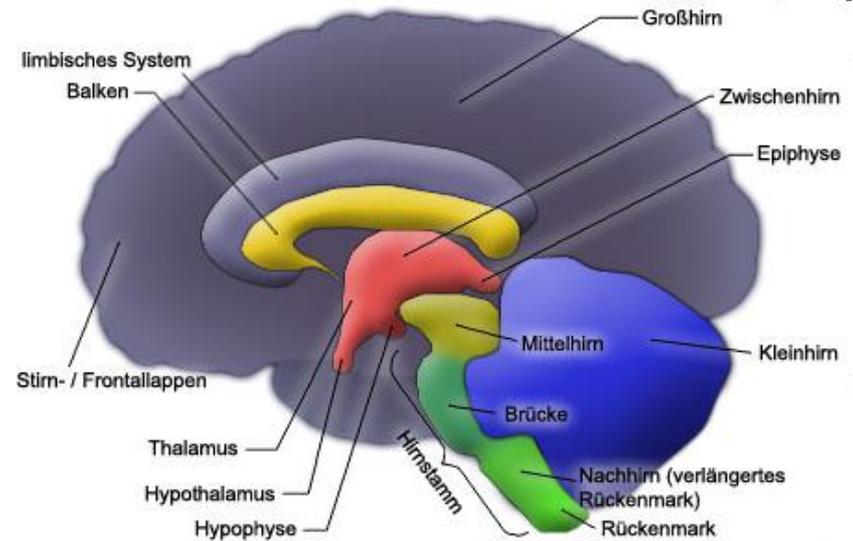
- **Führen kann nur kommunizierend ausgeübt werden.**
  - Damit ist Führen denselben Bedingungen ausgesetzt wie jede andere Kommunikation
- **Sinnvoll: kommunikativen Zeichengebrauch erweitern um Dimension präsentativer Symbole**

# Ein theoretisches Fundament aus 3 Bausteinen:

## c. Hirnforschung

### Das Gehirn

- als Evolutionsprodukt
  - Abbild dessen, was wir zum Leben brauchen
  - Vitalfunktionen, Soziabilität, Progression
- als Schaltzentrale
  - weitgehend erforschte Kartografie
- als lernendes System
  - Paradoxe Schulkarton (Spitzer)
  - Plastizität
- als abhängiges System
  - Nutzung
  - Batteriefunktion des Sinnessystems (Tomatis)
  - sozial gesicherte Atmosphäre (Hüter)
- als arbeitsteiliges System
  - rechte / linke Hirnhälfte: Erfahrung und Abstraktion
- als subjektives System
  - Lerntypen, subjektive Wahrnehmungsverarbeitung



### Was daraus für die Wahrnehmung von Führungsaufgaben folgt:

- Effektives Führen muss Spielraum lassen (Offenheit-Struktur), Individualität ermöglichen, angenehme Rahmenbedingungen schaffen und Lernprozesse ganzheitlich organisieren.

# Programmkompass

- 
1. „Führen mit Sinn(en)“: Erkenntnisse der Motivationstheorie, der Kommunikationsforschung und der Hirnforschung
  - 2. Führen versinnlichen: Typische Aufgaben im Führungsalltag praktisch erlebt**
  3. Direkter und indirekter Transfer
  4. Abschlussdiskussion

# Die Übungen (1/3)

> Übungen/ Spiele auch in: Beudels/ Lensing-Conrady/ Beins (2010<sup>10</sup>)

- **Zur Begrüßung** – „Eine gute Idee“:
  - Einen und später mehrere Luftballons als „eine gute Idee“ an linken Nachbarn geben, Namen sagen, alle in Bewegung
  - Hinweis: statt „guter Idee“ kann auch etwas anderes übergeben werden, das z.B. einen Bezug zur Situation/ zu den Produkten des Unternehmens hat
  - **in Bewegung/ in Kontakt kommen, Namen merken, in Bewegung bringen, auflockern, Gruppe findet zusammen**
- **Reifenwandern – Kreis**
  - Die Gruppe steht mit Handfassung im Kreis. Ohne die Hände zu lösen, wandern jetzt mehrere Reifen im Kreis herum; Variante: Reifen gleichzeitig in verschiedene Richtungen
  - **Aufgaben gemeinsam bewältigen, aktivieren, Energie erzeugen**
- **Reifen erproben: was geht?**
  - Reifen rollen und drehen
  - Reifen rollen und genauso schnell laufen oder gehen, wie der Reifen sich bewegt
  - Reifen rollen, ihn überholen, auf ihn warten und dann mit verschiedenen Körperteilen stoppen oder aufnehmen; z.B. mit einem Fuß, einem ausgestrecktem Arm, einem Oberschenkel, dem Kopf ...
  - Hula-Hup
  - **Ideen entwickeln, erproben**
- **Reifen drehen und in den Reifen springen**
  - **Entscheiden, den richtigen Zeitpunkt finden, sich selbst richtig einschätzen**
- **Alle Reifen in Bewegung oder „hier geht es rund“**
  - Im Raum werden an verschiedenen Stellen Gymnastikreifen angedreht. Diese sollen in Bewegung gehalten werden, d.h. sie müssen erneut gedreht werden, bevor sie austrudeln. Es werden mehr Reifen gedreht, als Mitspieler dabei sind, so dass sie ständig in Bewegung sein müssen, um die Aufgabe zu lösen.
  - **den Prozess am Laufen halten, Aufgaben suchen**
- **Reifengasse**
  - Paarweise 1 Reifen, später 2 Reifen partnerweise zurollen – Gassenaufstellung
  - Variante: 1 Paar rollt die Reifen quer zu allen anderen
  - **Koordinieren, gegenseitige Achtsamkeit**

# Die Übungen (2/3)

> Übungen/ Spiele auch in: Beudels/ Lensing-Conrady/ Beins (2010<sup>10</sup>)

- „Reifenlauschen“ > klappt nicht auf Teppichboden, ideal ist Hartboden aus Holz
  - Alle Teilnehmer bringen ihre Reifen zum Drehen, kehren in einen großen Kreis zurück und schließen die Augen
  - Aufgabe: bei geschlossenen Augen dorthin zeigen, wo das letzte Reifengeräusch herkam
  - **Achtsamkeit, gezieltes Hinhören, Konzentration, abwarten**
- „Hausbesetzer“
  - Die Reifen liegen auf einem Haufen eng nebeneinander. Nun wandern die Teilnehmer von Haus zu Haus und dürfen auf ein Haus besetzen, sobald es frei ist
  - **Reagieren, freie Felder entdecken**
- „Reifenhaufen“
  - Die Reifen liegen so, dass Schnittstellen entstehen. Jetzt z.B. nur in die Schnittstellen treten, nur in die gelben, nicht in die roten, den Weg des Vorgängers genau merken und nachlaufen
  - Durch das Reifenchaos gehen, ohne einander bzw. einen Reifen zu berühren
  - **Sicherheit-Risiko bei neuen Wegen, Wege nachvollziehen, Achtsamkeit, Entschlossenheit, Richtung anpassen**
- „Heißer Reifen“
  - Ein Partner hält den Reifen etwa in Bauchhöhe vor sich, der andere bewegt sich darin. Dabei muss der Partner im Reifen allerdings sehr vorsichtig sein, damit er sich an dem sehr heißen Reifen nicht „verbrennt“. Der Reifen tragende Partner kann sich nun in verschiedene Richtungen und in verschiedenem Tempo bewegen. Aber Achtung: Die anderen Reifen sind auch heiß!
  - Variante: Geführter hat Augen geschlossen und befindet sich im Reifen; wird vom Anderen geführt > beide halten den Reifen fest, über den gesteuert wird
  - **Führen und Geführt werden – oder doch anders rum? Vertrauen in Führung**
- „Reifenhaus“:
  - Aus 6 oder mehr Reifen (alle gleichgroß) ein dreidimensionales Haus bauen. Nun kann das Haus bewundert oder besetzt werden
  - **Kooperation, Kreativität**
- „Hochhaus“ > wurde nicht explizit angeleitet, sondern ergab sich bei einigen Gruppen
  - Aus 5 Reifen die zweite Etage aufsetzen
  - **Balance, gemeinsam hoch hinaus**

# Die Übungen (3/3)

> Hinweis: wurde auf dem Rheinischen Forum nicht mehr vorgestellt

## Was will Psychomotorik?

- eine Erklärung am praktischen Beispiele



- **Wobbler**

- Ich-/ Sachkompetenz



- **Therapiekreisel**

- Ich-Kompetenz



- **Cobal**

- Ich-/ Sach-/ Sozialkompetenz



- 
1. „Führen mit Sinn(en)“: Erkenntnisse der Motivationstheorie, der Kommunikationsforschung und der Hirnforschung
  2. Führen versinnlichen: Typische Aufgaben im Führungsalltag praktisch erlebt
  - 3. Direkter und indirekter Transfer**
  4. Abschlussdiskussion

# Auswertung in Gruppenarbeit: Was nehme ich für mich mit, was nehme ich für meine Klientel mit?

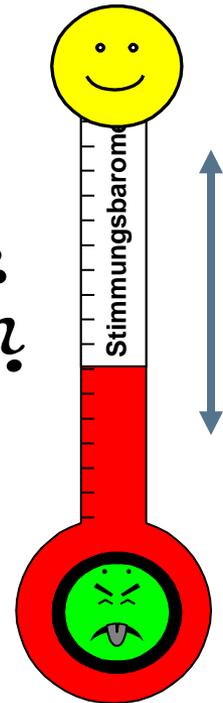
- Bitte in Gruppen zusammenfinden
- Bitte diskutiert:
  - **Direkter Transfer:** Was nehme ich für mich mit? Was hat mich berührt? Was war für mich hilfreich?
  - **Indirekter Transfer:** Was nehme ich für meine Trainings/ Coachings/ Beratungsangebote/ Interventionen/ ... mit? Was könnte meiner Klientel helfen? Was könnte ich in meinem Aufgabengebiet nutzen?
  - Welche Fragen bzw. Unklarheiten bestehen?
- **Ergebnisse bitte auf Flip-Chart**
- Anschließend im Plenum: kurze Ergebnispräsentation, anschließend Diskussion
- Zeit für die Gruppenarbeit: 30 Minuten, also bis ... Uhr
- Zeit für die Ergebnispräsentation: ca. 3 Minuten



## 4. Abschlussdiskussion



Feedback:  
wie war's?



# Literatur, Bezugsadressen und Alternativen

## Literatur:

- Backhausen, Wilhelm J./ Thommen, Jean-Paul (2007): Irrgarten des Managements. Ein systemischer Reisebegleiter zu einem Management 2. Ordnung, Zürich: Versus
- Beins, Hans-Jürgen/ Cox, Simone (2001): „Die spielen ja nur!“ Psychomotorik in der Kindergartenpraxis, Dortmund: Borgmann
- Beudels, Wolfgang/ Lensing-Conrady, Rudolf/ Beins, Hans Jürgen (2010<sup>10</sup>): "...das ist für mich ein Kinderspiel" - Handbuch der psychomotorischen Praxis, Dortmund: Borgmann
- Förderverein Psychomotorik Bonn (ed.) (2010): Bewegungsspaß mit Wirkung, Dortmund: Borgmann
- Juchem, Johann G. (1985): Der notwendig konfliktäre Charakter der Kommunikation, Aachen: Rader
- Hüther, Gerald (2010<sup>6</sup>): Bedienungsanleitung für das menschliche Gehirn, Vandenhoeck & Ruprecht: Göttingen
- Langer, Susanne Katherina (1965): Philosophie auf neuem Wege. Das Symbol im Denken, im Ritus und in der Kunst, Frankfurt a.M.: Fischer
- Spitzer, Manfred (2002): Lernen. Gehirnforschung und die Schule des Lebens, Heidelberg: Spektrum
- Sprenger, Reinhard K. (1999<sup>16</sup>): Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse, Frankfurt a.M.: Campus
- Wolf, Guido (2010): Der Business Discourse. Effizienz und Effektivität der unternehmensinternen Kommunikation, Wiesbaden: Gabler

## Bezugsadressen für ungewöhnliches Arbeitsmaterial:

- Schäfer: [www.schaefer-lage.de](http://www.schaefer-lage.de)
- Sport Thieme: [www.sport-thieme.de](http://www.sport-thieme.de)

## Alternativmaterial anstelle der Reifen:

- Hinweis: nur Reifen sind Reifen; Alternativmaterial ist in gewissem Umfang möglich; bietet immer auch ganz andere, fraglos ebenso attraktive Möglichkeiten
- Beispiele für alternative (Alltags-) Materialien: Zeitungen (z.B. für „Hausbesetzer“), Teppichfliesen (dito), Luftballons (z.B. für „Hier geht es rund“), Bälle (z.B. für „Reifengasse“), Zollstöcke (z.B. „Heißer Reifen“), Seile ...