



SL Newsletter

Liebe Kunden und Kollegen,

das Jahr 2011 bietet für die Wirtschaft enorme Chancen und Herausforderungen. In vielen Wirtschaftszweigen boomt es, die Kapazitäten sind ausgelastet und teilweise werden Ressourcen knapp.

Gleichzeitig stellt das hohe Tempo enorme Anforderungen an die Menschen in wachsenden, dynamischen Strukturen. In welcher Form können Menschen und Organisationen diese Dynamik ohne Blessuren bewältigen? Was ist das richtige Maß? Wo müssen wir innehalten, um wichtige Signale nicht zu übersehen? Was brauchen Organisationen um einerseits vital und flexibel, andererseits aber auch nachhaltig und substanziell zu sein?

Die Kunst besteht darin, in diesem Spannungsfeld eine ausgewogene Balance zu finden. Wir freuen uns, Sie beim Driften zwischen diesen Polen tatkräftig unterstützen zu können.

In unserem Newsletter berichten wir über Themen, an denen wir aktuell arbeiten. Lassen Sie sich überraschen.

Wir wünschen Ihnen ein gesundes, erfolgreiches und gut ausbalanciertes Jahr 2011.

SL CONSULT

SL Trends

Der Betriebsrat als Wettbewerbsfaktor (Klaudia Söllner)



Flexibilität im Umgang mit personellen Ressourcen ist ein wichtiger Wettbewerbsfaktor in Unternehmen. An dieser Stelle kommt dem Einfluss der Betriebsräte über das Betriebsverfassungsgesetz eine erhebliche Bedeutung zu.

Die Kunst des Managements ist es, Betriebsräte von den Erfordernissen einzelner Anpassungsmaßnahmen zu überzeugen, konstruktive Lösungen zu finden und den Betriebsrat rollenadäquat in die Umsetzung der Entscheidungen einzubinden.

Wir sehen für das Management bzw. für den Arbeitgeber verschiedene Interventionsmöglichkeiten, um diesen Prozess aktiv zu gestalten.



Übersicht der Interventionen

1. Die Systematik in der bisherigen Zusammenarbeit verstehen.

Diese Phase dient der Diagnose typischer Verhaltensmuster aller Beteiligten. Die Betrachtung, welches Rollenverständnis den Funktionsträgern Management bzw. Betriebsrat zugrunde liegt, lässt Rückschlüsse darüber zu, auf welcher Ebene der Zusammenarbeit mögliche Konfliktpotentiale entstehen können.

Fragen wie: „Welche Akzeptanz habe ich für die Sichtweise meines Verhandlungspartners?“, „Kann ich seine Ziele und Strategien nachvollziehen?“, aber auch die Frage: „Akzeptiere ich den anderen in seiner Haltung und Persönlichkeit?“

Das Ergebnis dieser Reflexion zeigt, auf welcher Ebene Konfliktpotentiale bearbeitet werden müssen.

Dabei unterscheiden wir:

- Konflikte auf der Sachebene und
- Konflikte auf der Personenebene.

Sachkonflikte werden in der Praxis durch Verhandlungen zwischen den Parteien gelöst. Ist das nicht möglich, werden gesetzliche Regelungen bzw. gerichtliche Instanzen hinzugezogen.

Schwieriger wird es, wenn die Konfliktursache auf der Personenebene liegt. Offiziell streitet man um die Sachlösung, aber die Art und Weise des Umgangs miteinander führt immer wieder zu ähnlichen Ergebnissen oder ähnlichen unangenehmen Gefühlen im Kontakt mit dem anderen.

Themen wie Macht, Einfluss, Widerstand, Akzeptanz bis hin zu Ablehnung und Abwertung der Personen sind der Motor des Umgangs miteinander.

Zielsetzung dieser Phase ist es, zu verstehen, warum die Situation ist wie sie ist und welche Handlungsdynamiken aller Beteiligten zu immer wieder ähnlichen Ergebnissen führen.

2. Strategieentwicklung im Umgang mit den Arbeitnehmervertretern

Sind die sich wiederholenden Handlungsdynamiken nachvollziehbar, werden im nächsten Schritt Strategien entwickelt, um diese destruktiven Muster zu unterbrechen und durch neue konstruktive Handlungsalternativen zu ersetzen. Dadurch bekommt die Zusammenarbeit einen neuen Impuls und kann in lösungsorientierte Bahnen gelenkt werden.

In unserer Arbeit erleben wir häufig ein hohes Maß an Unverständnis hinsichtlich Verhaltensweisen bzw. Absichten des jeweils anderen. Die Entrüstung oder Ärger darüber führen nicht zu Veränderungen, erst das Verständnis für die Motive und Intentionen der Beteiligten ermöglicht es, in eine Handlungsfähigkeit zu kommen, die der Zusammenarbeit eine neue Ausrichtung gibt.

Um diesen Ansatz nachhaltig zu implementieren, ist es sinnvoll, möglichst viele Akteure in den Prozess einzubinden.

Zielsetzung:

Die Zielgruppe erarbeitet Handlungsmodelle, die destruktive Muster der Zusammenarbeit destabilisieren und durch konstruktive Handlungen ersetzen. Dabei arbeiten wir auf der Organisations-, Prozess- und Personenebene.



3. Workshop Management / Betriebsrat mit dem Ziel vertrauensvoller Zusammenarbeit, unternehmerisch erfolgreich zu sein und auf die Bedürfnisse der Menschen einzugehen

Damit die neue Strategie sichtbar und spürbar wird, empfehlen wir eine aktive Auseinandersetzung mit den beteiligten Personen. Dazu bietet sich ein Workshop als Plattform zur Umsetzung der Erkenntnisse an.

Zielsetzung:

Die Beteiligten tauschen ihre Vorstellungen über eine vertrauensvolle Zusammenarbeit aus. Vorurteile, Erfahrungen aus der Vergangenheit und Befürchtungen werden offen kommuniziert, um ihre Wirkung in zukünftigen Themen zu minimieren. Verbindlichkeit und Verantwortung sehen wir als eine Grundvoraussetzung für eine langfristige Wirkung der Veranstaltung.

4. Qualifizierung der Führungskräfte im Umgang mit dem Betriebsrat

Die praktischen Erfahrungen und die Erkenntnisse über typische Verhaltensmuster und ihre Wirkung auf Verhandlungen und Resultate werden im Rahmen einer Personalentwicklungsmaßnahme (Seminar, Workshop, Coaching u.a.) in die Organisation kommuniziert.

Es entsteht eine Auseinandersetzung mit den eigenen Interaktionsmustern sowie deren Wirkung auf die Zusammenarbeit und Ergebnisse in Sachfragen.

Zielsetzung:

Alle Ansprechpartner des Betriebsrates kennen die strategische Ausrichtung und lernen situationsangemessen und rollenadäquat zu agieren. Dabei werden Kommunikations- und Interventionstechniken erarbeitet, sowie Verhaltensmuster der Verhandlungspartner reflektiert.

5. Qualifizierung der Arbeitnehmervertreter

Betriebsratsentscheidungen basieren auf einem demokratischen Entscheidungsprozess, indem durch Mehrheiten Ergebnisse entstehen. Um eine Veränderung der Grundhaltung bzw. eine Erweiterung des Bewusstseins für die Auswirkungen und Interaktionen zu erzielen, ist es sinnvoll, die Arbeitnehmervertreter dahingehend zu qualifizieren.

Zielsetzung:

Die Teilnehmer reflektieren ihre persönlichen und gremiumsspezifischen Verhaltensmuster, können die Tragweite ihrer Entscheidungen einschätzen und entwickeln Kompetenzen, die innovative Lösungsansätze unterstützen.

Umfang und Gesamtaufwand

Umfang und Gesamtaufwand (zeitlich und finanziell) richtet sich nach der Auswahl der einzelnen Maßnahmen. Phase 1 und 2 umfasst ca. 2-3 Beratungstage.

Phase 3,4 und 5 richtet sich nach den Anforderungen und Wünschen der Auftraggeber bzw. der Zielgruppen im Prozess.



Vorschlag zur Vorgehensweise

Folgende Schritte sind unserer Erfahrung nach sinnvoll, um eine ressourcenorientierte, strategische und nachhaltige Vorgehensweise zu gewährleisten.

1. Erstgespräch bzw. Diagnose

Im Erstgespräch geht es darum zu verstehen, welche sich wiederholende Systematik im Umgang mit dem Betriebsrat immer wieder entsteht. Typische Verhaltensmuster werden sichtbar und nachvollziehbar gemacht. Auf dieser Basis schlagen wir eine für Sie passende methodische und transparente Vorgehensweise vor.

2. Konzeptentwicklung und Interventionsplanung

Je nach Diagnoseergebnis, binden wir die entsprechenden Zielgruppen in die Lösungserarbeitung und später in die Umsetzung ein. Dabei reflektieren wir Ressourcen, Chancen und Stärken als auch Problemfelder, Risiken und Schwächen im Umgang mit den Arbeitnehmervetretern.

Alle involvierten Gruppen bzw. Personen haben eine Idee davon, welchen Beitrag sie leisten können, um den Prozess aktiv und konstruktiv zu beeinflussen. Es werden nachvollziehbare Erfolgskriterien festgelegt.

3. Interventionsphase

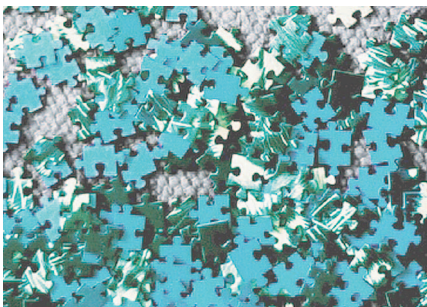
Wir sehen unseren Part in der Unterstützung in unterschiedlichen Rollen, wie z.B. Coach, Mediator, Berater oder auch Trainer. Dabei ist es uns wichtig, möglichst viele Aktionen an interne Mitarbeiter zu geben, um eine kontinuierliche Umsetzung zu gewährleisten.

4. Umsetzung der Maßnahmen

Kontinuierliche Umsetzung der geplanten Maßnahmen in der Organisation anhand von zentralen Projekten, Zeitplänen, Verantwortlichkeiten und nachvollziehbaren Erfolgskriterien. Alle Beteiligten haben ein klares Verständnis darüber, welchen aktiven Beitrag sie zur Verbesserung der Situation leisten können.

5. Evaluation der des Projektes

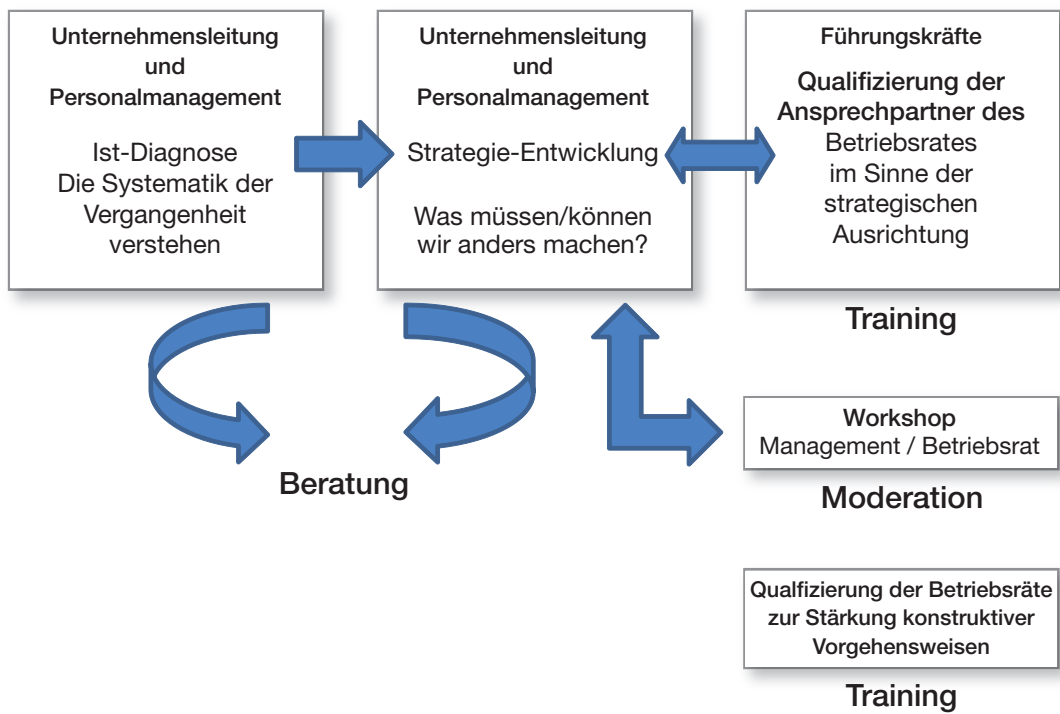
Überprüfung der im Vorfeld festgelegten Erfolgskriterien mit den beteiligten Personen in Form von Meilensteingesprächen. Bei Bedarf auch Einsatz der kollegialen Beratung zur aktiven Begleitung des Prozesses.





Die folgende Übersicht zeigt den Gesamtprozess im Überblick:

Der Betriebsrat als Wettbewerbsfaktor





Aus unserem Beraterteam: Gundula Krawczyk-Wöhl

Damit Sie unser Beraterteam noch besser kennen lernen, stellen wir Ihnen gerne nach und nach unsere Berater vor. In diesem Jahr erfahren Sie mehr über **Gundula Krawczyk-Wöhl**, mit der wir seit vielen Jahren gerne und erfolgreich zusammenarbeiten.

Berater- Trainerprofil

Wichtige Stationen im Lebenslauf

1. Ausbildung zur Bankkauffrau
2. Ausbilderin Bank- und Bürokaufleute
3. Studium der Psychologie mit Abschluss Diplom-Psychologin
4. Senior-Beraterin Personal-/ Organisationsentwicklung HSH Nordbank
5. Leiterin Personal-/ Organisationsentwicklung HSH Nordbank
6. Freiberufliche Beraterin/ Trainerin seit 1992
7. Selbstständige Beraterin Personal- und Organisationsentwicklung seit 2009

Aus- und Weiterbildungen

- Psychodrama (Moreno-Institut) und Integrative Gestalttherapie (Fritz-Perls-Institut) 1993-1999
- Systemische Transaktionsanalyse mit den Schwerpunkten Coaching, HR-Management, Organisationsentwicklung, (professio Akademie) 1999-2004
- Gründungsberaterin Q-Plus enigma 2005
- GPOP-Zertifizierung 2008
- Regelmäßige Weiterbildung und Supervision in Systemischer Transaktionsanalyse



Gundula Krawczyk-Wöhl

Titel: Dipl. Psychologin
Jahrgang: 1966
verheiratet
zwei Töchter

Man sieht nur mit dem Herzen gut, das Wesentliche ist für die Augen unsichtbar (Antoine de Saint-Exupéry)

Aktuelle Arbeitsschwerpunkte

Verknüpfung von Beratungskompetenz, Führungserfahrung und fachlicher Kompetenz für Personalentwicklung:

- Führungskräfte- und Expertenentwicklung: Kommunikation, Veränderungsmanagement, Kundenorientierung, Zusammenarbeit und (fachliche) Führung, Konfliktmanagement, Knowledge-sharing, Teamsteuerung und -entwicklung
- Kollegiale Beratung
- Coaching und Beratung von Führungskräften und Mitarbeitern: Führungswechsel/-fragen, Work-Life-Balance, Standortbestimmung, Gestaltung von Veränderungsprozessen
- Begleitung von Change- und Teamentwicklungsprozessen

Branchen

- Banken, Dienstleistungen
- Telekommunikation
- Industrie
- Non-profit/ Stiftung

Coaching zur persönlichen und beruflichen Orientierung – Wie geht's weiter? (Gundula Krawczyk-Wöhl)

Menschen, die im Rahmen eines Coachings nach Antworten auf diese Fragen suchen, wollen Perspektiven für ihre berufliche und auch persönliche Zukunft entwickeln:

- Die Gestaltung meiner Lebensbereiche ist nicht ausgewogen und macht mich unzufrieden oder ist ungesund. Wie kann ich für mehr Balance sorgen?
- Nach der Familienpause will ich beruflich wieder einsteigen. Wie bekomme ich Familie und Beruf „unter einen Hut“? Was passt zu meiner neuen Lebenssituation?
- Nach einer Umstrukturierung hat sich mein Arbeitsfeld stark verändert. Das erfüllt mich nicht, aber was stattdessen?
- Nach schwerer Krankheit kann oder will ich meinen bisherigen Beruf nicht mehr ausüben. Welche Alternativen gibt es?
- Ich werde meinen Arbeitsplatz verlieren und bin zum Handeln gezwungen. Was nun?
- Meine Kinder sind groß und nun ausgezogen. Was kann ich beruflich noch aus mir machen? Wie kann ich noch mal durchstarten?



Auch und gerade aus einer etablierten und gesicherten Situation heraus verspüren Menschen ein oft noch diffuses Gefühl, dass sie etwas anders machen wollen. Sie suchen nach einer neuen Ausrichtung, um Zufriedenheit im Beruf und eine ausgewogene Lebensführung zu erreichen.

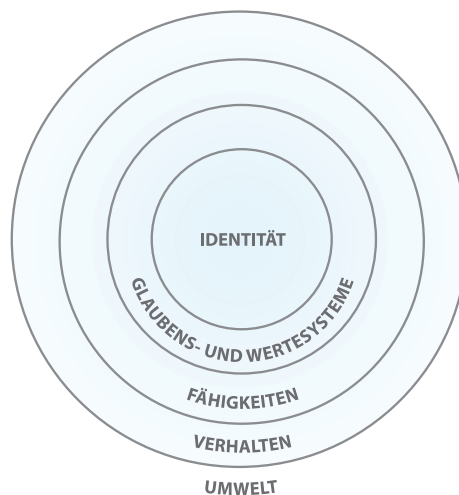
Sie wollen stärker als bisher Verantwortung für sich selbst übernehmen, wieder mehr Autonomie erleben.

Wie neu diese Orientierung sein wird, stellt sich oft erst später heraus. Die Idee von einem radikalen Neuanfang behindert eher durch zu hohe Erwartungen. Es geht schließlich darum, die bisherigen Erfahrungen, das Wissen und Können als Grundlage zu nutzen.

Die Fragen, die jeder einzelne zu beantworten versucht, sind so einzigartig wie die Antworten, weil auch die Menschen mit ihren Lebensumständen, Rahmenbedingungen und ihrer Persönlichkeit einzigartig sind. Der einzige Experte für einen selbst ist man nun einmal selber. Es gibt keine allgemeingültigen Rezepte, sehr wohl aber Methoden und Möglichkeiten, wie dieser Prozess der Selbstreflexion im Coaching begleitet und unterstützt werden kann.

Welche Fragen können im Coaching zur beruflichen und persönlichen Orientierung bearbeitet werden?

Die Logischen Ebenen von Robert Dilts können hier strukturierend unterstützen.



Viele haben sich bei ihrer bisherigen persönlichen und beruflichen Ausrichtung vor allem an den ersten Ebenen orientiert. Was muss ich tun, welche Qualifikationen erlangen? Welche Möglichkeiten bietet mir mein Umfeld? Welches Unternehmen will mich einstellen?

Bei dem Wunsch nach einer neuen Orientierung ist die Antwort eher auf tiefer liegenden Ebenen zu suchen. Erst wenn persönliche Werthaltungen und Stärken in Deckung gebracht sind und daraus eine realistische Perspektive entwickelt wird, entsteht eine neue Qualität.

Durch ein Wechseln auf die nächste tiefer liegende Ebene können Ressourcen aktiviert werden, die die Veränderung in der darüber liegenden Ebene erleichtern. Was setzt Potenziale frei, was setzt in Bewegung?

Der Klientin, die überlegt, ob sie ihre gut bezahlte und sichere Teilzeitstelle aufgeben soll, um sich ehrenamtlich zu engagieren, da sie „etwas weitergeben will, weil es ihr so gut geht“, wird bewusst, dass auch ein „sich unabhängig selbst ernähren können“ ein wichtiger Wert für sie ist. Aus der Entweder-oder-Frage wird die Idee, sich für einen Tag pro Woche ein ehrenamtliches Projekt zu suchen. Auf der Ebene der Werthaltungen ist deutlich, wofür welche Handlungen stehen und sind nun gut vereinbar.

So gilt es, alle Ebenen und ihre Wechselwirkung zu berücksichtigen und herauszufinden, welche Ebene für die jeweilige Fragestellung gerade relevant ist.



Identität und Selbstbild:

Wofür stehe ich? Ich bin die.., ich bin wie..? Was ist meine Vision, vielleicht Mission? Wie beschreiben mich andere?

Glaubens- und Wertesysteme:

Welche Überzeugungen und Leitideen sind mir wichtig? Haben sie sich im Laufe der Zeit verändert? Welche habe ich möglicherweise vernachlässigt? Welche Verallgemeinerungen aufgrund früherer Erfahrungen bestimmen mein Denken und Wahrnehmen? Welche Erlaubnisse und Beschränkungen erlebe ich? Welche Glaubenssätze unterstützen, welche behindern mich bei meinen gewünschten Veränderungen?

Fähigkeiten:

Was sind meine Stärken, welche Qualitäten haben mich bisher erfolgreich gemacht? Welche Fähigkeiten habe ich darüber hinaus und möchte ich mehr einsetzen? Welche Qualifikationen habe ich, will sie aber weniger oder gar nicht mehr einsetzen, weil sie nicht (mehr) meinem beruflichen Selbstbild entsprechen?

Verhalten:

Was tue ich bisher? In welchen Lebensbereichen verbringe ich wie viel Zeit und investiere Energie? Sorge ich für eine mich zufrieden stellende Lebensbalance?

Wie können neue Ideen umgesetzt werden? Welche weiteren Schritte zu Konkretisierung stehen an?

Umwelt:

Wie sieht die Arbeitsmarktsituation insgesamt bzw. in der gesuchten Branche aus? Wie viel Einkommen muss gewährleistet sein? Welche Kontextfaktoren müssen berücksichtigt werden?

Wie wird im Coaching gearbeitet?

Auf der Grundlage eines zielorientierten Gesprächs nutze ich im Coaching Methoden wie das Innere Team, Aufstellungen mit Figuren und andere aktivierende Methoden, um Werthaltungen und innere Überzeugungen bewusst(er) zu machen. Mithilfe genauer Erarbeitung der Fähigkeiten oder auch Persönlichkeitsprofilen wie dem Golden Profiler of Personality (GPoP) können die eigenen Stärken und Neigungen konkretisiert und so ein klareres Selbstbild entwickelt werden.

Rahmenbedingungen, auch begrenzende Umstände werden dann berücksichtigt, überprüft und eingebaut.

Zur konkreten Umsetzung bietet das Zürcher Ressourcen Modell sehr gut geeignete Methoden des Selbstmanagements.

Was ist der Nutzen für den Klienten?

Ziel des Coachings grundsätzlich ist es,

- sich der eigenen Stärken und Ressourcen zu vergewissern und damit das Selbstwertgefühl zu stärken,
- sich der „tieferen“ Beweggründe, Werte und Orientierungen bewusst zu werden und auf dieser Grundlage kluge Entscheidungen zu treffen,
- um diese dann proaktiv und mit einer wirksamen Selbststeuerung umzusetzen.

Kurzum: Wer seinen eigenen „ roten Faden“ in der persönlichen und beruflichen Ausrichtung wieder aufgenommen hat, findet so auch seine ganz individuellen Antworten auf die Frage „Wie geht's weiter?“



SL CAMPUS

SL Specials

Beziehungsgestaltung in Akquisition und Auftragsklärung: „Ich will so bleiben, wie ich bin – Du darfst!“

Einleitung

Wir kennen viele brillante Berater, Trainer und Coaches, die, wenn sie einen Auftrag akquiriert haben, auch für hohe Ergebnisqualität und zufriedene Kunden stehen.

Für einige unter ihnen stellen Akquisition und Auftragsklärung eine Hürde dar, an der sie die Freude an der Anbahnung neuer Aufträge nicht selten verlieren. Hier spielt „Beziehungsgestaltung“ eine entscheidende Rolle.

Im Folgenden beleuchten wir drei Fragestellungen, die für uns im Rahmen von Akquisition und Auftragsklärung wichtig sind:

- Wie gestalten wir Beziehungen?
- Welches sind unsere „Beziehungskiller“?
- Welche Möglichkeiten und Wege haben wir, mit unseren Beziehungskillern bewusst umzugehen und stabile sowie tragfähige Auftragsbeziehungen zu gestalten?

Was das mit „Du Darfst“ zu tun hat? Lassen Sie sich überraschen.

Akquisition für Beratungsdienstleistungen

Akquisition

Unter Akquisition verstehen wir die Neugewinnung von Kunden und Aufträgen auf der Basis kundenindividueller Beratungen und Angebote durch den Dienstleister (vgl. Kenning, 2010).

Beratung, Training und Coaching gehören zu den persönlich interaktiven Dienstleistungen (vgl. Mills; Margullies, 1980). Diese zeichnen sich durch eine sehr geringe Standardisierbarkeit auf der einen und eine sehr hohe Intensität der Beziehung zwischen Dienstleister und Dienstleistungskunden auf der anderen Seite aus. In der Geschäftsanbahnung für solche Dienstleistungen bewegen wir uns immer wieder auf schwankendem Boden: nur wenige Parameter sind klar beschreibbar. Hierzu gehören zum Beispiel Informationen über die Person und den Erfahrungshintergrund des Beraters, über das Beratungsunternehmen, die notwendigen ersten Informationen über das Kundensystem, Funktionen und Hierarchie des Gesprächspartners, sowie Ort und angesetzte Dauer des Akquisitionstermins. Die eingehende Vorbereitung hinsichtlich dieser Punkte bildet die notwendige Bedingung für ein gutes Startgespräch; die hinreichenden Bedingungen sind auf anderen Ebenen zu finden.

Als einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren für Akquisitionsgespräche stellen wir im Folgenden den Aspekt der Beziehungsgestaltung vor.



Beziehungsgestaltung

Beziehungen als marktbezogene Austauschprozesse

Aus der tiefenpsychologischen Perspektive ist der Mensch durch sein gesamtes Leben von Erlebnissen, Erfahrungen und die daran anknüpfenden Erinnerungsspuren aus den vorangegangenen Lebensabschnitten beeinflusst. Angefangen von der frühen Kindheit bis zur jüngsten Vergangenheit ist unsere individuelle lebensgeschichtliche Entwicklung ein Bestimmungsfaktor unseres Verhaltens im „Hier und Jetzt“. Jeder Einzelne gestaltet sich seine Beziehungen zur Umwelt auf der Basis seiner lebensgeschichtlichen Entwicklung (Schulze, 1999).

Auch „Geschäftsbeziehungen“ sind im Kern Beziehungen zwischen den beteiligten Menschen. Zwischenmenschliche Beziehungen sind als das wechselseitig aufeinander bezogene Denken, Fühlen und Verhalten, durch das wir Menschen uns miteinander in Kontakt setzen, uns aktualisieren, zu verstehen (vgl. Schulze, 2008).

Beziehungen sind eine wichtige Basis des menschlichen Lebens. Ohne Beziehungen ist das psychische Überleben des Menschen schlechterdings unmöglich (vgl. Bauriedl, 1993; Buber, 2001).

Auf wirtschaftliche Zusammenhänge gespiegelt, ist die zwischenmenschliche Beziehung als kleinste Einheit marktbezogener Austauschprozesse zu verstehen. Diese Prozesse sind aus der Perspektive vieler Betrachter auf den Austausch von Waren und/oder Dienstleistungen gegen Geld ausgerichtet. Bei eingehender Betrachtung von Beziehungen und Beziehungsprozessen können wir jedoch feststellen, dass auch in Markt- und Geschäftsbeziehungen der Mensch - nicht Geld, Dienstleistungen und Waren im Mittelpunkt stehen. Eine gute Geschäftsbeziehung lebt nicht davon, dass Herr Müller Herrn Meier etwas verkauft und Herr Meier dafür bezahlt. Sie fängt erst dann an, wirklich zu funktionieren, wenn die beiden Geschäftspartner das zwischenmenschliche Miteinander positiv gestalten können. Umgangssprachlich: eine gute Beziehung zwischen Käufer und Verkäufer besteht, wenn die „Chemie“ stimmt. Erst wenn dies gewährleistet ist, ist es sinnvoll, auch kaufmännische, quantitative Größen mit in die Betrachtung und die Beurteilung von Geschäftsbeziehungen einzubeziehen (vgl. Schulze, 2008).

Möglichkeiten und Wege zu stabilen und tragfähigen Akquisitionsbeziehungen

Welche Wege führen für den Berater aus Beziehungsfallen heraus?

Wir unterscheiden hierbei drei Ebenen: die der Person, der Beziehung sowie die des Kontextes.

Die persönliche Ebene

Unser persönlicher Beitrag für stabile und tragfähige Auftragsbeziehungen basiert in erster Linie auf unserer Selbst-Bewusstheit. Je besser wir unsere Glaubenssätze, Antreiberbotschaften etc. kennen, desto eher können wir verhindern, dass wir uns in Akquisitionssituationen unbewusst torpedieren. Wenn wir es schaffen, in einer solchen Situation alte Muster zu erkennen, liebevoll mit uns umzugehen und beispielsweise Erlauber einsetzen, um unsere Ressourcen in der Akquisition zu nutzen, sind wir schon recht weit.

Wenn wir einem noch unzufriedenen Kunden gegenüber sitzen und unseren „sei gefällig“- Antreiber bewusst wahrnehmen, können wir leichter die damit einhergehende Unzufriedenheit aushalten. Bleiben wir dabei in Kontakt mit unserer Kompetenz und unserem Bedürfnis nach einem sinnvollen Auftrag, so können wir im Ergebnis eine deutlich höhere Kundenzufriedenheit erreichen als wenn wir ihn bei seinen wenig durchdachten Maßnahmenideen unterstützen.

Eine bewusste Reflexion unserer inneren Beraterbilder (vgl. Balling, 2000) kann hierfür hilfreich sein. Verstehen wir uns beispielsweise als „Hebamme“, die absichtsarm Lösungen unterstützt; als „Arzt“, der Diagnosen trifft, behandelt und Rezepte verschreibt; als „Kämpfer“, dem es um das Gewinnen geht oder als „Schamane“, der Lösungen 2. Ordnung fördert?



Abhängig von unserem Beraterbild werden wir unterschiedliche Vorgehensweisen sowie Erfolgs- und Misserfolgskriterien in Akquisitionsgesprächen haben. Als Hebamme sind wir vielleicht zufrieden, wenn der Kunde eine für ihn stimmige Maßnahme wählt, als Kämpfer erleben wir die gleiche Situation eventuell als Misserfolg.

Sich bewusst mit dem eigenen möglichen Scheitern auseinanderzusetzen, halten wir für einen wichtigen Aspekt. Wie definieren wir für uns Scheitern in Akquisitionsprozessen?

- Wenn der Kunde gar nicht anbeißt, oder wenn er eine Veränderung in der geplanten Maßnahme wünscht?
- Wenn wir nicht richtig in Kontakt gekommen sind?
- Wenn er sich für einen anderen Berater entscheidet? Wenn ich den Auftrag ablehne?

Ein gutes „Training im Scheitern“ kann aus unserer Erfahrung sein, dass in manchen Firmen den Klienten zwei Coaches vorgestellt werden, damit sie sich nach „Chemie“ entscheiden können. Zu lernen, auf eine gute Art und Weise damit umzugehen, einen Auftrag nicht zu bekommen, ohne in Skriptthemen zu verfallen, ist in diesem Zusammenhang ein attraktives Lernthema.

Das heißt insgesamt, wenn wir mit guter Energie an der eigenen Autonomieentwicklung und an unserem ganz persönlichen authentischen Stil arbeiten, errichten wir eine gute beste Basis für erfolgreiche Akquisitionsprozesse.

Die Beziehungsebene

Auf der Beziehungsebene ist zunächst die Klarheit über Rahmen und Inhalt der Akquisitions-, später der Beratungsbeziehung wichtig. Hierzu können wir mit guten Verträgen beitragen. Wichtig ist dabei vor allem, die psychologische Vertragsebene zu berücksichtigen und wo nötig, aufzudecken.

Für eine weitere gute Ausgangsposition in Akquisitionsbeziehungen sorgen wir, wenn wir uns außerhalb dieser Beziehungen gut „nähren“ und uns in unserem Strokehaushalt unabhängig machen von Anerkennung etwaiger Kunden (vgl. Schulze, 2007).

Wichtig ist es uns, Vertrauen zu ermöglichen. Als Basis hierfür sehen wir vor allem eine an den humanistischen Werten orientierte Beraterethik. Diese kommt in unserer Haltung dem Kunden gegenüber zum Ausdruck und hilft uns, Absichtsarmut etwa in unseren Fragen und Konfrontationen zu gewährleisten.

Die Erteilung des Auftrags sollte nicht im Mittelpunkt stehen, sondern die Beziehung zum Kunden. So können wir genau zuhören und Angebote machen, die den Kunden tatsächlich unterstützen könnten. Wir bleiben autonom und sichern so die Möglichkeit, den Kunden in seiner Autonomieentwicklung zu unterstützen. Abhängigkeit vom Akquisitionserfolg führt mit hoher Wahrscheinlichkeit zu weiteren Abhängigkeiten im Beratungsprozess. Der Beziehungstyp ist der der „Ich und Du-Beziehung“: beide Seiten bleiben in ihrer Autonomie und eigenständigen Kraft, etwa um Problemlösungen zu suchen und umzusetzen oder um unangenehme Situationen auszuhalten.

Die Kontextebene

Neben der Einbeziehung persönlicher und beziehungsorientierter Aspekte in die Gestaltung von Akquisitionsprozessen halten wir den bewussten Blick und die Nutzung des Kontextes für einen relevanten Erfolgsfaktor. Zunächst zur Kulturbetrachtung: Natürlich macht es einen Unterschied, ob wir in einer Eisengießerei, einem inhabergeführten Mittelstandunternehmen, einem Softwarehaus oder einer Bank akquirieren. Ebenso, ob wir im Gespräch mit dem Teamleiter oder dem Vorstand sind oder ob sich das Unternehmen mitten in einer Wachstums- oder Abbauphase befindet. Intuitiv werden wir unser Äußeres und unser Verhalten dem jeweiligen Kontext anpassen.



Als Landkarte können wir hier gut die Diagnose von Organisationskulturen nach Balling (vgl. 2005) nutzen, der die Kulturen nach Ausprägungen von Ich-Zuständen unterscheidet.

In Unternehmen mit einer eher kritisch-elterlichen Kultur, machen wir uns mit zu viel „Psychosprache“ und unstrukturiertem Vorgehen sofort „verdächtig“. Solche Unternehmen suchen Berater, wenn sie die „Maschine wieder ins Laufen“ bekommen möchten. Hier sind wir hilfreich, wenn wir mithilfe von gut strukturierten Maßnahmen eher unauffällig zu mehr Freiraum und Emotionalität einladen.

In eher fürsorglich-elterlich geprägten Unternehmenskulturen, sind wir nicht ankopplungsfähig, wenn wir andere Unternehmen hochloben und die vorliegende Kultur etwa als „überholt“ bezeichnen. Anschlussfähig an solche Kulturen sind wir, wenn wir uns auf diese Kultur einlassen und die entsprechende Sprache sprechen, um darauf aufbauend Sachorientierung und Autonomie von Personen und System zu stärken.

Entscheider aus Unternehmen mit ausgeprägter Kind-Ich-Kultur kippen schnell in die Rebellion, wenn wir als Berater elternhaft Strukturen und Führung empfehlen. Hier brauchen wir erlebnisorientierte Maßnahmen, die zugleich in stabile Prozesse und das Etablieren von Führung einladen.

Alleine die Fragen, die wir in Akquisitionsgesprächen stellen, um ein Gefühl für die Art der Kultur zu bekommen, sind aus unserer Erfahrung schon Teil des Erfolgsrezeptes. Hierdurch signalisieren wir unser Interesse an dem Unternehmen und verlassen die manchmal schnell eingenommene Rolle des „Bewerbers“.

Nun zu einer eher marketingbasierten Perspektive:

Wichtig ist, sich beim Angebot von Beratungsdienstleistungen über die Qualitätsdimensionen klar zu sein, in denen der Kunde die erstellte Dienstleistung später wahrnehmen kann. Hier bietet das Modell von Nelson (1970) sowie Darby und Karni (1973, vgl. auch Schulze, 1992) eine gute Basis.

Wenn wir uns fragen, wie wir die Qualität von Dienstleistung und Sachgütern wahrnehmen, so können wir uns an drei Dimensionen orientieren. Die erste dieser Dimensionen ist die der **„Such-Qualitäten“**, die vor allen bei Sachgütern zu finden sind. Such-Qualitäten können wir genau beschreiben und an „der Sache“ körperlich finden. Hierzu gehören zum Beispiel die Farbe eines Autos, die Dicke des Bleches und der Kraftstoffverbrauch pro gefahrene Strecke. Wir finden sie bei Dienstleistungen fast nie. Deshalb sind sie in Akquisitionsprozessen immer auch mit der Gefahr verbunden, dass sich der Kunde in seinen evtl. vorhandenen Erwartungen getäuscht fühlen kann.

Neben den Such-Qualitäten gibt es Qualitäten, die wir während des Gebrauches des Konsums der Dienstleistung wahrnehmen können: die **„Erfahrungs-Qualitäten“**. Diese findet der Kunde schon häufiger bei Dienstleistungen. Zumal, wenn er persönlich in den Prozess ihrer Erstellung eingebunden ist. Dann kann er nämlich die Qualität der Beratung direkt erfahren. Allerdings sind die Qualitäten in dieser Qualitätsdimension schon wesentlich schwieriger fassbar als in der Ersten.

Die dritte Qualitätsdimension von Dienstleistungen können wir weder vor noch während des Konsums erfassen. Sie ist allein nach dem Konsum zu ermessen. Dies erfolgt im Rahmen eines emotionalen Prozesses beziehungsweise des Glaubens an das, was uns im Rahmen der vorangegangenen Dienstleistung widerfahren ist. Bei dieser dritten Dimension sprechen wir von den **„Glaubens“-** oder auch **„Vertrauens-Qualitäten“**. Sie finden wir sehr häufig in Beratungsprozessen.

Je weniger Such-Qualitäten und je mehr Erfahrungs- und vor allem Vertrauens-Qualitäten wir zur Bewertung der Dienstleistungen heranziehen, desto wichtiger wird der persönliche Kontakt im Moment der Leistungserstellung und um so relevanter ist die Beziehung zwischen Berater und Kunden.



Ausgewählte Erfolgskriterien für die Akquisition

In diesem Abschnitt beschreiben wir unsere Kriterien für erfolgreiche Akquisitionsprozesse. Diese können für jeden Berater unterschiedlich sein in Auswahl und Gewichtung, abhängig von der eigenen Berateridentität, von ethischen Prinzipien und anderem mehr.

Wir möchten unsere Leser an dieser Stelle zu einem kritischen Abgleich mit ihren eigenen Erfolgskriterien einladen.

Wenn wir die folgenden Fragen bejahen können, steht aus unserer Erfahrung einem erfolgreichen Beratungsstart wenig im Wege:

- Ist eine stabile Vertrauensbasis aufgebaut?
- Kann ich Verständnis für das Kundenanliegen entwickeln?
- Gibt es die Chance, dass sowohl Kunde als auch Berater auf gute Weise profitieren?
- Kann ich die Kompetenz zur Durchführung der Beratung zur Verfügung stellen?
- Macht der Auftrag auf unterschiedlichen Ebenen Sinn?
 - inhaltlich (Personen- und Systemlernen möglich)
 - ethisch (z.B. positive Wirksamkeit statt Schaden; sind Schutz und Werte berücksichtigt)
 - Rollen (sinnvolle Rollenaufteilung zwischen Klientensystem, Auftraggeber-, und Beratersystem)
 - Focus (haben wir den relevanten Focus im Visier?)
 - Autonomie (trägt die Maßnahme zur Autonomieförderung bei?)
- Entsteht beim Kunden Sog bzw. Druck in Richtung der zu erzielenden Veränderung und Lust beim Berater, diesem Auftrag zu übernehmen?

Resümee

Akquisitionssituationen stellen eine besondere Herausforderung für Berater dar. So sind sie oft Schlüsselsituationen, in denen sich entscheidet, ob der Berater seine Ressourcen nutzt, oder ins Skript geht. Wenn der Berater in skriptbezogene Denk-, Fühl- und Verhaltensweisen rutscht, wirkt sich dies direkt negativ auf die Beziehungsgestaltung mit dem Kunden aus. Da die Beziehung die erfolgsrelevante Basis für Akquisitionsprozesse ist, sind Misserfolge vorprogrammiert.

Selbstreflexion und Persönlichkeitsentwicklung sind hilfreich, damit der Berater in der Lage ist, in Akquisitionssituationen im Hier und Jetzt gute und stabile Kontakte zum Kunden aufzubauen und zu halten. Auf diesem Wege schafft er sich auch Freiraum, kontextrelevante Einflussgrößen zu berücksichtigen und zu nutzen.

Ziel ist das Durchklingen der Beraterpersönlichkeit und das Sichtbarwerden des spezifischen, eigenständigen Stils. Hat ein Berater dies erreicht, dann gilt der alte Werbeclaim..

⇒ **„Ich will so bleiben, wie ich bin. – DU DARFST!“**

In diesem Newsletter haben Sie die Kurzversion des Artikels gelesen, der im Mai 2011 im Kongressreader der Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse, DGTA, erscheint. Bei Interesse am ausführlichen Artikel können Sie diesen von unserer Website (http://sl-consult.de/index.php?article_id=65) herunterladen. Viel Spaß.



SL Events

Neu: Workshops für Transaktionsanalytiker und lehrberechtigte TA'ler

(Luise Lohkamp, Prof. Dr. Henning Schulze)

Wir bieten in 2011 erstmalig Workshops für geprüfte Transaktionsanalytiker (CTA) und Lehrberechtigte Transaktionsanalytiker (PTSTA) an, die Lust auf Weiterentwicklung, feldheimischen und feldübergreifenden Austausch haben. Unsere Workshops eignen sich auch für Prüfungsvorbereitungen (TEW, TEvW, Level II).

Neben Inputs und Diskussionen zu den beschriebenen Schwerpunktthemen integrieren wir prozessorientiert transaktionsanalytische Konzepte und organisationale Landkarten und arbeiten mit Supervision.

24.-25.03.2011 Hamburg Luise Lohkamp

Überblick über moderne Antreiberkonzepte und ihr Nutzen für die Arbeit in Organisationen

In diesem Workshop beleuchten wir Weiterentwicklungen und Ergänzungen der Antreiberkonzepte. Hierbei geht es sowohl um eine Theoriediskussion als auch um die Analyse des praktischen Nutzens der Konzepte für die Arbeit in Organisationen.

06.-07.06.2011 Hamburg Luise Lohkamp, Prof. Dr. Henning Schulze

Supervisionstheorien

Supervision ist ein wesentlicher Bestandteil transaktionsanalytischer Ausbildungstradition. In diesem Workshop geben wir einen Überblick über Supervisionstheorie. Aus der Vielzahl theoretischer Ansätze vertiefen wir solche, die sich für die praktische Anwendung sowie für die Ausbildung von Beraterkompetenz eignen.

08.-09.09.2011 München Prof. Dr. Henning Schulze

Transaktionsanalytische Gruppen- und Organisationstheorie

Die gruppen- und organisationstheoretischen Konzepte Eric Bernes finden in Bezug auf ihren praktischen Nutzen häufig wenig Beachtung in transaktionsanalytischer Ausbildung.

In diesem Workshop möchten wir Lust auf diese Konzepte und die Arbeit mit ihnen machen.



Termine 2011

Ausbildung in Transaktionsanalyse

Aus- und Weiterbildung	Lehrtrainer	Termine
Ausbildung in Transaktionsanalyse: Beratung, Coaching, Organisationsentwicklung Sie lernen transaktionsanalytische Konzepte kennen und anwenden bezogen auf die Arbeit mit Personen, Gruppen und Organisationen sowie auf die eigene Person. Sie können sich zum Examen als Transaktionsanalytiker begleiten lassen.		
Einführungskurs in Transaktionsanalyse „101“ Hamburg	Luise Lohkamp	24.-26.01.2011 oder 28.-30.09.2011
Einführungskurs in Transaktionsanalyse „101“ Bayrischer Wald	Prof. Dr. Henning Schulze	20.-22.01.2011, Landshut 10.-12.02.2011, Passau
Transaktionsanalytische Praxiskompetenz für Beratung, Coaching und Organisationsentwicklung: Hamburg	Prof. Dr. Henning Schulze Luise Lohkamp	1. 16.-18.02.2011 2. 13.-15.04.2011 3. 08.-10.06.2011 4. 07.-09.09.2011 5. 02.-04.11.2011
Transaktionsanalytische Praxiskompetenz für Beratung, Coaching und Organisationsentwicklung: Bayrischer Wald	Prof. Dr. Henning Schulze Luise Lohkamp	1. 09.-11.03.2011 2. 27.-29.04.2011 3. 15.-17.06.2011 4. 14.-16.09.2011 5. 07.-09.12.2011
Masterkurs Coaching, Beratung und OE Hamburg	Prof. Dr. Henning Schulze Luise Lohkamp	1. 06.-08.04.2011 2. 31.08.-02.09.2011 3. 14.-16.12.2011
CTA und PTSTA Workshops	Prof. Dr. H. Schulze & Luise Lohkamp Luise Lohkamp Prof. Dr. Henning Schulze	06.-07.06.2011, Hamburg 24.-25.03.2011, Hamburg 08.-09.09.2001, München

Praxissupervisionstage

Praxissupervisionstage Sie reflektieren und bearbeiten im Kreis von beruflichen Experten bedeutsame Situationen Ihrer beruflichen Praxis.		
Praxissupervisionstage Professionalität und Identität Konfliktbewältigung in Krisensituationen Marketing für die Dienstleistung Beratung Teamentwicklungsthemen	Luise Lohkamp Klaudia Söllner Prof. Dr. Henning Schulze Klaudia Söllner	27.01.2011 Hamburg 15.04.2011 Kassel 11.06.2011 Hamburg 05.09.2011 Kassel

Führungs- und Persönlichkeitstraining mit Pferden

Führungs- und Persönlichkeitstraining mit Pferden Sie reflektieren Ihre Rolle als Führungskraft und erproben in Übungen mit den Pferden neue Möglichkeiten eindeutigen und wirksamen Handelns.		
Erfahrungs- und Reflexionstage	Luise Lohkamp, Gaby Koch	14.05.2011 01.07.2011 27.05.2011
Führungstraining mit Pferden in Deutschland	Luise Lohkamp, Gaby Koch	22.-24.06.2011
Führungstraining mit Pferden in Andalusien	Luise Lohkamp, Janine Wüest	14.-16.09.2011
Teamentwicklung mit Pferden	Luise Lohkamp, Gaby Koch	Nach Vereinbarung



Vielen Dank für Ihr Interesse.

Wir freuen uns auf Ihre Anregungen, Interessen und Erfahrungen zu den beschriebenen Themen.

Mit herzlichen Grüßen



Klaudia Söllner
Geschäftsführung
Dipl. Betriebswirtin



Luise Lohkamp
Geschäftsführung
Dipl. Psychologin

SL CONSULT GmbH
Systeme • Prozesse • Persönlichkeit

Office Kassel
Bremelbachstrasse 11
34131 Kassel
Telefon 0561-63611
Telefax 0561-63634
Email klaudia.soellner@sl-consult.de

Office Hamburg
Eppendorfer Landstrasse 9
20249 Hamburg
Telefon 040-40195383
Telefax 040-40195935
Email luise.lohkamp@sl-consult.de

www.sl-consult.de

Wenn Sie unseren Newsletter in Zukunft nicht mehr erhalten möchten, geben Sie uns eine kurze Rückmeldung:

luise.lohkamp@sl-consult.de