



## SL Newsletter

### Liebe Kunden und Kollegen,

die turbulenten Zeiten hören nicht auf, nach Krisenjahren folgen Erfolgsjahre, die Dynamik nimmt in alle Richtungen zu, die Veränderungszyklen werden kürzer und gleichzeitig beschwören Weise die nächste Krise. Um in diesen Wellen nicht unter zu gehen und auf Kurs zu bleiben, wünschen wir Ihnen für das Jahr 2012 die Fähigkeiten eines guten Kapitäns, das Schiff souverän durch Engpässe zu manövrieren, Fahrt aufzunehmen, wenn der Wind richtig steht und in ruhigen Gewässern Kraft zu tanken für den nächsten Sturm.

Einige Anregungen dazu finden Sie in unseren folgenden Beiträgen.  
Gerne segeln wir ein Stück mit Ihnen gemeinsam.

Alles Gute für 2012!

## SL CONSULT

### SL Trends



#### **Burnout in Organisationen** (Klaudia Söllner)

Medien aller Art beschäftigen sich zurzeit mit dem Thema Burnout. Dabei geht es vorrangig um die Betrachtung individueller Erscheinungsformen. Dieser Beitrag beschäftigt sich mit der Frage, ob auch **Organisationen an einem Burnout** „erkranken“ können. Im Folgenden werden Symptome des Burnouts im Kontext von Organisationen reflektiert und ihre Wirkung auf die unterschiedlichen Mitarbeitergruppen analysiert.

#### **Was verstehen wir unter einem Organisations-Burnout?**

Eine Organisation ist Burnout gefährdet, wenn sie anstehende Probleme, Veränderungen oder Maßnahmen, die notwendig sind, nicht mit eigenen Ressourcen bewältigen kann. Wenn sie sich in einem **erschöpften und paralyisierten Zustand befindet**, der jegliche Form der **Selbsteilungskräfte lähmt, Innovationen nicht mehr zulässt** und alle **Versuche der Reaktivierung interner Kräfte reflexiv verhindert**.



## Burnout Spirale in Organisationen

### Symptom – Übersicht:



### Wodurch entstehen Burnout-Zustände in Organisationen

Betrachtet man das Burnout Syndrom im persönlichen Kontext, unterscheidet man die **intrinsic**se Veranlagung (Drang nach Perfektionismus, ausgeprägtes Helfersyndrom u.a.) sowie die **persönlichen Umweltbedingungen bzw. Arbeitsbedingungen** (Arbeitsbelastung, Orientierungslosigkeit, mangelnde Anerkennung u.a.).

Organisationales Burnout finden wir häufig in leistungsstarken und durchaus erfolgreichen Unternehmen. Woran dieser schleichende Prozess zu erkennen ist und welche Wechselwirkungen zu einer solchen unguten Entwicklung führen, erfordert die Differenzierung der

- **Organisationsebene**
- **Strukturebene**
- **Kulturebene**



## Burnout Symptome auf der Organisationsebene:

### > Unternehmensergebnisse

Die Umsätze zeigen rückläufige Tendenz, die Marktakzeptanz wird geringer, die Renditen für Kapitalgeber bzw. Eigentümer gehen zurück. Der Wettbewerb ist schneller und effektiver.

Management und Mitarbeiter nehmen diese Entwicklung wahr, man ist aber aufgrund vergangener Erfahrungen überzeugt, dass bisherige Maßnahmen wieder greifen werden.

### > Strategische Orientierungslosigkeit

Führungskräfte und Mitarbeiter haben **keine klare Vorstellung von der Strategie** des Unternehmens. Kommunikation von oben nach unten ist sparsam, viele Mitarbeiter können nicht spontan ihren **Beitrag zum Erfolg** des Unternehmens definieren. Dies führt oft zu **mangelnder Identifikation** mit der Rolle und Funktion sowie der Aufgabe.

### > Reaktion auf negative Entwicklungen

Negative Entwicklungen führen häufig zu **strukturellen Maßnahmen**. Abläufe Prozesse, Schnittstellen werden neu bewertet. Das Ganze passiert unter dem Aspekt der **Kosteneinsparungen, Kontrollmechanismen werden ausgeweitet**. Hinzu kommt, dass **Zielvorgaben** höher werden. Alle sind von der Situation betroffen. Liegt in der Organisation tatsächlich ein Strukturproblem vor, können solche Maßnahmen zum Erfolg führen. Sind aber z.B. marktspezifische oder kulturelle Veränderungen Ursachen für die Entwicklung, greifen diese Maßnahmen nicht.

### > Unrealistische Ziele

Unrealistische Zielvorgaben führen bei den Mitarbeitern oder Organisationseinheiten häufig zum **Gefühl der Sinnlosigkeit** bezüglich der Zielerreichung, aber auch zu einem Gefühl der **Handlungsunfähigkeit** einzelner Akteure. Hier nimmt die Dynamik eines Burnouts Fahrt auf.

### > Meetings ohne Ende

Führungskräfte und Mitarbeiter verbringen **viel Zeit in Meetings** zur Problembewältigung. Typisch ist dabei, dass in solchen Meetings die negative Situation bzw. die Probleme in allen Facetten beschrieben werden, jedoch **wenige oder keine Entscheidungen** hinsichtlich Lösung getroffen werden. Gründe dafür sind, dass die Entscheidungsträger nicht anwesend sind oder die Maßnahmen nicht in die kommunizierte Managementstrategie passen.

## Burnout Symptome auf der Strukturebene

### > Projekt, Projekte .....

Die Organisation entwickelt ein **extrem hohes Aktivitätsniveau**, sehr viele Projekte werden angegangen. Alles muss **gleichzeitig** passieren, es wird **kaum koordiniert**. Keiner weiß vom anderen, woran er gerade arbeitet. Es werden zahlreiche **Ressourcen gebunden, vieles versandet**, ohne dass ein konkreter Nutzen für die Organisation daraus gezogen wird. Mitarbeiter und Führungskräfte sind neben ihrer eigentlichen Tätigkeit noch zusätzlich in Projekten eingebunden, ohne dafür Wertschätzung für Inhalte und Zeit zu bekommen. Hier stimmt die **Balance** nicht mehr und die **Sinnhaftigkeit des Tuns** wird noch geringer.



#### > Oberflächliche Planungen

Vorgaben werden immer wieder **verworfen**, Abstimmungen untereinander finden nicht statt. Es **fehlt an Kontinuität und Zielorientierung**. Viele Aktionen laufen ins Leere.

#### > Interner Organisationsaufwand steigt

In einigen Organisationen besteht die Annahme, dass sich Probleme durch **mehr Kontrolle** lösen lassen. Dadurch erhöht sich der interne Organisationsaufwand, Prozesse werden umständlicher und komplizierter (z.B. die Zahlung einer Rechnung braucht 5 Unterschriften). Man **beschäftigt sich mit sich selbst** und beruhigt das Gewissen, etwas getan zu haben. Die tatsächlichen Ursachen des Problems werden durch das **interne Agieren überlagert**.

### Burnout Symptome auf der Kulturebene

#### > Rückzug des Managements

Das Management **verliert** zunehmend **Kontakt** zu den Mitarbeitern. Viele wissen nicht mehr, was an der Basis wirklich passiert. Die Kommunikation mit der Ebene darunter reduziert sich auf Leistungs- und Zielvorgaben. **Widersprüche** oder **kritische Haltungen** sind **nicht erwünscht**.

#### > Konflikte

Je größer der Druck wird, umso stärker steigt die Tendenz, **nach Schuldigen zu suchen**. Die **Personifizierung des Organisationsproblems** führt bei vielen Entscheidungsträgern zu **Rückzug** und **Verantwortungsvermeidung**. Keiner möchte den „Schwarzen Peter“ haben. Dadurch entsteht ein **Entscheidungsvakuum** im Unternehmen. Es geht nicht richtig voran.

#### > Managementwechsel

Die schärfste Form der Agitation zeigt sich dann, wenn plötzlich das **Management ausgewechselt** wird. Neue Manager sollen einen Neustart ermöglichen. Diese Annahme ist dann realistisch, wenn die wirklichen Ursachen der problematischen Situation analysiert werden.

#### > Zunehmender Zynismus

Die Mitarbeiter schauen **überkritisch** auf Lösungsansätze. Es wird viel Energie darauf verwandt zu **erklären, warum etwas nicht geht**. Es werden **Witze** gemacht, es wird über Kollegen negativ geredet, Kompetenzen werden in Frage gestellt. Der gesamte Umgangston und die Umgangsformen werden rauer.

Hier beginnt das **Ausbrennen auf der sozialen Ebene** der Organisation.

#### > Kommunikationsarmut

Mitarbeiter und Führungskräfte trauen sich nicht mehr zu widersprechen oder kritisch zu hinterfragen. **Vorgaben** werden **kommentarlos** hingenommen, es entsteht viel **Frustration** und **Desillusionierung** bezogen auf die Zukunft. Die Organisation verliert zunehmend an Energie.



#### > Fluktuation

Die ersten Mitarbeiter verlassen das Unternehmen, Leistungsträger orientieren sich extern. Viele Mitarbeiter tauchen in die „**innere Kündigung**“ ab. Der Sinn wird immer weniger erkennbar.

Die Effektivität, Innovationsfähigkeit und die Motivation, Herausforderungen anzunehmen sinkt zunehmend.

#### > Erhöhter Krankenstand

Neben dem Verlust an positiver Energie **steigen** gleichzeitig die **Kosten** durch eine Erhöhung der **Krankheitsquote**. Dies führt zusätzlich zu einer **Mehrbelastung** der verbleibenden Mitarbeiter. Das Frustrationspotential steigt weiter, die **Vitalität** der Organisation nimmt ab.

#### > Fehlerquote steigt

Durch Verunsicherung und hohe Belastung häufen sich Fehler. Hier kann es zu Problemen mit den **Kunden** kommen, d.h. der Druck von außen erhöht sich auch.

#### > Arbeitnehmervertreter

Da sich **Beschwerden** häufen, viele Mitarbeiter unzufrieden sind und sich eventuell auch **disziplinarische Maßnahmen** verstärken, werden die Arbeitnehmervertreter zunehmend aktiv. Dabei besteht die **Gefahr**, dass ihr Beitrag zur Problemlösung darin besteht, das **Management öffentlich zu kritisieren**. Es kommt zu zusätzlichen Konflikten, Vorwürfen und Schuldzuweisungen.

#### **Fazit:**

Kommen einige dieser Faktoren gleichzeitig zur Wirkung, befindet sich eine Organisation im Burnout. Das eigentliche **Problem wird durch die Agitation der Organisation überlagert**. Die Lösungsenergie fließt in unproduktive Aktionen, die Organisation ist am Limit.

Dieser Prozess kann sich über einen sehr langen Zeitraum hinziehen. Interessant wird es dann, wenn Unternehmen ständig über Überlastung klagen, diese sich aber nicht in den entsprechenden Ergebnissen wieder spiegelt.

Oft ist leider erst eine existenzielle Krise, eine Übernahme oder eine komplette Umstrukturierung notwendig, um aus diesem **sich selbst einschränkenden, energieverzehrenden Prozess** heraus zu kommen.

Übertragen auf die personenbezogene Burnout Problematik bedeutet es für Organisationen, **Reflexion des eigenen Handelns** und der inneren Haltung im Umgang mit Systemen, Prozessen und den Menschen in den Unternehmen.



## Organisationsaufstellungen in Coaching und Beratung - Chancen und Risiken -

(Luise Lohkamp)

Auf einem kürzlich gehaltenen Workshop über Organisationsaufstellungen für interne Change Manager brachte es ein Teilnehmer gut auf den Punkt: „Ich finde die Methode unheimlich, aber ich habe keine Angst davor.“ Die Wirksamkeit von Aufstellungen ist häufig faszinierend und gleichzeitig nicht wirklich erklärbar.

Organisationsaufstellungen sind Systemaufstellungen zur Visualisierung von Organisationsstrukturen, –prozessen sowie - dynamiken. Ihre Einsatzmöglichkeiten reichen von strategischen Unternehmens- und Projektplanungen bis hin zu Supervision und Coaching.

Bert Hellinger entwickelte die Methode der Familienaufstellung. Ihn interessierten Prinzipien der Ordnung und Un-Ordnung von Familiensystemen. Seit ca. 20 Jahren wird die Aufstellungsarbeit auch in Organisationen angewandt. Die Möglichkeit, komplexe Zusammenhänge besser zu verstehen und in kurzer Zeit Lösungswege zu entdecken, ist in unserer immer komplexer werdenden und sich immer schneller verändernden Unternehmenslandschaft eine attraktive Methode. Gleichzeitig bedarf es viel Achtsamkeit in Einsatz und Umgang mit diesem Instrument. Diesbezüglich steht Bert Hellinger seit geraumer Zeit heftig in der Kritik, was aus meiner Sicht nicht gegen die Methode spricht sondern vielmehr für einen verantwortungsvollen Einsatz.

Ziel in der Arbeit mit Organisationsaufstellungen ist es, die Ordnung im System, also die Ordnung zwischen beispielweise Hierarchien, Teammitgliedern, Kunden und Lieferanten zu unterstützen, welche eine effektive und motivierende Zusammenarbeit ermöglicht. Es geht darum, einen angemessenen Platz für jeden in der Organisation zu finden, der einen Beitrag für die Gesamtzielerreichung leistet. Die Vitalität der Organisation soll gestärkt werden mit dem gleichzeitigen Blick auf die Vitalität von Personen. Somit ist eine gleichzeitige Betrachtung der Systemebenen von Organisation und Person möglich.

Beispiel:

Die Stellvertreter für ein Managementteam eines Stahlwerkes stellten sich in einer Aufstellung nebeneinander in Reihe an die Wand, die Führungskraft steht im rechten Drittel der Reihe. Hier wurde schnell deutlich, dass dieses Team durch eine drohende Werksschließung wie paralysiert war und sich handlungsunfähig empfand. Durch die Führungskraft „in Deckung“ erlebten die Manager keinen Halt in dieser schwierigen Situation. Es galt, sich der Gefahr der Werksschließung zu „stellen“ und gute stärkende Positionen für alle Beteiligten zu finden, in denen eine Arbeitsfähigkeit bis zu einer Entscheidung möglich war.

Wie läuft eine Organisationsaufstellung ab?

Wir haben hier unterschiedliche Möglichkeiten, die je nach Auftrag und Zielgruppe unterschiedlich zum Einsatz kommen.

In der Arbeit mit Stellvertretern stellt ein Klient seine Fragestellung mit nicht beteiligten Personen im Raum auf. Die Dynamik des Organisationssystems überträgt sich durch den Prozess des Stellens auf die Stellvertreter und diese können wichtige Informationen zu ihrem Platz liefern. Dies bildet die Grundlage für die Suche nach Lösungsbildern.



Es werden Positionen der einzelnen Elemente bzw. Personen gesucht, die eine höhere Vitalität des betrachteten Systems ermöglichen. Hierfür kann das Umstellen wie auch Prozessarbeit im Sinne von auflösenden Sätzen erforderlich sein.

In Einzelsettings gibt es die Möglichkeit, mit Figuren oder Bodenankern anstelle von Stellvertretern zu arbeiten.

In Teamentwicklungen kann eine Skulpturarbeit mit dem Lifeteam durchgeführt werden, um gemeinsam mit dem gesamten Team an aktuellen Dynamiken und Konflikten zu arbeiten. Hier ist viel Schutz und die Beachtung förderlicher Rahmenbedingungen relevant.

Eine wissenschaftliche Erklärbarkeit des Phänomens, dass sich die Dynamiken des Systems spürbar auf die Stellvertreter übertragen, gibt es weiterhin nicht. Es existieren Erklärungsansätze mit morphogenetischen Feldern, dem Jung'schen Kollektiven Unbewussten oder Erkenntnissen aus der Quantenphysik. Mir gefällt der Kommentar von Gunthard Weber über die Ergebnisse dieser Diskussion in der Forschungsgruppe über Aufstellungen am besten: „Wir haben uns entschieden, uns noch eine Weile zu wundern.“

Sinnvoll eingesetzt kann die Aufstellungsarbeit lange Beratungsprozesse verhindern, die manchmal eher zu einer „Verschlimmbesserung“ der Situation beitragen. Wie das Betriebsratsteam, welches sich schon viel Beratung organisiert hatte. In einer Aufstellung mit Stellvertretern konnte sich der Vorsitzende endlich erlauben, dass er den Vorsitz und die ganze Betriebsratsarbeit überhaupt nicht mehr übernehmen möchte, nachdem der Stellvertreter für seine Person im Lösungsbild sichtlich erleichtert das Team verließ und sich weit außerhalb positionierte.

Einsatzmöglichkeiten von Organisationsaufstellungen sind vielfältig. Wir können mit Personen, Organisationseinheiten sowie mit abstrakten Systemelementen wie Visionen und Zielen arbeiten: Erkennen von Störungen im System, Bearbeitung von Konflikten, Begleitung von Veränderungsprozessen, Optimierung von Projektmanagement, Klärung von Entscheidungen bei Stellenbesetzungen, Begleitung von Firmengründungen, Klärung von Beziehungsverhältnissen im System sowie Umsetzung von Visionen und Zielen.

Aufstellungsarbeit ist ein machtvoll Instrument. Es bietet eine Menge Chancen, birgt aber auch viele Risiken. Ich freue mich immer wieder in Seminaren, Coachings, in unseren Ausbildungsgruppen für Berater wie auch in vielfältigen Beratungssituationen, die Begeisterung für diese Methode zu spüren. Häufig entsteht bei den Beteiligten die Neugier und Lust, mit diesem Instrument zu experimentieren. Hierfür braucht es ein geschütztes Setting und gute fundierte Ausbildung, um schädigende Arbeit am Kunden zu verhindern. Wir fördern und schulen den Respekt vor der Methode und begleiten im Experimentieren.



## SL CAMPUS

### SL Specials

#### Aus unserem Beraterteam: Reinhard Ahrens

##### Berater- Trainerprofil

###### Wichtige Stationen im Lebenslauf

- 2008 bis heute Inhaber von AhrensConsult
- 2008 bis heute Gründungsmitglied von advanced leadership trainers association
- 1998 bis 2007 Geschäftsführender Gesellschafter der BeraterGruppe Hanstedt
- 1995 bis 1999 Gesellschafter von PSM
- 1992 bis 1995 Managementberater bei der Unternehmensberatung FOKUS GmbH
- 1987 bis 1991 Personalentwickler und Trainer bei der Fielmann AG

###### Aus- und Weiterbildungen

- Hochschulausbildung zum Diplom-Psychologen (Universität Hamburg)
- Zertifizierter Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologe (BDP)
- Fortbildung in systemischer Beratung am Institut für Systemische Studien und Beratergruppe Neuwaldegg
- Lehrcoach (Deutscher NLP Coaching Verband)



**Reinhard Ahrens**  
**Titel: Diplom-Psychologe**  
**Jahrgang: 1956**

„Lernen heißt, sich im Kopf ein eigenes Bild von der Welt zu Konstruieren und neue Pfade der Erkenntnis zu bahnen.“

###### Aktuelle Arbeitsschwerpunkte

- Einzel- und Teamcoaching auf allen Unternehmensebenen
- Durchführung von Stress- und Selbstmanagement-Seminaren mit dem Zürcher Ressourcenmodell (ZRM)
- Begleitung von Veränderungsprozessen im Rahmen von Umstrukturierungen, Fusionen und dem Aufbau neuer Organisationseinheiten
- Konzeption und Durchführung einer Managementausbildung für spartenverantwortliche Vertriebsleiter
- Konzeption und Durchführung internationaler Programme zur Führungskräfteentwicklung

###### Branchen

Industrie, Handel, Versicherungen, Bildung und Verwaltung

### Selbstbestimmt handeln unter Druck- ein Coaching-Format für Stress-Situationen –

(Reinhard Ahrens)

In der modernen, beschleunigten Gesellschaft sind wir einer dauerhaften psychischen Belastung ausgesetzt: in ständiger Anpassung an neue Erwartungen, im permanenten Wettlauf mit der Zeit, überflutet von Information. Ein Dauerlauf, bei dem viele Menschen auf der Strecke bleiben. Sie entwickeln schwere Stresssymptome, Ängste, Süchte oder bewegen sich geradewegs in einen Burnout hinein.

Kennen Sie Situationen wie diese? Sie sind zu einem Meeting geladen. Nach kurzen einführenden Sätzen leitet der Geschäftsführer freundlich zu Ihnen über: „... und hierzu kann Ihnen sicherlich der Kollege XY ein paar kluge Worte sagen.“

Oder: Sie schreiben gerade an einem Bericht, den Sie am nächsten Morgen abgeben sollen. Da ruft das Sekretariat der Geschäftsleitung an und teilt Ihnen mit: „In einer Stunde muss der Bericht vorliegen.“

Oder: Auf der Geschäftsreise werden Sie von Ihrem Vorgesetzten den amerikanischen Kollegen vorgestellt und aufgefordert, in drei Sätzen Ihren Standpunkt zur wirtschaftlichen Entwicklung Ihres Bereichs in Deutschland darzustellen – auf Englisch, wohlgermerkt.





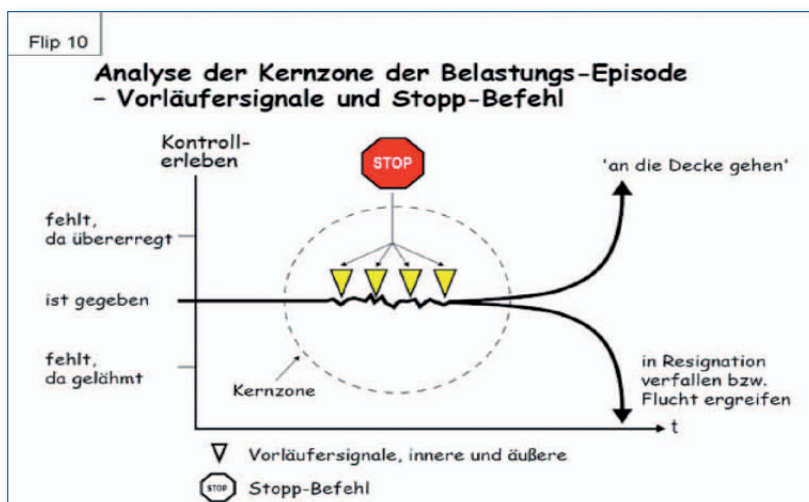
Situationen mit unvorhergesehenen Wendungen gehören in die Kategorie „besondere Herausforderungen“. Sie setzen den Betroffenen unversehens unter enormen Druck. Weil man sich in der Situation „kalt erwischt“, also unvorbereitet fühlt, weil dies als eine persönliche Bedrohung erlebt wird, der man hilflos ausgeliefert scheint und ohne die Möglichkeit der Gegenwehr.

Die oft folgenden Notreaktionen sind bestenfalls unangemessen, im schlimmsten Fall sorgen sie für Eskalation und bereiten den Nährboden für weitreichende Konflikte. In meiner Coaching-Praxis beschreiben die Klienten die ganze Bandbreite von Kampf- über Verteidigungs- bis zu Fluchtverhalten: Manch einer reagiert eher aufbrausend, aggressiv abwehrend, ein anderer eher ängstlich und passiv – bis hin zur Unterwürfigkeit.

Als besonders belastend empfinden es die Klienten, wenn sie von ihren inneren Emotionen so überwältigt werden, dass sie keinen klaren Gedanken mehr fassen können. Und selbst nicht mehr wissen, was sie für wichtig halten, oder was genau sie wollen.

So unterschiedlich die Verhaltens- und Reaktionsweisen auch sein mögen: Ihnen allen liegt eine gemeinsame Dynamik zugrunde. Diese kann im Coaching Prozess sehr produktiv aufgegriffen und bearbeitet werden.

Mit dem untenstehenden Modell aus dem Stresstraining lässt sich die innerpsychische Dynamik sehr anschaulich darstellen. Das Bild hilft dem Klienten, sein eigenes Verhalten zu verstehen und situationsadäquate Reaktionsweisen zu entwickeln. Unvorhergesehene Stresssituationen lassen sich selbstverständlich nicht vorausschauend planen, dennoch ermöglicht dieses Modell dem Klienten, sich auf nahende Stresssituationen vorzubereiten und neue Reaktionsweisen einzuüben – und damit loszukommen von den wohlbekanntem, aber unbefriedigenden automatisierten Stressroutinen.



Quelle: Dr. Maja Storch, ZRM 2002

Die Grafik zeigt, dass mit dem Eintreten des unvorhergesehenen und als bedrohlich erlebten Ereignisses das eigene normale Kontroll-Erleben entgleist: Entweder steigt das innere Erregungsniveau so hoch an, dass die eigenen Emotionen mit Wucht nach außen dringen: Dann sprechen die Klienten davon, dass sie „explodieren“, „wie eine Rakete hochgehen“ oder „an die Decke gehen“. Das konkret gezeigte Verhalten wird ganz oder teilweise als Kontrollverlust erlebt.



Im anderen Fall steigt das Erregungsniveau ebenfalls exponentiell an, die Stressantwort richtet sich allerdings nach innen und lässt das Kontrollerleben kollabieren: Dann sprechen die Klienten davon, dass sie sich wie gelähmt fühlen. Mitunter wird die emotionale Wucht der Stressantwort als so massiv und den eigenen Organismus über-schwemmend erlebt, dass die Klienten überhaupt nichts mehr spüren. Sie berichten dann von „Blackout“ oder „wie unter Schock“.

Dass es sich hier um eine Stressroutine handelt, ist den Klienten sofort einsichtig: Schließlich ist es fast immer die-selbe Verhaltensantwort auf die als überraschend und bedrohlich erlebte Situation – und viele Klienten kennen beide Reaktionsvarianten, zuweilen sogar gleichzeitig: Innerlich fühlt es sich völlig anders an als das Verhalten, das die Person nach außen zeigt.

Was bedeutet das im Einzelnen für den Coaching-Prozess?

- 1. Vorläufersignale identifizieren:** Mit dem Klienten legt der Coach eine Lupe auf die Sequenz, die unmittel-bar vor der Stressreaktion steht, und rekonstruiert den Prozess im Zeitlupentempo. Dabei zeigt sich: Jeweils kurz bevor das innere Erregungsniveau hochschießt und die unerwünschte Stressroutine startet, gibt es sogenannte Vorläufersignale. Diese Signale der sich anbahnenden Stresssituation sind vielfältig: ein trockener Mund, Atemnot, Schwindel, Gedankenblockade, Hektik, Ärger, Nervosität etc. Ignoriert der Klient diese Warnsignale, startet die Stressroutine, und die automatisierte Reaktion auf die stressende Situation kann in der Regel nicht mehr gestoppt werden. Wenn der Klient im Coaching zwei oder drei un-vorhergesehene Situationen auf diese Weise untersucht hat, kann er die typischen Vorläufersignale identifizieren.
- 2. Unterbrechung der angelaufenen Stressroutine durch Stopp-Befehle:** Sobald der Klient durch die Vorläufersignale gewarnt wurde, lernt er, Maßnahmen zu ergreifen, um die sich anbahnende Stressroutine bewusst zu unterbrechen. Wir sprechen hier von sogenannten „Stopp-Befehlen“, die sich der Klient in bestimmten Situationen selbst erteilt. Dieser innere Stoppbefehl kann tatsächlich das Wort „Stopp“ sein und/oder eine körperliche Verstärkung wie etwa: aufstehen und das Fenster öffnen, ein Glas Wasser trinken, sich eine kleine Pause verschaffen und die Toilette aufsuchen oder Ähnliches.
- 3. Aktivierung der eigenen Ressourcen:** Im Anschluss an die Unterbrechung der unerwünschten Stressroutine bringt der Klient geeignete Elemente aus seinem im Coaching angelegten Ressourcenpool zum Einsatz. Diese helfen ihm dabei, das ursprüngliche Kontrollerleben wieder herzustellen, und ermöglichen zielgerich-tetes Handeln. Unter Ressourcen verstehen wir hier Stärken, Fähigkeiten, innere Bilder, Erinnerungen, die den Klienten in einen emotional stabilen und kraftvollen Zustand versetzen. Die Herausarbeitung dieser individuellen Ressourcen bildet einen wesentlichen Schwerpunkt im Coaching-Prozess. Grundlage ist hier das Zürcher Ressourcenmodell (ZRM) von Dr. Maja Storch und Dr. Frank Krause (2000). Es handelt sich um ein an der ETH Zürich entwickeltes Selbstmanagement- Konzept auf Basis aktueller Erkenntnisse der Neurobiologie und Motivationspsychologie, dessen Wirksamkeit in zahlreichen Studien belegt wurde.



4. **Handlungsplanung mit Wenn-Dann-Plänen:** Um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, in einer Stress-Situation auch tatsächlich das neue, beabsichtigte Verhalten umzusetzen, hat sich die Handlungsplanung mit sogenannten Wenn-Dann-Plänen bewährt. Gollwitzer (1999) empfiehlt, die Realisierung von Zielen zu planen, indem gedanklich vorweggenommen wird, wann, wo und auf welche Art und Weise das Ziel erreicht werden soll.

Das erhöht die Wahrscheinlichkeit, in der kritischen Situation tatsächlich das zielgerichtete Verhalten zu initiieren und aufrechtzuerhalten und von der alten Stressreaktion abzuschirmen. Die Wirksamkeit solcher Wenn-Dann-Pläne ist empirisch nachgewiesen. Nach Gollwitzer werden die damit verbundenen Ziele dreimal so häufig realisiert wie Ziele ohne solche Unterstützung. Der Coach sollte gemeinsam mit dem Klienten für eine Stresssituation drei bis fünf Wenn-Dann-Pläne entwickeln. Dies genügt, um künftig auf die Herausforderungen einer überraschenden und nicht vorhergesehenen Situation mit einem neuen beabsichtigten Verhalten reagieren zu können.

Für den gesamten Coaching-Prozess bedarf es ca. sechs Sitzungen im Abstand von jeweils vier bis sechs Wochen. Die Klienten berichten danach von einer deutlichen Zunahme ihrer Selbststeuerungskompetenzen und von dem wachsenden Gefühl emotionaler Autonomie. Eine Klientin drückte es so aus: „Wenn ich wollte, könnte ich bei Stress immer noch an die Decke gehen. Aber ich muss es nicht mehr.“



## SL Events

### Ein Erfahrungsbericht meiner Workshops:

#### Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Management und Betriebsrat

(Klaudia Söllner)

**Anlass** eines gemeinsamen Workshops zum Thema Zusammenarbeit zwischen Management und Betriebsrat sind:

- vermehrt auftretende **Missverständnisse**,
- **zeitliche Verzögerungen**, teilweise existenzieller Entscheidungen in den Organisationen,
- das Gefühl, dass der jeweils Andere die **Rolle und Funktion** des Verhandlungspartners nicht akzeptiert,
- sich ständig wiederholende **Kommunikationsprobleme**,
- **Unterstellung** negativer Absichten,
- und letztendlich ein **gegenseitiges Misstrauen** bei Absprachen und Vereinbarungen.

**Im Workshop haben wir drei Schwerpunkte beleuchtet:**

#### 1. Diagnose der Ist-Situation

Was ist typisch für die Zusammenarbeit zwischen Management und Betriebsrat? Was passiert immer wieder und welche Ergebnisse zieht es nach sich?

#### 2. Selbst- und Fremdrelexion

Management und Betriebsrat erarbeiten anhand von Leitfragen ihre eigenen Verhaltensmuster, stellen Vermutungen auf wie die Verhandlungspartner sie sehen und betrachten diese Ergebnisse auf der sachlichen und emotionalen Ebene.

#### 3. Lösungsfindung

Formulierung der Bedürfnisse und Angebote seitens des Managements bzw. des Betriebsrates als Basis für eine konstruktive und zielführende Zusammenarbeit. In einem Dialog werden Vereinbarungen getroffen.

### Folgende Problemfelder traten in den Workshops häufig auf:

#### Rollenakzeptanz und Rollenkompetenz

Kritik oder Ablehnung von der jeweils anderen Seite wird als persönliche Kränkung oder Missachtung wahrgenommen. Dadurch können persönliche Macht- und Grabenkriege entstehen.

#### Unterstellung

Dem Verhandlungspartner wird grundsätzlich eine negative Absicht unterstellt. Das gibt die innere Legitimation, sich negativ und abwertend zu verhalten.

#### Formalitäten

Um eine persönliche, sach- und lösungsorientierte Auseinandersetzung zu vermeiden, werden formelle Regelungen genutzt, um Vorschläge abzulehnen oder den anderen in eine Drucksituation zu bringen.



### **Feindbilder**

Sind die Fronten verhärtet, überlagert die persönliche Ablehnung jede Sachdiskussion. Dabei geht es nicht mehr um gute Lösungen des Problems, sondern darum, den anderen in seiner Zielerreichung zu behindern.

### **Ziele des Workshops**

Zielsetzung des Workshops ist es, die Ursachen für die **Probleme** in der Zusammenarbeit zu **analysieren**, diese auf eine **konstruktive Art** und mit einer **wertschätzenden Haltung** besprechbar zu machen. Aus diesen Erkenntnissen werden gemeinsam Ideen, Wünsche und Erfordernisse erarbeitet, die die Zusammenarbeit für alle Beteiligten erleichtert.

### **Fazit:**

In vielen Workshops konnten diese – teilweise auch sehr persönlichen Themen – gut besprochen werden. Die Erarbeitung von Lösungsansätzen war nachhaltig möglich.

Voraussetzung für den Erfolg des Workshops ist es, dass alle Beteiligten eine Veränderung der Ist-Situation wollen.

Dient der permanente Konflikt dazu, Aufmerksamkeit und Anerkennung zu finden, braucht es einen alternativen Interventionsansatz, um an dieser Situation etwas zu verändern.

### **Führungskräfte in TA-Ausbildungen**

In den letzten 3 Jahren hat der Anteil an Führungskräften, die an der transaktionsanalytischen Praxiskompetenz für Training, Beratung und Organisationsentwicklung teilnehmen, stark zugenommen. Hier wird Interesse auf Führungsetagen an einer fundierten Psychologie sichtbar, die hilft, das eigene Denken, Fühlen und Verhalten zu reflektieren und bewusst zu steuern sowie Veränderungs- und Entwicklungsprozesse bei Personen und Systemen wirksam zu begleiten.

In unserer immer komplexer werdenden Welt sind gerade Führungskräfte gefordert, schnelle und gleichzeitig wohl durchdachte Entscheidungen zu treffen. Hier helfen sinnvolle Landkarten, sich auch in bergigen und unwegsamen Gegenden zu orientieren und sich durch so manch undurchschaubaren politischen Dschungel zu kämpfen.

Die Transaktionsanalyse mit ihren schnell nachvollziehbaren und gleichzeitig komplexen Landkarten, die für Dynamiken von Personen, Teams und Organisationen nutzbar sind, können hier eine gute Orientierung geben, ohne Scheinsicherheiten zu suggerieren, die der Realität nicht gerecht würden.

Insgesamt freuen wir uns, dass wieder zahlreiche Teilnehmer die Praxiskompetenz in TA abschließen konnten und sich unsere Mastergruppe für die fortgeschrittene Ausbildung in einem fröhlichen Wachstum befindet.



## Organisationsaufstellungen in Coaching und Beratung

In 2012 bieten wir in Kooperation mit alwart + team erstmals eine Weiterbildung in Organisationsaufstellungen an. Das Aufstellen von Organisationsbildern bietet Informationen über Strukturen, Dynamiken und Wechselwirkung in Systemen. Somit stellen Aufstellungen ein wirksames Instrument in der beratenden Arbeit mit Personen und Organisationen dar.

Die Teilnehmer erfahren Grundlagen der Aufstellungsarbeit in Organisationen. Sie reflektieren über den verantwortungsvollen Einsatz von Aufstellungen in ihrer beruflichen Rolle. Sie erlernen unterschiedliche Methoden und Techniken in der Durchführung von Organisationsaufstellungen. Über das eigene Erleben und Leiten von Organisationsaufstellungen machen die Teilnehmer erste Erfahrungen mit diesem Instrument und leiten Möglichkeiten und Grenzen ab.

**Zielgruppe:** Coaches, Berater, Personal- und Organisationsentwickler, Führungskräfte

**Trainer:** Susanne Alwart, Luise Lohkamp

**Ort:** Hamburg

**Dauer:** 9 Tage + 3 Tage Supervision

**Kosten:** 3.050,- Euro zzgl. MWST

**Termine:** 25.-27.04.2012, 30.05.-01.06.2012, 30.07.-01.08.2012, 22.10.2012, 04.12.2012, 18.02.2013

## Die wirksamsten NLP-Interventionen für Coaching

In Kooperation mit alwart + Team bieten wir in 2012 speziell für Coaches ein Intensiv-Training für NLP-Interventionen an. Ziel ist es, ausgebildeten Coaches zu ermöglichen, das eigene Handwerkszeug zu ergänzen, ohne eine ganze NLP-Ausbildung zu absolvieren. Zudem sind alle Interventionen konkret auf den Coaching-Kontext ausgerichtet.

**Zielgruppe:** ausgebildete Coaches

**Trainer:** Susanne Alwart

**Ort:** Hamburg

**Dauer:** 2 x 4 Tage

**Kosten:** 3.000,- Euro zzgl. MWST

**Termine:** 02.-05.07.2012, 13.-16.08.2012



## Termine 2012

### Ausbildung in Transaktionsanalyse

Aus- und Weiterbildung	Lehrtrainer	Termine
<b>Ausbildung in Transaktionsanalyse: Beratung, Coaching, Organisationsentwicklung</b> 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.		
<b>Einführungskurs in Transaktionsanalyse „101“</b> Hamburg	Luise Lohkamp	18.-20.01.2012 oder 26.-28.09.2012
<b>Einführungskurs in Transaktionsanalyse „101“</b> Berlin	Prof. Dr. Henning Schulze	20.-22.02.2012
<b>Transaktionsanalytische Praxiskompetenz für Beratung, Coaching und Organisationsentwicklung:</b> Hamburg	Prof. Dr. Henning Schulze Luise Lohkamp	1. 07.-09.03.2012 2. 11.-13.04.2012 3. 20.-22.06.2012 4. 05.-07.09.2012 5. 28.-30.11.2012
<b>Masterkurs Coaching, Beratung und OE</b> Hamburg	Prof. Dr. Henning Schulze Luise Lohkamp	1. 28.-30.03.2012 2. 14.-16.05.2012 3. 27.-29.08.2012 4. 05.-07.12.2012
<b>CTA und PTSTA Workshops</b>	Prof. Dr. H. Schulze & Luise Lohkamp Luise Lohkamp Prof. Dr. Henning Schulze	05.-06.03.2012, Hamburg 07.-08.06.2012, Hamburg 03.-04.09.2012, Berlin

### Praxissupervisionstage

<b>Praxissupervisionstage</b> Sie reflektieren und bearbeiten im Kreis von beruflichen Experten bedeutsame Situationen Ihrer beruflichen Praxis.		
<b>Praxissupervisionstage</b> Professionalität und Identität Konfliktbewältigung in Krisensituationen Marketing für die Dienstleistung Beratung Teamentwicklungsthemen	Luise Lohkamp Klaudia Söllner Prof. Dr. Henning Schulze Klaudia Söllner	27.01.2012 Hamburg 13.04.2012 Kassel 19.06.2012 Hamburg 05.09.2012 Kassel

### Führungs- und Persönlichkeitstraining mit Pferden

<b>Führungs- und Persönlichkeitstraining mit Pferden</b> Sie reflektieren Ihre Rolle als Führungskraft und erproben in Übungen mit den Pferden neue Möglichkeiten eindeutigen und wirksamen Handelns.		
<b>Erfahrungs- und Reflexionstage</b>	Luise Lohkamp, Gaby Koch	01.06.2012 06.07.2012 24.08.2012
<b>Führungstraining mit Pferden in Deutschland</b>	Luise Lohkamp, Gaby Koch	13.-15.06.2012
<b>Führungstraining mit Pferden in Andalusien</b>	Luise Lohkamp, Janine Wüest	12.-14.09.2012
<b>Teamentwicklung mit Pferden</b>	Luise Lohkamp, Gaby Koch	Nach Vereinbarung

### Weiterbildung in Kooperation mit alwart + team

<b>Organisationsaufstellungen in Coaching und Beratung</b> Sie erfahren Grundlagen der Aufstellungsarbeit, erproben sich als Aufstellungsleiter und reflektieren über den verantwortungsvollen Einsatz in Ihren beruflichen Rollen und Kontexten.		
<b>Organisationsaufstellungen in Coaching und Beratung</b> in Hamburg -Weiterbildung -Supervisionstage	Susanne Alwart, Luise Lohkamp	25.-27.04.2012 30.05.-01.06.2012 30.07.-01.08.2012 22.10.2012 04.12.2012 18.02.2013
<b>Die wichtigsten NLP-Interventionen für Coaching</b> Sie ergänzen Ihr Coaching-Handwerkszeug um wirksame NLP-Interventionen		
Die wichtigsten NLP-Interventionen für Coaching	Susanne Alwart	02.-05.07.2012 13.-16.08.2012



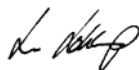
Vielen Dank für Ihr Interesse.

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](mailto:klaudia.soellner@sl-consult.de)

Office Hamburg  
Eppendorfer Landstrasse 9  
20249 Hamburg  
Telefon 040-40195383  
Telefax 040-40195935  
Email [luise.lohkamp@sl-consult.de](mailto:luise.lohkamp@sl-consult.de)

[www.sl-consult.de](http://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](mailto:luise.lohkamp@sl-consult.de)