SL CONSULT GmbH
SYSTEME • PROZESSE • PERSÖNLICHKEIT

SL Newsletter

Liebe Kunden und Kollegen,

in 2012 ist uns häufig das Thema der persönlichen Stabilität begegnet. Die Zeiten werden nicht ruhiger, eine Changewelle schwappt über die Vorherige hinweg. Auch Unternehmen, die bislang noch in ruhigerem Fahrwasser unterwegs waren, werden heftig durchgeschüttelt. Neben den Herausforderungen, sich im Unternehmen zu positionieren und immer wieder flexibel auf den Markt zu reagieren, erleben wir eine immer stärkere Selbst-Bewusstheit vieler Führungskräfte und Mitarbeiter, was die eigene Lebensorientierung angeht. Familie und Privatleben haben einen wichtigen Platz im Leben. Die Bereitschaft, beides für den Beruf aufs Spiel zu setzen, sinkt.
Zum Glück!
Noch immer ist Burnout ein Riesenthema: Überstunden auf Führungsetagen ein Zeichen von Normalität und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie eher Problem als leichtes Spiel.
Wie können Führungskräfte und Mitarbeiter persönliche Stabilität entwickeln, um selbst gut durch schwierige Zeiten zu navigieren und auch um zur Stabilität der Unternehmen beitragen zu können?
Und was kann die Organisation selbst dazu beitragen, dass Stärken und Ressourcen der Gemeinschaft in schwierigen Zeiten optimal genutzt werden?
Einige Anregungen dazu finden Sie in unseren folgenden Beiträgen.
Gerne begleiten wir Sie wieder im nächsten Jahr.

Alles Gute für 2013!

SL CONSULT

SL Trends

Resilienz in Organisationen

(Klaudia Söllner)

Nachdem wir in unserem letzten Newsletter das Thema Burnout von Organisationen beleuchtet haben, liegt es nahe, darüber nachzudenken, welche Voraussetzungen für eine Organisation wichtig sind, um auch in schwierigen Zeiten Handlungsalternativen zur Verfügung zu haben, um Probleme zeitnah und zukunftsorientiert zu lösen.

Was macht die Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens aus?

Unter Resilienz einer Organisation verstehen wir die Fähigkeit, unvorhergesehene Situationen, Turbulenzen und Herausforderungen nicht nur zu bewältigen, sondern hieraus Stärken und Ressourcen zu erkennen und damit Potenziale für zukünftige Ereignisse bewusst und nutzbar zu machen.

Die Fähigkeit, Resilienz in Unternehmen auszubauen, wird ein Management-Thema, das sich sowohl in strategischen Entscheidungen, in der Organisationsentwicklung und im Führungsverständnis abbilden wird.

SL CONSULT GmbH
SYSTEME • PROZESSE • PERSÖNLICHKEIT

Was sind die protektiven Handlungsfelder von Organisationen, die die Widerstandsfähigkeit stärken?

1. Strategie

Eine Unternehmensstrategie wird wirksam, wenn sie sich in den Organisationsprozessen und im Verhalten der Mitarbeiter wiederfindet. Schaut man sich veröffentlichte Unternehmensstrategien an, so findet man fast ausnahmslos das Bestreben nach Schnelligkeit, Effektivität und Innovationskraft.
Doch nur wenn diese Haltung und diese Ziele von den Mitarbeitern akzeptiert und verinnerlicht werden, wenn diese begreifen, dass sie in ihren Handlungsfeldern wichtige Beiträge zur Strategieverwirklichung leisten, dann werden Ziele und Haltungen in die Tat umgesetzt.
In der Praxis spiegelt sich diese Grundhaltung dadurch wieder, dass ein Unternehmen schneller als die Mitbewerber Chancen ergreifen kann. Alle Mitarbeiter haben einen geschärften Blick für Effizienz- und Produktivitätssteigerungen, ohne die Angst, ihre Arbeitsplätze zu verlieren.
Weitere Merkmale von Organisationsresilienz sind eine hohe Veränderungsfähigkeit verbunden mit schneller Erneuerungsenergie und kurze Reaktionszeiten auf Krisen- oder Problemsituationen.
Innovationen werden mit hoher Selbstverständlichkeit voran getrieben.

2. Der systemische Blick

Um die Resilienz-Fähigkeit in Organisationen zu stärken, sollten möglichst viele Umfeldfaktoren im Hinblick auf ihre Wirkungen in der Organisation beobachtet werden. Dazu gehören Absatzmärkte, neue Produkte und Entwicklungen, politische Entscheidungstendenzen. Auch intensive Kontakte zu Kunden und Lieferanten können wichtige Impulse für die Ausrichtung des Unternehmens geben.
Werden diese Faktoren richtig interpretiert und in Handlungen umgesetzt, wird dies sichtbar durch:

- hohe Flexibilität, Agilität sowie Adaptionsfähigkeit
- kontinuierliches Antizipieren und Neujustieren von Veränderungsprozessen
- lösungsorientierter Umgang mit Überraschungen, Misserfolgen und Fehlern
- Fähigkeit zur transformativen Veränderung
- Wachstum und Erfolg auch in Krisenzeiten.

3. Unternehmenskultur, Führung und Mitarbeiter

Wie können der Umgang der Hierarchieebenen miteinander und das Wertesystem einer Organisation so gestaltet werden, dass Leistung, Entwicklung und Veränderung, Identifikation schafft sowie Freude und Engagement der handelnden Personen freisetzt?

Folgende Aspekte erscheinen mir in diesem Kontext wichtig:

- Die Fähigkeit aller Managementebenen, der Realität ins Auge zu sehen. Dazu gehört es, Mikro- als auch Makroeinflüsse bewusst wahrzunehmen. Dies setzt die Fähigkeit voraus, „blinde Flecken“ aufzudecken und sich den daraus resultierenden Themen zu stellen.

- Stärken und Ressourcen der Organisation zu erkennen und sich bewusst zu machen. Dies ermöglicht es, bei den Verantwortungsträgern ein klares Bild darüber zu bekommen, welchen eigenen Beitrag sie zu den vergangenen Erfolgen geleistet haben.
  Je klarer die „Erfolgsmuster“ sind, umso schneller und lösungsorientierter können diese Ressourcen bei Bedarf aktiviert und eingesetzt werden. Das konkrete Thematisieren von Stärken führt zu einer größeren Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme bei Führungskräften, was besonders in schwierigen Situationen zu einem zeitlichen Handlungsvorsprung führt.

- Der Ausbau der Kommunikation und die Vernetzung verschiedener Organisationseinheiten ist die Basis für eine zeitnahe Informationsversorgung.
  Innerhalb der Organisation sollte Kommunikation sowohl top down als auch bottom up möglich sein. Resiliente Organisationen zeichnen sich durch face-to-face Kommunikation auf allen Ebenen aus, ohne dass aufgrund von Hierarchien Bedenken oder Zurückhaltungen bestehen.

- Die Führungskultur einer Organisation ist ein weiteres Kriterium bei Betrachtung der Resilienz-Fähigkeit. Resiliente Organisationen benötigen eine kraftvolle, flexible und innovative Führung. Dadurch wird sichergestellt, dass Probleme gesehen und angesprochen werden. Die Methode des „Aussitzens“ oder „Wegschauens“ darf nicht zum Erfolg führen. Ganz entscheidend ist die Fähigkeit der Führung, Herausforderungen als etwas „Normales“ zu akzeptieren, Krisen standzuhalten und sich nach Bewältigung schwieriger Situationen bewusst zu machen, mit welchen Fähigkeiten und Ressourcen, die Situation bewältigt wurde. Dies stärkt die Selbstwirksamkeit der handelnden Personen und damit die Handlungsfähigkeit der gesamten Organisation.

Die Konsequenzen einer solchen Führungskultur stärken die Fähigkeit zur Resilienz, indem

- das Vertrauen der Mitarbeiter steigt und diese eine loyale und motivierte Haltung zum Unternehmen einnehmen,
- eine hohe Problemlösungsfähigkeit entwickelt wird, da Mitarbeiter aktiv an der Lösungsfindung beteiligt werden,
- Verantwortung übernommen wird und Entscheidungen getroffen werden, da ein offener und akzeptierter Umgang mit Fehlern gepflegt wird,
- die Organisation eine hohe Reflexionsfähigkeit entwickelt, die es ermöglicht Schwächen oder Veränderungsbedarfe offen und direkt anzusprechen,
- Improvisationsfähigkeit vor Formalismus steht,
- Veränderungsprozesse bei Bedarf angepasst werden können,
- Mitarbeiter über ihre Aufgabengebiete hinausdenken, Veränderungen akzeptiert und unterstützt werden und Widerstände sich in Grenzen halten.

SL CONSULT GmbH
SYSTEME • PROZESSE • PERSÖNLICHKEIT

Fazit:
Resilienz bezogen auf Personen setzt die Grundhaltungen Optimismus, Akzeptanz und Lösungsorientierung voraus. Überträgt man diese Haltungen auf Organisationen dann heißt das:

- ✓ Eine für möglichst viele Mitarbeiter attraktive Strategie zu entwickeln, die es ermöglicht, dass jeder Einzelne seinen individuellen Beitrag zur Umsetzung erkennen kann.
- ✓ Das Umfeld im Blick zu haben, um aufkommende Problemstellungen rechtzeitig wahrzunehmen.
- ✓ Sich auf die vergangenen erfolgreichen Handlungsmuster und Lösungen besinnen, um alle Kräfte zu mobilisieren.

Dazu ist es nicht nur bei Personen sondern auch in Organisationen erforderlich:

- ✓ sich selbst zu regulieren
- ✓ Verantwortung zu übernehmen
- ✓ Beziehungen gestalten
- ✓ Zukunft gestalten.

Unsere Erfahrungen im Rahmen der Organisationsentwicklung zeigen, dass in zahlreichen Unternehmen durchaus Resilienz-Potenzial vorhanden ist, dieses aber in Krisensituationen nicht aktiv genutzt wird.
Darum wird es eine Herausforderung für Manager sein, die Potenziale zu erkennen bzw. zu entwickeln und bei Bedarf wirksam zu aktivieren.

SL CONSULT GmbH
SYSTEME • PROZESSE • PERSÖNLICHKEIT

Wie resilient ist Ihre Organisation?

Um ein Gefühl für die Resilienz-Fähigkeit Ihrer Organisation zu bekommen, finden Sie eine

Checkliste der typischen Merkmale für Resilienz in Organisationen:

• Vision und Mission des Unternehmens ist jedem Mitarbeiter bekannt	ja / nein
• Die Unternehmensstrategie ist in der Gesamtorganisation präsent und für die unterschiedlichen Ebenen verständlich und nachvollziehbar	ja / nein
• Jeder Einzelne kennt seinen individuellen Beitrag zu den Unternehmenszielen und damit seine Bedeutung für das Unternehmen	ja / nein
• Denken und Lösungssuche erfolgt unter aktiver Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter	ja / nein
• Informationen vom Markt fließen schnell in die Organisation	ja / nein
• Marktinformationen werden intern verarbeitet und führen zu Entscheidungen	ja / nein
• Es besteht innerhalb und außerhalb eine gute Vernetzung	ja / nein
• Die Organisation bzw. die Mitarbeiter kennen die zentralen Erfolgsfaktoren des Unternehmens	ja / nein
• Die Werte des Unternehmens sind den Mitarbeitern bewusst und werden aktiv gelebt	ja / nein
• Es gibt Geschichten über erfolgreich überstandene Krisen und diese werden erzählt	ja / nein
• Die Organisation achtet auf die Gesundheit der Mitarbeiter und das Betriebsklima	ja / nein
• Mit unterschiedlichen Meinungen und Postionen wird wertschätzend umgegangen	ja / nein
• Die Mitarbeiter werden ermutigt auch kontrovers zu diskutieren	ja / nein
• Fehler dürfen sein und werden zur Weiterentwicklung genutzt	ja / nein
• Entscheidungsfindungsprozesse zeichnen sich durch eine hohe Qualität aus und werden von Mehrheiten getragen	ja / nein
• Improvisationsfähigkeit ist vorhanden ohne die Orientierung zu verlieren	ja / nein
• Es besteht eine hohe Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen, die Mitarbeiter verstecken sich nicht hinter Gremien, Prozessen oder Formalien	ja / nein
• Verhalten wird sowohl auf Mitarbeiter- als auch auf Führungsebene reflektiert, dazu stehen geeignete Instrument zur Verfügung	ja / nein
• Die Führungsebene ist für Mitarbeiter glaubwürdig und genießt ein hohes Vertrauen	ja / nein
• Die Führungskräfte sind sich ihrer Vorbildfunktion bewusst und leben diese auch in ihrem Arbeitsalltag	ja / nein

SL CONSULT GmbH
SYSTEME • PROZESSE • PERSÖNLICHKEIT

Coaching: Wie können tiefgehende Entwicklungsprozesse angestoßen werden?

(Luise Lohkamp)

Coachingprozesse sind meist nützlich. Warum nur meist?

Coaching heißt für uns die Begleitung von Menschen im beruflichen Kontext mit dem Ziel der Persönlichkeitsentwicklung und der Erweiterung des beruflichen Verhaltensrepertoires.

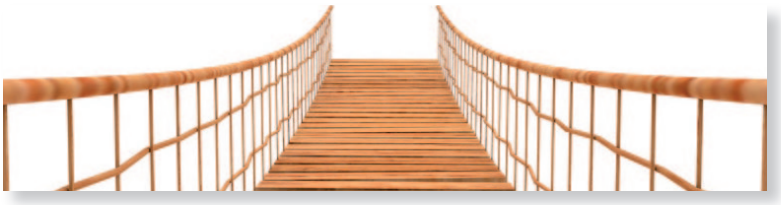
Die Erweiterung ihres Verhaltensrepertoires gelingt den Klienten normalerweise gut. Das Coaching für einen persönlichen tiefgehenden Entwicklungsprozess zu verwenden, das gelingt nicht jedem Klienten. Dieser Weg erfordert eine bewusste Entscheidung, sich für emotionale Prozesse zu öffnen, sich auf einen oft steinigen Weg der kritischen Selbsterkenntnis zu machen und sich auf unsicheres Terrain einzulassen.

So kann sich ein Klient, dem es schwer fällt, sich in seiner Managementrolle präsent und kraftvoll zu zeigen und Dinge von anderen einzufordern, entscheiden: Er kann den Coachingprozess dafür nutzen, schwierige und erfolgreiche Situationen zu vergleichen, seine Ressourcen zu erkennen und Verhaltensalternativen abzuleiten. Er kann sich aber auch auf Ursachensuche begeben, was ihn in der aktuellen Rolle hindert, seine Autonomie auszubauen und Präsenz und Dominanz zu aktivieren.

Ein Klient kam mit Problemen in seiner Führungsrolle zu mir. Auf der kognitiven Ebene wurde er im gegenwärtigen Kontext fündig und stellte fest, dass sein Vorgesetzter dauernd in sein Team „durchregiert“ und er sich hierdurch massiv in seiner Rollenwahrnehmung geschwächt fühlt. Der Einstieg in die emotionale Ebene ermöglicht ihm im Coaching herauszuarbeiten, dass seine Vision, wie er zukünftig leben und arbeiten möchte, überhaupt nicht zu seiner aktuellen Tätigkeit als Manager in diesem Unternehmen passt und es somit nicht verwunderlich ist, dass seine Energie eher gebremst ist. Er entscheidet sich, auch seine individuelle Historie für diese Fragestellung zu reflektieren. Er findet hier gute Gründe, wann er in seinem Leben lernen musste, sich zurückzunehmen und nicht zu sichtbar und fordernd aufzutreten.
Der Klient hatte einen älteren Bruder, der leicht behindert war und er hat gelernt, dass er dem Bruder den Platz als Erstgeborenem nicht streitig machen darf. Um den älteren Bruder nicht noch mehr zu schwächen, hat der Klient aus Liebe und Loyalität früh gelernt, eher in Deckung als in offensive Präsenz zu gehen.

Erst mit der Bewusstheit über solche Einflußfaktoren wird der Klient neben dem Erkennen seiner Ressourcen und Fähigkeiten wirksame und nachhaltige Ideen für das Agieren in seiner Managementrolle ableiten können. Sonst bleiben Verhaltensideen oft oberflächlich und zeigen nur begrenzte Wirkung. Auf unser Beispiel bezogen hatte unser Klient durch seine Erkenntnisse die Chance, an einer für ihn attraktiven Zukunftsvision zu arbeiten und hieraus nächste berufliche Entwicklungsschritte abzuleiten. Zudem hat er sich bewusst gemacht, dass er seinem Bruder, der selbst in einer ganz anderen Tätigkeit unterwegs ist, nicht schadet, wenn er in seiner Managementrolle die jeweils erforderliche Präsenz und Dominanz zeigt.

Um Coaching-Klienten darin zu unterstützen, sich auf eine emotionale Arbeit an frühen Glaubenssätzen, welche die gegenwärtige Rollenausübung beeinflussen, einzulassen oder bestimmte Aspekte des eigenen Fühlens und Handelns erlebbar zu machen, setzen wir neben dem üblichen Coaching-Handwerkzeug gerne die folgenden Methoden ein: Arbeit an persönlichen Antreibern, Aufstellungen, Arbeit mit Pferden und Visionsarbeit.



Arbeit mit persönlichen Antreibern

Das von Steven Karpman entwickelte „Antreiberkonzept“ ist ein Modell aus der Transaktionsanalyse. In diesem werden innere Anweisungen beschrieben, die wir in der frühen Kindheit erlernt haben und die wir uns heute insbesondere in Stresssituationen selbst geben. Die Antreiber sind somit frühe „Erfolgsrezepte“, wie wir glaubten sein zu müssen, damit wir OK sind auf dieser Welt. Es ging darum, das zum Überleben erforderliche Maß an Zuwendung von Eltern und Bezugspersonen zu bekommen. Wir können diesbezüglich 5 verschiedene Antreiber unterscheiden:

- Sei immer perfekt!
- Streng Dich immer an!
- Beeil Dich immer!
- Sei immer gefällig!
- Sei immer stark!

Wir verfügen alle über diese Antreiber in unterschiedlich starker Ausprägung und können entsprechend Teile dieser Antreiber gut nutzen. Oft behindern wir uns allerdings auch mit ihnen. Insbesondere dadurch, dass wir unbewusst Antreiberverhaltensweisen mobilisieren, die so gar nicht zu den Anforderungen von Situationen passen.

Ein Coachingklient berichtet beispielsweise, dass er Schwierigkeiten habe, seine Mitarbeiter durch emotionale Trauerprozesse in erforderlichen Change-Maßnahmen zu begleiten. Er empfindet die Reaktionen seiner Mitarbeiter als überflüssig und greift notfalls lieber autoritär durch, um diese „ineffektive Gefühlsduselei“ abzustellen. Seine Mitarbeiter reagieren mit Widerstand und Demotivation. Mit dem Blick auf die Antreiber wird diese Führungskraft bei dem „sei-immer-stark-Antreiber“ fündig.

In Coachingprozessen hat sich bewährt, dass sich Klienten mithilfe des „Antreiber-Fragebogens“ reflektieren und sich auf dieser Basis die Erwartungen und Rahmenbedingungen in ihrem Herkunftsfamilienkontext bewusst machen. Nicht mit dem Ziel von Heilung – das wäre therapeutische Arbeit – sondern mit dem Ziel, eigene Glaubenssätze und Verhaltensmuster zu verstehen und versöhnlich mit sich umzugehen. Hieraus leiten wir Stärken und Entwicklungsthemen der Klienten ab und der Klient definiert Veränderungsbedarfe. Das Erlauberkonzept dient dazu, sich in zukünftigen Situationen weniger mit Antreiberverhaltensmustern zu behindern, sondern sich in Richtung persönlicher Autonomie weiterzuentwickeln.

So konnte sich der Vorgesetzte mit dem Sei-immer-stark-Antreiber erlauben, sich zu zeigen oder auch erst einmal Emotionen selbst zu empfinden. Somit kann er besser mit eigenen Emotionen umgehen lernen und seine Mitarbeiter bei deren Emotionen mit ganz anderer Qualität begleiten. Wichtig ist, sich als Coach bewusst zu sein, dass die Arbeit an Antreibern immer dazu führen kann, dass Klienten mit noch tiefer liegenden Überlebensentscheidungen in Kontakt kommen und diesbezüglich Unterstützung benötigen können.

Meine Erfahrung ist, dass mithilfe des Antreiberkonzeptes ein tiefes persönliches Arbeiten an einflußnehmenden Herkunftsfamilienthemen möglich ist, ohne das Setting Coaching zu verlassen. Wichtig ist, nicht regressiv, sondern bewusst reflektierend an diesen Themen zu arbeiten. Wenn eine weitergehende und heilende Arbeit an diesen Themen erforderlich ist, können sich Klienten jederzeit ein zusätzliches therapeutisches Setting suchen.

Arbeit mit Aufstellungen im Einzelsetting

Das Aufstellen von Organisationsbildern bietet Informationen über Strukturen, Dynamiken und Wechselwirkung von Systemen. Damit Coaching-Klienten ein Gefühl für den eigenen Platz im Team, in der Organisation, im Konflikt oder in einer bestimmten beruflichen Konstellation bekommen, eignen sich Aufstellungen im Einzelcoaching sehr. Gerade bei Fragen wie:

- Wie stehen die Beteiligten zu mir? Und ich zu Ihnen?
- Wo ist mein Platz in…?
- Wie kann ich mich zu…positionieren?
- Wohin richte ich mich aus?

können sich Klienten mithilfe von Aufstellungen wertvolle Hinweise erarbeiten.
Im Coaching-Setting werden für eine Aufstellung die relevanten Elemente definiert und mithilfe von stellvertretenden Gegenständen (zum Beispiel beschrifteten Metaplankarten) vom Klienten im Raum platziert. Es geht darum, wie die Elemente zueinander stehen (Nähe – Distanz, zugewandt – abgewandt).

Ein Klient kam mit der Frage, ob er eine neue Rolle im Unternehmen, die einen deutlichen Karrieresprung bedeuten würde, annehmen soll. Für seine Fragestellung definiert er die Elemente: sich selbst, seine Vision im Leben, das aktuelle Unternehmen, sein zukünftiger Chef, der gleichzeitig einer der Vorstände ist, der Gesamtvorstand und sein zukünftiges Team.

Nun kann sich entweder der Klient in die einzelnen Systemelemente einfühlen und in der Reflexion mit dem Coach Ideen für aktuelle sowie zukünftige Strukturen und Dynamiken ableiten. Oder aber der Coach und der Klient nehmen selbst die Plätze auf den Karten im Raum ein: der Klient seinen eigenen und der Coach nacheinander die wichtigsten anderen Plätze. Hierdurch wird beim Sich-Einfühlen in die Plätze noch mehr Tiefgang möglich.

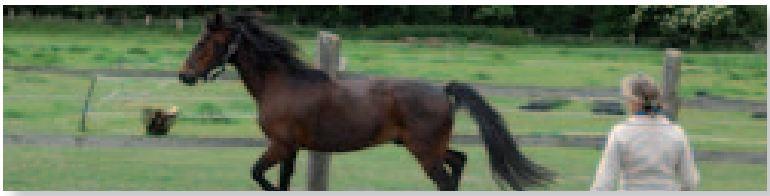
In dem Beispiel des Klienten wird schnell deutlich, dass es einen erheblichen Konflikt innerhalb des Vorstandes gibt, bei dem wenig Lösungsbereitschaft der Beteiligten erkennbar wird. Der Klient auf seiner zukünftigen Position fühlt sich eingeladen, harmonisierend in den Konflikt einzugreifen, steht allerdings isoliert da und hat keine Rückendeckung. Er spürt die Lösungsverantwortung allein auf seinen Schultern. Es besteht die Gefahr, dass er für fremde Misserfolge in die Verantwortung gezogen wird und sich eher von seiner persönlichen Vision entfernt.

Nach der Reflexion der Ist-Situation beginnt der Klient an einem Zukunftsbild zu arbeiten, bei dem durch Umstellen die Ordnung der Systemelemente hergestellt wird und Vitalität sowie konstruktives Zusammenarbeiten möglich wird. Bedarfsabhängig leiten Coach und Klient konfliktlösende Botschaften und Handlungen der beteiligten Elemente ab.

Im Beispiel geht es darum, den Vorstand einzuladen, selbst konfliktlösend aktiv zu werden und zu prüfen, ob es auf dieser Basis einen stabilen Platz für den Klienten in der neuen Rolle geben kann. Nach der Aufstellung hat der Klient die Möglichkeit, das Erlebte zu reflektieren und zu prüfen, was er hieraus an neuen Denk-, Fühl- und Verhaltensanregungen für sich ableiten möchte. Häufig ergeben sich durch Aufstellungen neue Perspektiven und manchmal auch überraschende Erkenntnisse, auf die der Klient durch reines Reflektieren kaum oder nicht gekommen wäre.

Der Klient wird vor seiner Zusage mit seinem Vorgesetzten prüfen, ob eine Konfliktklärung innerhalb des Vorstandes möglich ist und anderenfalls lieber eine nächste Karrierechance, die wirklich Aussicht auf Erfolg hat, abwarten.

SL CONSULT GmbH
SYSTEME • PROZESSE • PERSÖNLICHKEIT



Arbeit mit Pferden im Einzelcoaching

Ich nutze die Pferde immer wieder gerne als Feedbackgeber für meine Coachingklienten bei bestimmten Themen.

Ein Klient beispielsweise hat Schwierigkeiten, sich klar als Führungskraft zu positionieren. Er kümmert sich zunächst darum, dass sich alle wohl fühlen und vergisst sich selbst mit seinen Bedürfnissen und Zielen. Außerdem ist er Führungskraft aus eigenen Reihen geworden und es widerstrebt ihm, „sich als Chef aufzuspielen".

In den Übungen mit dem Pferd zeigt sich ein entsprechendes Bild. Entweder wird das Pferd erst gar nicht aufmerksam auf den Klienten, oder aber es übernimmt schnell selbst die Führung und zieht den Klienten mit. Dieser versucht sich dem Pferd anzupassen und manövriert sich hierdurch in eine Situation, die mit seinen Zielen nichts mehr zu tun hat.
In der Reflexionseinheit kann der Klient gut die Parallelen zu seiner Führungsarbeit im Job herausarbeiten. Auf die Frage, ob er sich denn entscheiden möchte, zu führen, antwortete er klar „ja".

Dieses gilt es am Pferd zu erproben. Die erste Übung ist, vom Pferd die Aufmerksamkeit zu fordern. Zunächst bittet der Klient auf seine nette Art das Pferd, welches aber eher vor sich hindämmert. Erst als der Klient entschieden und fordernd auf das Pferd zugeht, wacht dieses auf und schenkt ihm seine Aufmerksamkeit. Das für die gemeinsame Arbeit erforderliche Vertrauen kann der Klient leicht herstellen, dies zählt zu seinen Stärken.

In einer zweiten Übung soll der Klient das Pferd am Seil langsam und schnell führen und dann stoppen. Das Pferd soll freiwillig folgen und genau dann stoppen, wenn es der Klient vorgibt. Hier zeigt sich, dass das Pferd zwar folgt, aber eher unmotiviert dahinschleicht. Auf meine Frage, wo denn die Aufmerksamkeit des Klienten sei: beim Pferd oder bei ihm selbst, antwortete dieser: na klar beim Pferd. Er schaut sich auch dauernd zum Pferd um.

Hier wird das Thema des Klienten sehr deutlich. Indem er sein Ziel nicht im Blick hat und sich dauernd umdreht und prüft, ob es dem anderen gut geht und alles klappt, führt er überhaupt nicht. Er war erschreckt von der Deutlichkeit der Rückmeldung des Pferdes, welches völlig gebremst und unkonzentriert lief. Der Klient bekommt nun die Aufgabe, sein Ziel, wo er hinlaufen wird, zu fokussieren, zu „vergessen", dass er das Pferd am Seil hat und entschlossen loszulaufen. Nun folgt das Pferd schon energievoller. Auf meine Rückmeldung, dass Freude durchaus erlaubt sei, lacht der Klient und das Pferde-Mensch-Gespannt bekommt deutlichen Schwung. In dem Moment, wo der Klient sowohl klar in die Führungsrolle geht als auch gut im Kontakt mit sich ist, geht Führung auf einmal viel leichter. Mit dieser Haltung gelingt es ihm auch deutlich besser, das Pferd zum Stoppen zu bringen und somit das Verhalten des Gegenübers zu begrenzen.

In der Arbeit mit den Pferden geht es nicht darum, Menschen mit Pferden zu vergleichen. Es geht vielmehr darum, in der Arbeit mit dem Pferd eigene persönliche Themen zu entdecken. Die Klienten reflektieren diese bezogen auf ihre berufliche Rolle und leiten individuell sinnvolle Haltungen und Verhaltensalternativen ab. Diese können anschließend am Pferd lösungsorientiert erprobt werden.

Die Klienten erfahren beispielsweise im Kontakt mit den Pferden, wie Sie persönlich:

- mit Nähe und Distanz führen
- Respekt und Vertrauen für stabile Beziehungen balancieren
- Kontakt und Präsenz gestalten
- Dominanz und Loslassen dosieren
- unter Druck und Sog motivieren
- gelassen und fokussiert auf dem Weg zu ihren Zielen sind
- wie eindeutig und klar sie kommunizieren.

Erfahrung mit Pferden für diese Arbeit ist keine Voraussetzung. Wichtig ist die Bereitschaft der Klienten, sich dem Pferd zu nähern. Die Übungen finden am Boden und nicht im Sattel statt.

Arbeit an persönlichen Visionen
Viele Coachingklienten kommen mit der Frage:

- Wie möchte ich mich zukünftig beruflich ausrichten?
- Was ist mein nächster Karriereschritt?
- Wie kann ich langfristig mehr Lebensbalance in meinem Beruf erreichen?

Bei solchen Frage finde ich es wichtig, dass die Klienten nicht nur auf ihren nächstes Ziel oder den nächsten beruflichen Schritt schauen. Und dass sie nicht nur rein rational überlegen, was denn sinnvoll wäre.

Hier gehe ich mit Leonardo da Vinci, der sagte „Binde Deinen Karren an einen Stern“. Dieser Stern kann eine gute Ausrichtung geben, ohne den Anspruch zu haben, den Stern jemals erreichen zu müssen.
Eine Vision hat diese Qualität. Unter einer Vision verstehe ich das emotionale Bild einer attraktiven Zukunft im Sinne einer machbaren Utopie. Aus der Vision lassen sich dann konkrete Ziele und Strategien ableiten.

Viele Klienten nutzen die Möglichkeit einer Visionsarbeit gerne, bevor sie hieraus Ihnen wichtige Qualitäten im Leben und berufliche Ziele ableiten.
Einige Klienten entscheiden sich dafür, ihre Vision als ein Bild zu malen. Dann bekommen sie hierfür Zeit und wir gehen anschließend gemeinsam in die zunächst beschreibende und dann interpretierende Bildarbeit. Es geht nicht um eine „eindeutige“ Deutung des Bildes, sondern vielmehr darum, mit Assoziationen und Ideen den Klienten anzuregen, sich seine Vision „auszumalen“.

Eine andere Klientin wählt die Methode der Schilderung eines Tages X in der Zukunft. Hier sucht sie einen Tag in 3-7 Jahren in der Zukunft aus und beschreibt diesen möglichst genau. Damit die Klientin Zugang zu ihrer Intuition und ihren inneren Bildern der Zukunft bekommt, befrage ich sie gerade zu Beginn sehr genau zu Details: – Wie sieht der Raum aus, in dem Sie aufwachen? Wer ist da noch? Wie lange brauchen Sie zu Ihrer Arbeit? Wie sieht das Gebäude aus? Wo ist Ihr Büro? Wer sind die Menschen dort? Was genau tun Sie um 10.00 Uhr? – So beschreibt die Klientin ihren ganzen Tag in der Zukunft.

Diese Klientin ist erstaunt über die Klarheit ihrer inneren Bilder. Es tauchen Kinder auf, die noch gar nicht existieren, Projekte in neuen beruflichen Tätigkeiten können genau beschrieben werden oder zukünftige Geschäftspartner kommen ins Bild.

Ich habe allerdings auch schon mit Klienten gearbeitet, die überhaupt keinen Zugang zur eigenen Vision fanden. In der Beleuchtung der Ursachen für die fehlenden Bilder wurden häufig wichtige persönliche Themen und Barrieren, teilweise auch aus der Herkunftsfamiliendynamik deutlich. In solchen Fällen geht es natürlich zunächst darum, an diesen Themen zu arbeiten.

Nach der Visionsschilderung geht es um eine Reflexion dieser. Wie geht es der Klientin mit dieser Vision? Was bedeutet diese für sie? Wo ist sie überrascht, wo nicht? Die Klientin freut sich sehr, da sie Inhalte in ihrer Visionsschilderung findet, die für sie persönlich sehr positiv sind und mit denen sie gar nicht gerechnet hat. Sie ist immer davon ausgegangen, dass sie sich wohl entscheiden muss zwischen Familie oder Karriere. In ihrer Vision konnte sie beides integrieren.

Nachdem die Klienten ihre Vision gemalt bzw. beschrieben haben und diese beleuchtet haben, leiten wir im nächsten Schritt Qualitäten ab, die der Klientin im Leben wichtig sind, beispielsweise Vielfalt, Familie, Verantwortung, Beziehung, Struktur, Kreativität.
Je nach Wunsch der Klientin kann sie ihre aktuelle Tätigkeit auf diese Qualitäten überprüfen. Inwieweit lebt und arbeitet die Klientin zurzeit „ihr gemäß“? Oder sie legt den Fokus auf ihre zukünftige Ausrichtung. Hier gilt es berufliche und persönliche Ziele zu definieren, Strategien zur Zielerreichung abzuleiten und hieraus die nächsten persönlichen und beruflichen Maßnahmen abzuleiten.

Die Klientin beschloss, sich zunächst in ein intensives Gespräch mit ihrem Mann zu begeben, um ihre Vision mit seiner abzugleichen und gemeinsam zu planen. Nicht nur den nächsten beruflichen Schritt, sondern die Perspektive und die gemeinsam gewünschte Zukunft.

So kann es – je nach langfristiger Vision - durchaus einen Unterschied machen, ob ein Klient sich entscheidet, noch einige Zeit auf einer „ungeliebten Funktion“ auszuhalten oder einen raschen Wechsel zu forcieren. Und manchmal gibt es auch sehr überraschende Erkenntnisse. Ein Klient, der bisher nie über seine Vision nachgedacht hat, entschied sich, seinen Job auf halbtags zu reduzieren und endlich das Studium zu beginnen, was ihn schon immer interessiert hat.

Die beschriebenen Methoden können die Entscheidung der Klienten, sich auf emotionale tiefe Arbeit im Coaching einzulassen, nicht ersetzen. Sie können aus meiner Erfahrung allerdings gute Hilfsmittel sein, wenn Klienten diese Entscheidung getroffen haben. Sie helfen, einen emotionalen Zugang zu fördern, beleuchten die Themen aus einer anderen Perspektive und können somit den Klienten dienen, neue Denk- Fühl- und Verhaltensweisen zu entwickeln.

SL CONSULT GmbH
SYSTEME • PROZESSE • PERSÖNLICHKEIT

SL CAMPUS

SL Specials

Aus unserem Beraterteam: Prof. Dr. Henning Schulze

Wir freuen uns, Ihnen in diesem Newsletter Herrn Prof. Dr. Henning Schulze vorstellen zu können. Wir arbeiten mit ihm seit über 10 Jahren sowohl bei In-Company-Projekten als auch in gemeinsamen Coach- und Transaktionsanalyse-Ausbildungsgruppen sehr gerne und erfolgreich zusammen.

Berater- Trainerprofil

Wichtige Stationen im Lebenslauf

1. Studium der Wirtschaftswissenschaften, Marketing & Psychologie Abschluss als Dipl. Ökonom
2. Dissertation zum Thema Internes Marketing in Dienstleistungsunternehmen und Transaktionsanalyse
3. Senior Marketingberater bei einem Consultingunternehmen in Frankfurt und Bad Homburg
4. Dozent für Marketing, Strategisches Marketing, Marktpsychologie, Personalwirtschaft und Personalführung an der Marmara Universität, Istanbul, Türkei

Seit 1995 Professor für Marketing und Dienstleitungsmanagement an der Fachhochschule Deggendorf
1996-2003 Aufbau und Leitung der psychosozialen Beratungsstelle an der FH Deggendorf

Seit 2004: Mitglied des Vorstandes der DGTA
Seit 2010: Präsident der DGTA

Aus- und Weiterbildungen

- ✓ Laufende Weiterbildung in tiefenpsychologischer und beziehungsorientierter Transaktionsanalyse mit Abschluss als Lehrender Transaktionsanalytiker (TSTA-O)
- ✓ Lehrsupervisor in der European Association for Supervision and Coaching, EASC
- ✓ Regelmäßige Supervision

Prof. Dr. Henning Schulze

„Interaktionsprozesse sind der Rohstoff für Erfolg und Zufriedenheit in allen Bereichen des Lebens“

Aktuelle Arbeitsschwerpunkte

- ✓ Training: Führung, Konfliktmanagement, Change-Management, Marketing, Strategisches Marketing, Dienstleistungsmanagement, etc.
- ✓ Begleitung von Veränderungsprozessen
- ✓ Visions- und Strategieentwicklung
- ✓ Einzel-, Gruppen- und Teamcoaching
- ✓ Aus- und Weiterbildung von Coaches, Beratern und Organisationsentwicklern mit und in Transaktionsanalyse
- ✓ Vorträge zu Themen aus den Bereichen PE, OE, Marketing, HR-Management, Transaktionsanalyse u.a.m.
- ✓ div. Buch- und Zeitschriftenveröffentlichungen

Branchen
Industrie, Handel, Verwaltung und Dienstleistung

Titel:

- ✓ Dipl. Oek.
- ✓ Dr. rer. pol.
- ✓ Lehrender Transaktionsanalytiker (TSTA-O)

Lehrsupervisor EASC
Jahrgang: 1960

Wie geht „strokeorientierte“ Führungsarbeit? Notwendige Kompetenzen von Führungskräften

(Prof. Dr. Henning Schulze)

„Ned g´schimpft is g´lobt gea!“- das ist nicht nur in Niederbayern immer noch die Überschrift für die gängige Führungskultur.
Ein Stroke, englisch für Streicheleinheit, Schlag, aber auch Takt, ist in der transaktionsanalytischen Begriffswelt eine Einheit an Anerkennung (vgl. Berne, 1993). Mit einem Stroke können die Existenz, die Beschaffenheit, das Verhalten oder auch Leistungen des Mitarbeiters angesprochen werden. So ist strokeorientiertes Führen „zuwendungsorientiertes“ Führen: das Führen unter Berücksichtigung des Anerkennungshungers, den jeder Mensch von früh an hat.

Das Treppen sinnvoller Weise von oben nach unten gekehrt werden, ist eine alte Weisheit. In Anlehnung an diese Weisheit ist es für Führungskräfte wichtig, dass eine Bewusstheit für Strokes und deren Relevanz für die Beziehungsprozesse im Rahmen der Führungsarbeit vorhanden ist. Ohne Führungskräfte, die bewusst auf ihre Mitarbeiter zugehen und ihnen das vermitteln und vorleben, was sie von ihnen im Kundenkontakt erwarten, ohne solche Führungskräfte ist positive Führungsarbeit nicht denkbar. Dies kommt etwa in dem hilflosen Versuch einer Führungskraft zum Ausdruck, die im morgendlichen Abstimmungsgespräch zu ihren Mitarbeitern sagt: „Verdammt noch mal, wenn Sie heute nicht freundlich zu den Kunden sind, dann knallt es bald ganz gewaltig hier an Bord!“

Lesen Sie im Folgenden, was für eine strokeorientierte Führungsarbeit wichtig ist:
Maßgabe 1.: Führungskräfte müssen sich der hohen *Relevanz zwischenmenschlicher Beziehungsprozesse* und des Austausches von Strokes für den Erfolg Ihrer Führungsarbeit bewusst sein.
Maßgabe 2.: Hierzu ist das *proaktive Gestalten der Führungsprozesse* hinsichtlich der Schaffung eines internen Umfeldes wichtig, dass eine möglichst umfassende positive Orientierung am Miteinander über alle Hierarchiestufen fördert. Hierzu gehört auch, dass die Führungskraft auf einen positiven Umgang mit Strokes achtet.
Maßgabe 3.: Ein solches proaktives Gestalten setzt voraus, dass die Führungskräfte sich in ihren I*nteraktionsbeziehungen beobachten und kritisch hinterfragen*. Sie müssen *sich mit sich selbst* und ihren Vorlieben bei der Gestaltung von Beziehungsprozessen *auseinandersetzen*. Dazu gehört auch die Beantwortung der Frage, wie die jeweilige Führungskraft mit Strokes umgeht, heißt wie sie Strokes gibt und Strokes annimmt.
Maßgabe 4.: Um Maßgabe 3. zu erfüllen ist es notwendig, dass *sich die Führungskraft selbst reflektiert* und sich Rückmeldungen auch aus den nachgeordneten Mitarbeiterebenen holt.
Um die genannten Maßgaben zu erfüllen zu können, sind Kompetenzen auf vier Ebenen notwendig, die im Folgenden kurz beschrieben werden sollen.
Die *Fachkompetenz* für die Bewältigung der auftretenden Fach- und Sachaufgaben, die *Managementkompetenz* für die Gestaltung und Führung der Unternehmung und/oder deren Organisationseinheiten, die *Sozialkompetenz* für den Umgang mit Menschen sowie persönliche Kompetenz für die Nutzung eines breiten und reflektierten Verhaltensrepertoires.
Die folgende Abbildung zeigt diese zentralen Kompetenzen von Führungskräften und ihre gegenseitigen Abhängigkeiten im Überblick (vgl. Schulze/Lohkamp, 2008).

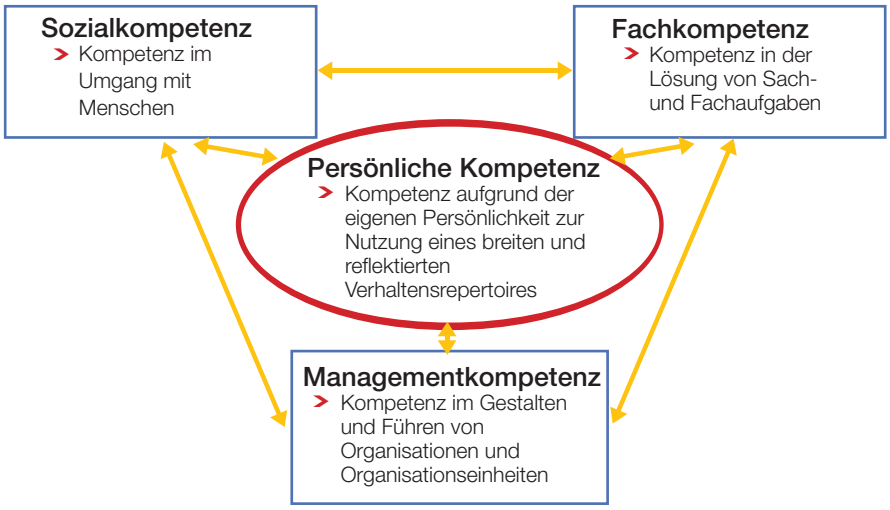
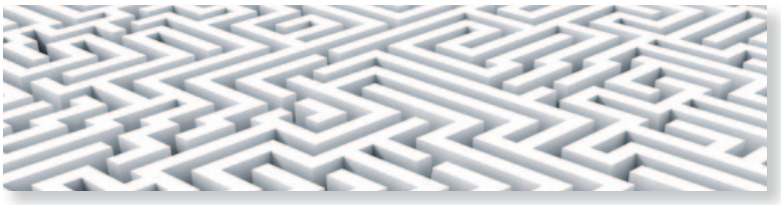


Abbildung: Zentrale Kompetenzen von Führungskräften für eine strokeorientierte Führungsarbeit



Die Bereitschaft sich in *persönlichen Kompetenzen* weiterzuentwickeln, sich als Lernender zu definieren und sich kritisch zu reflektieren, dient als die wohl wichtigste Basis für die Weiterentwicklung der anderen Kompetenzen. Die vier gezeigten Kompetenzen ermöglichen es Führungskräften, sich im rauen Wasser des Führungsalltages über Wasser zu halten. Das bedeutet, dass die Führungskraft auch an stressigen Tagen, an denen nichts zu klappen scheint, Ruhe bewahren, ihre Mitarbeiter mit positiven Rückmeldungen unterstützt und darauf achtet, dass nicht die negativen Strokes in den Beziehungsprozessen zwischen Mitarbeitern und Kunden, aber auch zwischen den Mitarbeitern, Oberhand gewinnen.
Um jedoch die geführte Organisationseinheit durch den „hohen Seegang von Wandel und Veränderung" in Richtung auf geplante Ziele hin navigieren zu können, sind noch weitere Kompetenzen auf übergeordneten Ebenen erforderlich (vgl. Schulze/Lohkamp, 2008).

1. Denken und Handeln in Systemen:
Um sich „sinnvoll" orientieren zu können, ist es wichtig, dass Führungskräfte die unterschiedlichen Logiken und Wirkungsweisen von komplizierten und komplexen Systemen erkennen. Dies bedeutet auch, die zum Teil schmerzlich erlebte Akzeptanz, sich von leicht begreifbaren Ursache-Wirkungsprinzipien und dem damit einhergehenden Kontrollwunsch zu verabschieden. Wo Menschen mit Menschen arbeiten und Prozesse beeinflussen, gelten andere Wirkprinzipien als zum Beispiel bei nicht vorhersehbaren Wechselwirkungen zwischen Systemelementen. Hierfür benötigen Führungskräfte professionelle Konzepte und „Landkarten", mit deren Hilfe Komplexität sinnvoll reduziert und Dynamiken abgebildet werden können. Wichtig dabei ist, die Landkarte nicht mit der Landschaft selbst zu verwechseln. Eine derartige Landkarte ist die Strokeanalyse. Mit ihrer Hilfe können die Austauschprozesse in der Organisation und zwischen Kontaktpersonal und Kunden analysiert und bewertet, störende Einflüsse beseitigt und positiv wirkende Tendenzen unterstützt werden.

2. „Helikopterblick" und Intuition:
Aus einem Labyrinth – nicht nur der zwischenmenschlichen Beziehungsprozesse – findet man am besten heraus, wenn man aus einer übergeordneten Perspektive darauf schaut und die relevanten Strukturen erfasst. Ohne diese Fähigkeit wird sich die Führungskraft auf Nebenkriegsschauplätzen und in Sackgassen verlaufen. Die größte Herausforderung in diesem Zusammenhang ist, sich auch von der eigenen Verwicklung distanzieren zu können. Das Managen komplexer Systeme erfordert zudem den Abschied vom Anspruch der „umfassenden und schlussendlichen Informiertheit" als Grundlage für Entscheidungen. Neben ihrer kognitiv gesteuerten Analysefähigkeit muss die Führungskraft ihre professionelle Intuition „ausentwickeln". Die Schulung professioneller Intuition erfolgt primär im Rahmen von Persönlichkeitsfördernden und -entwickelnden Prozessen. So entwickelt sich dann auch eine gute Selbstwahrnehmung und Aufmerksamkeit für den Strokehaushalt in den (Führungs-)Beziehungen.

3. Rollen- und Beziehungsmanagement:
Um ihre Dienstleistungsorganisation in Richtung auf das Ziel der weitestgehenden Dienstleistungsorientiertheit hin zu führen, muss sich die Führungskraft bewusst für ihre herausgehobene Rolle und die zwischenmenschlichen Beziehungsprozesse entscheiden. Unter anderem bedeutet dies, sich von kumpelhaftem Miteinander zu verabschieden, wichtige Entscheidungen auch an persönlichen Beziehungserwartungen vorbei zu treffen und bewusst die Gefahr einzugehen, sich aus dieser Perspektive verstanden zunächst auch unbeliebt zu machen.

Zu einem klugen „Rollenmanagement“ (vgl. Schmid, 1994) gehört es auch, eigene Haupt- und Nebenrollen flexibel zu organisieren und zu kommunizieren, die eigene Leitungsrolle nie aus dem Blick zu verlieren und sich konstruktiv im Spannungsfeld unterschiedlicher Rollenloyalitäten zu bewegen. Die Herausforderung für Führungskräfte besteht darin, sich in ihrer Rolle klar zu positionieren und gleichzeitig angemessene emotionale Beziehungen zu den Mitarbeitern aufzubauen. Dabei gilt es, sowohl Nähe als auch Distanz zu gestalten, ohne eine der beiden Dimensionen über zu bewerten. Gelingt dies, ist die Führungskraft auch in der Lage ihre eigenen Strokebedürfnisse wahrzunehmen, sich die nötigen Strokes in angemessenen Situationen zu holen. Dies trägt dazu bei, eine natürliche Autorität aufzubauen und sich gleichzeitig die Akzeptanz der Mitarbeiter zu sichern.

Zusammenfassend:

Gute Führungsarbeit braucht zwischenmenschliche Zuwendungen: „Strokes“. Um diese auf positive Weise auszudrücken und den MitarbeiterInnen entgegen zu bringen, müssen Führungskräfte…

- … Bewusstheit haben für die Relevanz von Beziehungsprozessen im Führungszusammenhang und darüber hinaus;
- … ihre Führungsprozesse und deren Umfeld(er) proaktiv gestalten;
- … sich in ihren Interaktionsbeziehungen beobachten und sich selbstkritisch hinterfragen;
- … sich selbst reflektieren und sich Rückmeldungen auch aus den nachgeordneten Mitarbeiterebenen holen.

Zusammengefasst können wir hier von persönlicher Kompetenz sprechen, die durch die Fach-, die Management- und die Sozialkompetenz ergänzt wird.

Wie können Führungskräfte sich an dieser Stelle weiterbilden? Indem sie sich Weiterbildungszusammenhänge suche, die Ihnen Möglichkeit bieten, sich in einem geschützten Rahmen selbst besser kennenzulernen und sich weiterzuentwickeln. Auch persönliche Einzelberatung für Führungskräfte (heute meist Coaching genannt) bietet einen ersten Steigbügel dazu.

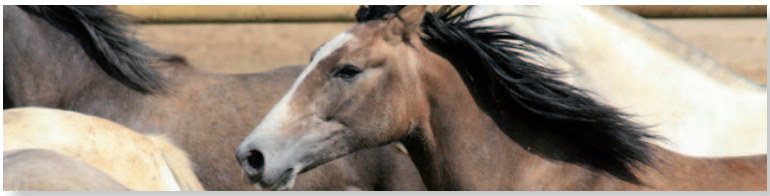
Literatur:

Berne, E. (1993): Spiele der Erwachsenen, Psychologie der menschlichen Beziehungen, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Schmid, B.(1994): Wo ist der Wind, wenn er nicht weht? Professionalität und Transaktionsanalyse aus systemischer Sicht, Paderborn: Junfermann.

Schulze, H.S.; Lohkamp, L.: Führungsmanagement. In: .Hrsg. (Hrsg.): Entscheiden – Führen – Handeln im

SL CONSULT GmbH
SYSTEME • PROZESSE • PERSÖNLICHKEIT



SL Events

Einführungskurs in Transaktionsanalyse – 101 mit Pferden
– Pferde als Spiegel der eigenen Persönlichkeit –

Nachdem wir den Einführungskurs in Transaktionsanalyse seit 2005 mit viel Freude durchführen, bieten wir ihn ab 2013 zusätzlich auch mit dem Co-Trainer Pferd an.

Haben Sie Interesse an der Psychologie der Transaktionsanalyse (TA) und gleichzeitig Lust auf eine besondere Erfahrung mit Pferden? Vielleicht haben Sie selbst ein Pferd oder reiten gerne oder sind einfach neugierig auf den Feedbackpartner Pferd und möchten sich selbst und Ihre Beziehungsgestaltung reflektieren.

Im Rahmen dieses Kurses verschaffen Sie sich einen Überblick über relevante Konzepte der TA. Ziel ist, die eigene Persönlichkeit besser kennen zu lernen, situationsangemessen zu kommunizieren und zielgerichtet zu handeln. Sie haben die Möglichkeit, alte destruktive Verhaltensmuster zu erkennen und Ideen zur Veränderung abzuleiten. Beispielsweise können Sie endlich nachvollziehen, warum die Kommunikation mit dieser einen Person oft so schwierig läuft. Sie reflektieren diese Konzepte auf private und professionelle Rollen.

In der Arbeit mit den Pferden haben Sie die Möglichkeit, sich in Ihrem Denken, Fühlen und Verhalten mithilfe des Co-Trainers Pferd zu erleben und zu reflektieren. Pferde spiegeln unser eigenes Verhalten sehr feinfühlig und direkt. Sie eignen sich daher zur Reflexion unserer Beziehungsgestaltung. Ziel des Trainings ist es, klar, gelassen und zugleich zielfokussiert zu agieren sowie Respekt und Vertrauen für stabile Beziehungen balancieren zu lernen.

Sie profitieren von diesem Seminar sowohl durch auf das Verständnis für die eigene Persönlichkeit und Ihre Wirkung auf andere Menschen (zum Beispiel Reitschüler oder Beratungsklienten) sowie in der Reflexion Ihres Umgangs mit Pferden.

Dieses Seminar ist anerkannt als Einführungskurs der Deutschen und der Europäischen Gesellschaft für Transaktionsanalyse (DGTA und EATA).

Das Seminar richtet sich an Menschen, die mit Menschen und/oder mit Pferden umgehen.
So etwa: Personalentwickler, Organisationsentwickler, Berater, Trainer, Coaches, Führungskräfte/Manager, HR-Verantwortliche, Reiter, Trainer für klassische und Western-Reitweise. Wir möchten in diesem Seminar ganz bewusst die Teilnehmergruppe bunt mischen und Raum für gemeinsame sowie individuelle Lernerfahrungen schaffen.
Erfahrung mit Pferden ist keine Voraussetzung. Die Übungssituationen finden am Boden statt und nicht im Sattel.

SL CONSULT GmbH
SYSTEME • PROZESSE • PERSÖNLICHKEIT

Termine 2013

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	06.-08.02.2013 oder 25.-27.09.2013
Einführungskurs in Transaktionsanalyse „101“ Berlin	Prof. Dr. Henning Schulze	13.-15.02.2013
Einführungskurs in Transaktionsanalyse „101“ mit Pferden Raum Hamburg	Luise Lohkamp, Gaby Koch	25.-27.06.2013 oder 20.-22.08.2013
Transaktionsanalytische Praxiskompetenz für Beratung, Coaching und Organisationsentwicklung: Hamburg	Prof. Dr. Henning Schulze Luise Lohkamp	1. 26.-28.03.2013 2. 22.-24.05.2013 3. 03.-05.07.2013 4. 18.-20.09.2013 5. 04.-06.12.2013
Masterkurs Coaching, Beratung und OE Hamburg	Prof. Dr. Henning Schulze Luise Lohkamp	1. 03.-05.04.2013 2. 05.-07.06.2013 3. 11.-13.09.2013 3. 20.-22.11.2013
CTA und PTSTA Workshops	Prof. Dr. Henning Schulze & Luise Lohkamp Luise Lohkamp Prof. Dr. Henning Schulze	28.02.-01.03.2013 Hamburg 25.-26.06.2013 Hamburg 16.-17.09.2013 Berlin

Praxissupervisionstage

Praxissupervisionstage Sie reflektieren und bearbeiten im Kreis von beruflichen Experten bedeutsame Situationen Ihrer beruflichen Praxis.			
Praxissupervisionstage			
Professionalität und Identität	Luise Lohkamp	23.01.2013	Hamburg
Konfliktbewältigung in Krisensituationen	Klaudia Söllner	12.04.2013	Kassel
Marketing für die Dienstleistung Beratung	Prof. Dr. Henning Schulze	04.06.2013	Hamburg
Teamentwicklungsthemen	Klaudia Söllner	02.09.2013	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	28.06.2013 09.08.2013 23.08.2013
Einführungskurs in Transaktionsanalyse „101“ mit Pferden Raum Hamburg	Luise Lohkamp, Gaby Koch	25.-27.06.2013 oder 20.-22.08.2013
Führungstraining mit Pferden in Deutschland	Luise Lohkamp, Gaby Koch	12.-14.06.2013
Führungstraining mit Pferden in Andalusien	Luise Lohkamp, Janine Wüest	04.-06.09.2013
Teamentwicklung mit Pferden	Luise Lohkamp, Gaby Koch	Nach Vereinbarung

SL CONSULT GmbH
SYSTEME • PROZESSE • PERSÖNLICHKEIT

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

Design: © www.77ps.de, Fotos ©: Steven Haberland, princessa* / photocase.com; styleuneed, opicobello, jnumber9, mickey120, beermedia, Reicher, SVLuma, rangizzz, FreshPaint, More Images, Petra Eckerl, Rainer Schmittchen - Fotolia