SL CONSULT GmbH
SYSTEME • PROZESSE • PERSÖNLICHKEIT

SL Newsletter

Liebe Kunden und Kollegen,

Das Jahr 2014 starten wir mit dem Blick in eine attraktive Zukunft. Laut Definition sind Visionen emotionale Bilder einer attraktiven Zukunft im Sinne einer machbaren Utopie.
Was bedeutet dies für Ihr Unternehmen? Wir glauben, dass die nächsten Jahre stark davon geprägt werden, wie Sie sich seitens Ihrer Personalpolitik aufstellen werden.
Fragen nach Sinnhaftigkeit und Orientierung und danach, welche Mitarbeiter Sie brauchen, um zukünftige Prozesse, Ideen und Projekte in entsprechender Qualität und Geschwindigkeit umzusetzen. Wie sichern wir unser Knowhow in dieser sich schnell entwickelnden Welt und wie nutzen wir die bisher zu wenig berücksichtigten Ressourcen optimal in der Organisation?

Unsere folgenden Ausführungen beschreiben, wie Visionsarbeit aussehen kann, um sinn- und orientierungsgebend zu sein. Sie finden außerdem konkrete Handlungsfelder, die im Rahmen personalpolitischer Entscheidungen relevant sind.

Wir wünschen Ihnen beim Lesen viele neue Impulse für Ihre attraktive Zukunft und die Gestaltung Ihrer Personalpolitik. Gerne unterstützen wir Sie bei der Implementierung und Umsetzung Ihrer Vorhaben.

Viel Erfolg für das Jahr 2014!

SL CONSULT

SL Trends

Visionen und Herausforderungen für zukunftsorientiertes Personalmanagement

(Klaudia Söllner)

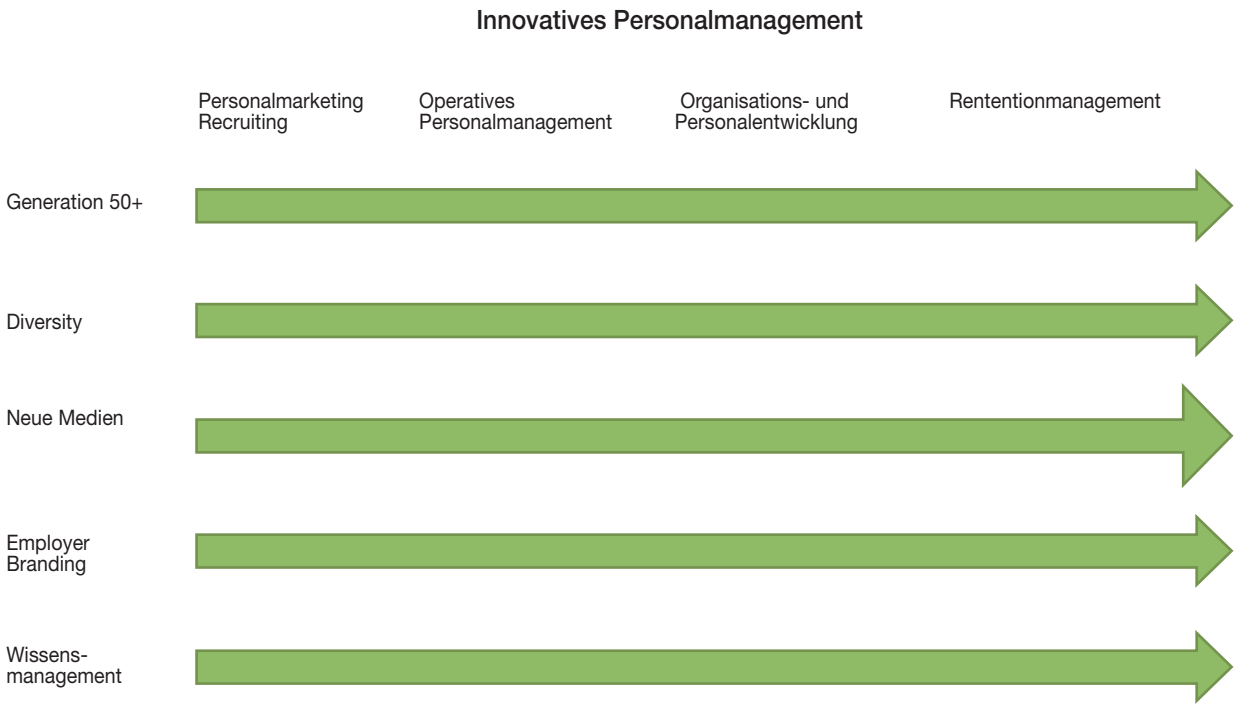
Zukünftige Wettbewerbsvorteile in einem dynamischen Marktumfeld entstehen durch ständige Veränderungsprozesse auf strategischer, struktureller und kultureller Ebene.
Manche Unternehmen kommen dabei an die Grenze der Überforderung. Neue **Geschäftsmodelle umsetzen**, **Globalisierungs- und Konzentrationsprozesse** steuern, zusätzlich **technologische Innovationen** umsetzen und vieles mehr. Gleichzeitig sollen systematisch und nachhaltig **Kernkompetenzen** in unterschiedlichen Bereichen aufgebaut werden und das **vorhandene Wissen** möglichst vielen Mitarbeitern zugänglich sein bzw. erweitert werden.

Um diesen Spagat zu bewältigen braucht es eine intensive Unterstützung des Human Ressource Managements, denn **entscheidender Erfolgsfaktor** und kritisches Moment ist dabei der **Mensch**. Er stellt sein Know-how, sein persönliches Engagement und seine Identifikation mit dem Unternehmen, je Grad der individuellen Arbeitszufriedenheit, mehr oder weniger zur Verfügung.

SL CONSULT GmbH
SYSTEME • PROZESSE • PERSÖNLICHKEIT

Betrachtet man diese Entwicklung unter dem Aspekt des **demografischen Wandels**, werden zukünftig seitens des Personalmanagements erhebliche **Wert- und Leistungstreiber-Effekte** ausgehen.
Die folgenden Ausführungen zeigen auszugsweise Ansatzpunkte und Handlungsfelder eines innovativen Personalmanagements.

Übersicht: ***Ausgewählte Bereiche des Personalmanagements***



Diversity

Seit einigen Jahren ist das Thema Diversity im Personalmanagement präsent. Leider beobachten wir, dass die **Umsetzung weit hinter den guten Absichten zurück bleibt**. Das hat vielfältige Gründe. Einerseits ist der Leidensdruck in vielen Unternehmen noch nicht so groß, dass ein akuter Handlungsbedarf besteht, andererseits wird diesen Themen in der oberen Managementebene noch zu **wenig strategische Bedeutung** zugestanden.

Sichtbar wird die Präsenz des Themas in Personalentwicklungskonzepten zur Förderung von Frauen in Führungspositionen, Inklusion behinderter Menschen oder durch interkulturelle Trainings.
Aber Einzelmaßnahmen reichen nicht aus, um die Vorteile der „Vielfalt“ zu nutzen.

Die demografische Entwicklung erfordert Maßnahmen, um zukünftig ausreichend qualifizierte Mitarbeiter zur Bewältigung anstehender Aufgaben langfristig an das Unternehmen zu binden.

SL CONSULT GmbH
SYSTEME • PROZESSE • PERSÖNLICHKEIT

Die Zusammenarbeit von Beschäftigten **unterschiedlicher Altersgruppen, unterschiedlicher Geschlechter und unterschiedlicher Herkunft** erfordert eine gegenseitige Akzeptanz hinsichtlich Grundhaltung, Arbeitsweisen und Verhaltensmustern. Gleichzeitig ermöglicht diese Vielfalt, voneinander zu lernen und damit das eigene Verhaltensrepertoire zu erweitern.
Die Herausforderung für das Personalmanagement ist, diese Vielfalt und deren Wechselwirkungen als Wettbewerbsfaktor bzw. Wettbewerbsvorteil zu nutzen.

So werden in Zeiten des Fachkräftemangels die Rekrutierungsaktivitäten auf alternative Zielgruppen erweitert.
Im aktiven Arbeitsprozess bringen unterschiedliche Denk- und Verhaltensmuster neue Perspektiven hinsichtlich Lösungsmöglichkeiten, Problemdiagnosen und Umsetzungsalternativen.
Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass Mitarbeiter eines Unternehmens die relevanten Kundengruppen repräsentieren. Somit können Kundenbedürfnisse hinsichtlich Nationalität, Alter Geschlecht usw. besser wahrgenommen werden.

Gestaltung der Unternehmenskultur unter dem Aspekt „Diversity“

Das Handlungsfeld „Unternehmenskulturgestaltung“ möchte ich am Beispiel „Karrierechancen für Frauen“ verdeutlichen:
Betrachtet man das Managementumfeld, so zeigt sich in vielen Unternehmen, dass das Idealbild eines Managers von männlichen Attributen geprägt ist.
Ein Konzept zur Förderung von Frauen wird nicht von Erfolg gekrönt sein, wenn es sich auf Einzelmaßnahmen wie z.B. Seminarangebote, Mentorenprogramme oder Strukturvorgaben (Quote) beschränkt. Vielmehr braucht es einen ganzheitlichen Ansatz, der sich mit den unternehmensspezifischen Grundhaltungen (Kultur) auseinander setzt.

Fragestellungen in diesem Kontext können sein:

- Präsenzkultur – Manager sind häufig rund um die Uhr im Einsatz
- Idealvorstellungen eines Managers sind männlich geprägt
- Starre, hierarchische Karrierewege
- Hohe Mobilitätsanforderungen national und international
- Betonung technischer und technologischer Schwerpunkte als Grundvoraussetzung zur Bewältigung der Aufgaben

Diese Liste wird nach einer genaueren Kulturdiagnose weitere Faktoren beinhalten.
Organisationen, die ein zukunftsorientiertes Personalmanagement implementieren möchten, kommen bei der Analyse möglicher Aufstiegsbarrieren an dem Einsatz systemischer Organisationsentwicklungskonzepten nicht vorbei. Die Vernetzung struktureller, strategischer und kulturverändernder Maßnahmen ist erforderlich, um Geschlechtsstereotypen entgegen zu wirken.

SL CONSULT GmbH
SYSTEME • PROZESSE • PERSÖNLICHKEIT

Employer Branding

Kennen Sie die Erwartungen Ihrer potenziellen Bewerber an Sie als idealen Arbeitgeber?
Die Aussagen dazu sind vielfältig. Sie gehen von der Übernahme verantwortungsvoller Aufgaben über attraktive Karrieremöglichkeiten bis zu angemessener Vergütung und individuell gestaltbaren Arbeitsbedingungen.
Um sich vom Wettbewerb abzuheben, ist es erforderlich die Stärken der eigenen Organisation zu kennen und daraus zielgruppenspezifische Alleinstellungsmerkmale für Ihr Unternehmen abzuleiten.

Wissensmanagement und Kooperation

Der Wettbewerb zwischen Unternehmen findet über **Geschwindigkeit und Innovation** statt. Das **vorhandene Wissen** sowie die **Lernfähigkeit** eines Unternehmens haben maßgeblichen Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg.
Diese **immateriellen Vermögenswerte** einer Organisation werden erhalten bzw. erweitert, indem strategische Konzepte zur Erneuerung von Wissen umgesetzt werden. Führungskräfte brauchen Handwerkszeug, um aktiv Wissen in den Verantwortungsbereichen zur Verfügung zu stellen und damit im Arbeitsprozess nutzbar zu machen.
Dabei unterscheidet man:

Humankapital: Kompetenzen, Fertigkeiten und Motivation der Mitarbeiter
Strukturkapital: Struktur- und Prozess-Know-how
Beziehungskapital: Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Partnern etc.

Kooperationen

Ein weiterer Aspekt des Wissensmanagements ist die zunehmende Kooperation mit externen Institutionen. Dazu zählen Arbeitnehmerüberlassung, projektbezogene Beschäftigung freiberuflicher Mitarbeiter, Zusammenarbeit mit Beratungsunternehmen aber auch der Einsatz von Interimsmanagern zur Lösung spezifischer Aufgaben.
Die Praxis zeigt, dass diese Maßnahmen zur bewussten Wissenserweiterung noch sehr zurückhaltend von den Unternehmen genutzt wird.

Medieneinsatz im Personalmanagement

Der Einsatz neuer Medien findet vorrangig in „jungen“ Unternehmen statt.
Frau Termühlen, freie Mitarbeiterin von SL CONSULT GmbH, berichtet dazu aus ihrer Arbeitspraxis als Personalleiterin in der IT Branche:

Der viel zitierte **Fachkräftemangel** ist in der IT Branche schon lange präsent. So fehlen laut einer Umfrage des Marktforschungsinstituts Aris im September 2013 in Deutschland 39.000 IT-Experten. Der „War for Talents“ ist für mich also Alltagsgeschäft. Ein weiteres Merkmal der IT Branche ist der sehr **geringe Frauenanteil** – eigentlich erstaunlich, wenn man bedenkt, dass es hinten und vorne an Fachkräften fehlt.

SL CONSULT GmbH
SYSTEME • PROZESSE • PERSÖNLICHKEIT

Die Erkenntnis, dass sich die gesuchten Kandidaten in einem **Arbeitnehmermarkt** bewegen, d.h. in einem Arbeitsumfeld, in dem sie sich ihren Job aussuchen und ihre Konditionen diktieren können, ist wesentlich, da es den Ausgangs- und Anknüpfungspunkt für alle Aktivitäten des Personalmanagements darstellt. So stellt sich die Frage: Wie **überzeuge** ich einen vielversprechenden Kandidaten, der eine Vielzahl an Jobangeboten hat, davon, dass er genau der richtige Mitarbeiter zum genau richtigen Zeitpunkt für mein Unternehmen ist? Und wie halte ich einen solchen Kandidaten langfristig in meinem Unternehmen?

Zuallererst wird sich ein solcher Kandidat ganz sicher nicht auf eine Stellenanzeige bewerben. Einen solchen Kandidaten kann ich nur gewinnen, **wenn ich proaktiv auf ihn zugehe**. Dazu muss ich wissen, wo ich ihn finden kann. Im Bereich IT sind das neben den bekannten **Social Media Kanälen** wie Linkedin und Xing, IT spezifische Blogs und Online Communities sowie IT Meetups auf denen Wissen unter IT Experten ausgetauscht wird. Neben dem Know-How, wo passende Kandidaten gefunden werden, benötigen Firmen in der Regel **weitere Differenzierungsmerkmale**, um sich von der Masse an potenziellen Jobangeboten abzuheben. Solche Merkmale können z.B. flexible Arbeitszeiten sein, Home Office Angebote, attraktive Weiterbildungs- und Entwicklungsprogramme. Wichtig ist, dass bei allen Personalmarketing Aktivitäten diese Merkmale ausdrücklich benannt und hervorgehoben werden.

Im Arbeitnehmermarkt macht das Unternehmen den ersten Schritt auf den Kandidaten zu und möchte ihn für sich gewinnen. Für die Rolle des **Recruiters** bedeutet das einen **180 Grad Wandel**: es geht nicht mehr darum eingehende Bewerbungen durchzusehen, sondern darum **Netzwerke aufzubauen** und zu pflegen.

Ebenso steigen die Anforderungen an den Bewerbungsprozess, so fangen erste Firmen an, Onlinespiele in den Bewerbungsprozess zu integrieren: Recruiting soll Spaß machen. Warum auch nicht?
Trotz all dieser Faktoren darf natürlich die **grundsätzliche Prüfung der Eignung** des Kandidaten nicht aus dem Blickfeld geraten. Eine vom ersten Kontakt an sehr persönliche, wertschätzende und ehrliche Kommunikation mit dem potentiellen Kandidaten ist hierbei das A und O. Und falls dieses Mal nicht der richtige Zeitpunkt ist, zueinander zu kommen, so helfen der Aufbau und die Pflege eines Kandidatenpools, dass der spätere Zeitpunkt nicht verpasst wird.

Es ist an der Zeit, dass Unternehmen ihre offenen Positionen unter die Lupe nehmen und prüfen, **welche Positionen einem Arbeitnehmermarkt zuzuordnen sind**. Für diese Positionen muss **Recruiting neu gedacht werden**. Wird dies versäumt, so besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit für den War for talents nicht ausreichend gerüstet zu sein. Wird dieses Thema jedoch frühzeitig erkannt und angepackt, so können sich daraus **gravierende Wettbewerbsvorteile** generieren.
(Vera Termühlen)

SL CONSULT GmbH
SYSTEME • PROZESSE • PERSÖNLICHKEIT

Übersicht der Handlungsfelder

	Diversity Generation 50+	Employer Branding	Wissens-Management	Medien Einsatz
Personal-Marketing Recruiting	Talentmanagement	Zielgruppenspezifische Personalsysteme Strategische Pers.-rekrutierung individuelle Laufbahnmodelle	Schnittstellen-Management (Kunden, Lieferanten, Universitäten)	Soziale Netzwerke Präsenz d. Organisation Aktive Netzwerke schaffen
Strategisches u. operatives Personal-Management	Altersgerechte Anreizsysteme Entgelt, Arbeitszeit	Cafeteria Modelle Individuelle Anreiz-systeme Flexible Arbeitszeit-modelle	Mitarbeiterstruktur-analyse Personalbedarfs-planung	Erfahrungsaustausch
Organisations- und Personal-entwicklung **Unternehmens-Kultur**	Gesundheits-management Qualifizierungs-konzepte 55+ Führungswechsel aktiv unterstützen Nachfolgeregelungen	Strategische Personal-entwicklung Beschäftigungsfähigkeit Strategische Personal-planung Karriereplanung Coaching Personal-Kommunikation	Bildungsbedarfs-analyse Mentorenprogramme Kooperationsmodelle Interimsmanagement Besetzung von Entscheidungsgremien	Leitbild für sinnvollen Medieneinsatz Arbeitgeberimage
Retention-Management	Arbeitsplatz-gestaltung	Führungsphilosophie Attraktivitätskonzept Vereinbarkeit Familie Und Beruf	Rollenmanagement Nachhaltigkeit durch Kompetenzentwicklung	Flexibler Arbeitseinsatz Homeoffice

SL CONSULT GmbH
SYSTEME • PROZESSE • PERSÖNLICHKEIT

Die Bedeutung von Visionsarbeit für Organisationen, Teams und Personen

(Luise Lohkamp)

1. Einleitung

Nachdem ich ein Unternehmen aus der Telekommunikationsbranche in einem strategischen Redesign begleitet hatte und sowohl Mitarbeiter wie auch Führungskräfte viele schmerzhafte Veränderungen bewältigt hatten, fragte ich den Geschäftsführer, was denn nun seine Vision für das neu ausgerichtete Unternehmen sei. „Gute Frage" antwortete er, „ich habe schon eine Vision, die ist aber nur in meinem Hinterkopf". Wie sollen sich Mitarbeiter und Führungskräfte mit einem Unternehmen identifizieren, wieder hoffnungsvoll in die Zukunft schauen und ihren Aufgaben Herzblut schenken, wenn sie die Vision nicht kennen, geschweige denn an deren Entwicklung beteiligt werden?

In seinem Bindungs- Konzept (Kohlrieser, 2008) beschreibt Kohlrieser, wie wir in Bindung gehen und uns wieder lösen. Die Fähigkeit, Bindungen einzugehen, sich stabil zu binden, ist eine der zentralen Voraussetzungen für eine gesunde seelische Entwicklung des Menschen. Bindung bedeutet Verhaftet sein an andere Menschen, Dinge, Orte und Werte.

Mitarbeiter und Führungskräfte binden sich an ihr Unternehmen. Sie binden sich an ihre Kollegen, ihren Chef, ihre Aufgabe, ihr Büro, ihre Rituale, ihre Region und vielleicht auch an ihre Kantine. Die Stärke und Ausprägung der jeweiligen emotionalen Bindung und der Fokus mögen individuell unterschiedlich sein, gebunden ist jeder Mitarbeiter. Manche Mitarbeiter sind auch ungut in Ärger oder Trauer gebunden.

Und genau hier spielt die Vision eine wichtige Rolle. Mitarbeiter und Führungskräfte binden sich an das gemeinsame Bild einer attraktiven Zukunft des Unternehmens. Diese Bindung hat relevante Auswirkungen auf die Mitarbeiter-Motivation. Je klarer und transparenter sowohl der Entwicklungsprozess einer Vision als auch die Vision selbst sind, desto größer ist die Chance einer positiven Sogwirkung im Unternehmen. Allerdings wird dies ohne Beteiligung der Mitarbeiter und Führungskräfte nicht gelingen. Sonst landet die Hochglanzbroschüre über die Vision nach dem Motto „gelesen – gelacht – gelocht" in der Schublade. Es braucht eine der Unternehmenskultur und deren Lernthema entsprechende Architektur der Entwicklung, Einführung und Weiterentwicklung der Vision.

Zudem besteht die Herausforderung darin, die Unternehmensvision in die Abteilungen und Teams zu transportieren und dort gemeinsam mit der jeweiligen Organisationseinheit eine eigene Vision abzuleiten. Ziel ist eine positive Bindung an die Abteilung beziehungsweise das Team und eine daraus abgeleitete gemeinsame Zielausrichtung. Die Visionen auf Teamebene geben dann den Mitarbeitern genügend Raum, persönliche Visionen zu entwickeln und sich auf eine gute Art und Weise immer wieder neu zu entscheiden und auszurichten.

In dem oben beschriebenen Telekommunikationsunternehmen entschied sich der Geschäftsführer für eine intensive Visionsentwicklung mit seinen 80 Führungskräften. Dieser Visionsprozess wurde dann von den Führungskräften in den eigenen Abteilungen und Teams weitergeführt.

2. Was ist eine Vision?

Der Begriff Vision leitet sich ab vom lateinischen „visio", das „Gesicht" und wird meist mit „Erscheinung" übersetzt (Koch-Weser & von Lüpke, 2009). Visionen haben ethnologisch, psychologisch und kulturhistorisch vielfältige Bedeutungen. In diesem Artikel verwende ich den Begriff der Vision in seiner Bedeutung für eine sinnvolle Zukunftsausrichtung für Personen, Teams und Organisationen.

Visionen sind emotionale Bilder einer attraktiven Zukunft im Sinne einer machbaren Utopie. Diese können sich auf die eigene Person, Personengruppen (beispielsweise Teams) oder ganze Organisationen beziehen. Visionen sind nicht mit Zielen zu verwechseln. Visionen sind eher die Fixsterne, die über dem sich kontinuierlich wandelnden Umfeld stehen (vgl. Schulze, 2006). Sie dürfen unspezifisch sein, weisen allerdings den Beteiligten eine Richtung. Es geht um eine Zukunft, die wir erschaffen wollen. Zur Bonsen weist auf die Bedeutsamkeit des „Wollens" hin (zur Bonsen, 2000). Eine Vision ist seiner Ansicht nach nicht nur eine Idee, sondern ein sehnlicher Wunsch, eine Kraft und zugleich eine Verpflichtung. Wichtig ist hierbei nicht, eine Vision 100%ig zu erreichen, sondern unserem Handeln eine gute Ausrichtung zu geben. Visionen dürfen sich weiterentwickeln und verändern.
Laut Hüther bestimmen unsere inneren Bilder das Denken, Fühlen und Handeln (vgl. Hüther, 2005). Darin enthalten sind Visionen und Ideen von dem, was wir sind, was wir erstrebenswert finden und was wir noch erreichen wollen. Wir nutzen im Gehirn abgespeicherte Muster, um uns in der Welt zurechtzufinden. Diese Bilder brauchen wir, um Handlungen zu planen und Herausforderungen anzunehmen. Innere Bilder nehmen Einfluss darauf, wie und wofür wir unser Gehirn nutzen. Nach Storch und Krause (vgl. 2006) werden Informationen und Erfahrungen entsprechend ihrer Bewertung für das psychobiologische Wohlbefinden des Individuums in Form von neuronalen Netzen gespeichert. Diese Bewertung wird laut Damasio (2001) vom Limbischen System nach dem Prinzip „gut für mich/ schlecht für mich" ausgeführt. Diese Aktivität des Limbischen Systems erleben wir als begleitende Gefühle, die unser Handeln maßgeblich beeinflussen.
Hüther beschreibt, dass der Mensch nur lernt, was ihn begeistert. Was mit unserer Erfahrungswelt zu tun hat und was wir in Beziehung zu anderen erfahren, führt zu neuen und dauerhaften neuronalen Verknüpfungen. In seinem aktuellen Buch über kommunale Intelligenz beschreibt er die Relevanz von gemeinschaftlich entwickelten attraktiven Zukunftsvisionen auf kommunaler Ebene (vgl. Hüther, 2013).

2.1. Das Visionshaus

In den meisten Teams und Organisationen gehen die Begrifflichkeiten von Vision, Mission, Strategie und Ziel munter durcheinander, was sowohl innerhalb der Organisation als auch im Markt für Irritationen sorgt.
Für einen logischen Zusammenhang der Begriffe nutze ich gerne das Bild des Visionshauses. Das Visionshaus lässt sich auf allen 3 betrachteten Ebenen nutzen: Person, Team, Organisation.

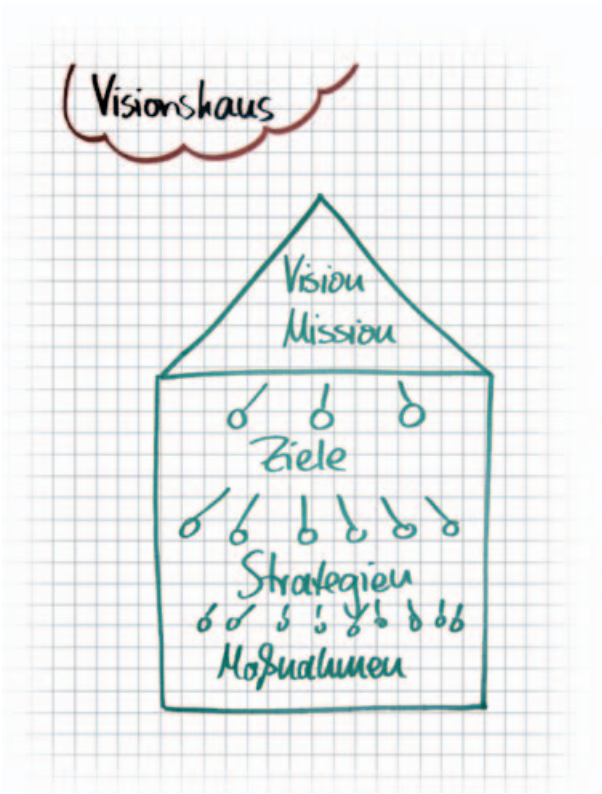


Abbildung: Visionshaus

Die Vision steht ganz oben und stellt den beschriebenen Fixstern dar. Aus der Vision ergibt sich die Mission, welche Auskunft über den Auftrag, den sich eine Person oder ein Humansystem gibt. Sie liefert auf Unternehmensebene Antwort auf die Frage, welchem Zweck das Unternehmen dient.
Auf der Basis der Vision und Mission werden konkrete Ziele abgeleitet. Das Ziel beschreibt das angestrebte Ergebnis des Handelns. Es geht darum, was in der Zukunft erreicht werden soll. Ziele sind durch klare Kriterien bestimmbar und in ihrer Erreichung überprüfbar. Strategien definieren den Weg zu den Zielen und Maßnahmen sind die hieraus abgeleiteten Handlungen in Richtung der Ziele. Wichtig ist, die Ziele und Strategien nicht abgekoppelt von einer Vision zu entwickeln. Strategie und Ziele appellieren an den Kopf, Visionen können Emotionen wecken. Sie schaffen Spirit, vitalisieren und erzeugen Lust auf Zukunft (vgl. zur Bonsen, 2000).

2.2. Vergangenheit – Gegenwart – Zukunft

Wir haben in Anlehnung an Königswieser & Exner (1999) eine Vorgehensweise zur Visionserarbeitung entwickelt. Diese lässt sich mit jeder betrachteten Einheit (Person, Team, Organisation) anwenden. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick, wie wir die Arbeit an der Vergangenheit, der Gegenwart und der Zukunft miteinander verbinden.

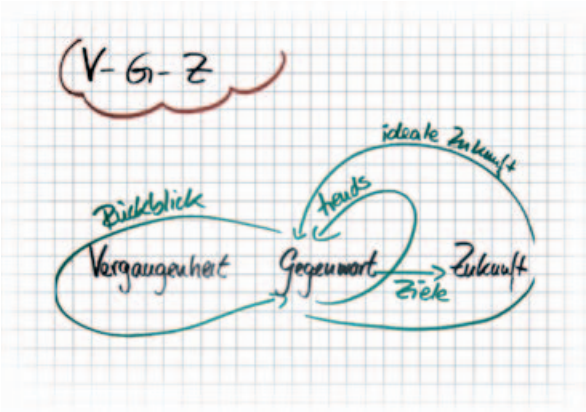


Abbildung: Vorgehensweise der Visionsarbeit

2.2.1. Rückblick in die Vergangenheit

Um eine von allen Beteiligten getragene Vision für die Zukunft entwickeln zu können, ist zunächst ein Rückblick in die Vergangenheit erforderlich. Ohne diesen scheint die Vision häufig abgekoppelt, die Beteiligten fühlen sich nicht abgeholt und in ihrer Identität mit ihrer Historie nicht gesehen.
Methodisch werden die Beteiligten nach der Dauer ihrer Zugehörigkeit zu der betrachteten Organisationseinheit in einer Reihe im Raum aufgestellt (vgl. Rohm, 2006). Allein hierdurch werden die langjährigen Mitarbeiter in ihrer Erfahrung und ihrer Zugehörigkeit gewürdigt.

Daraufhin werden Personengruppen gebildet, die ähnlich lange dabei sind. Diese bekommen den Auftrag, auf einem Flipchart die von ihnen erlebten Erfolge und Misserfolge in der betrachteten Organisationseinheit (Team, Führungskreis) zu visualisieren. Jede Gruppe für einen definierten Zeitabschnitt mit dem Ziel, die Historie dieser Organisationseinheit möglichst vollständig zu erfassen. Anschließend werden die Flipcharts chronologisch nach Zugehörigkeit an die Wand gehängt und die Gruppen präsentieren ihre Ergebnisse. Alle anderen wandern von Chart zu Chart mit, hören sich die Präsentation an und dürfen Verständnisfragen an die präsentierende Gruppe stellen. Hierbei ist es wichtig, von Führungs- und von Beraterseite gerade die „heißen Themen“ aus der

Vergangenheit zu erfragen und besprechbar zu machen. Nach den Präsentationen ist eine Reflexion auf 2 Ebenen sinnvoll. Zum einen gilt es, mit den Teilnehmern zu reflektieren, was wichtige identitätsbildende Aspekte aus der Vergangenheit waren. Dies fördert ein gemeinsames Verständnis der Identität dieser Einheit. Und zum anderen dient eine Prozessreflexion dazu, das Erleben der Teilnehmer in diesem Vergangenheitsrückblick auszutauschen. Häufig erleben die Teilnehmer diesen Rückblick als sehr wertvoll.

Im Anschluss gibt es noch die Möglichkeit, abzuleiten, was aus der Vergangenheit losgelassen werden soll und was in eine Zukunft mitgenommen werden kann. An dieser Stelle sind Trauerrituale zum Loslassen nützlich.
Durch die Würdigung der Vergangenheit und das Zulassen von diesbezüglichen Emotionen wie beispielsweise Trauer wird eine in der Praxis häufig vorkommende Abwertung der Vergangenheit im Sinne von „wir machen alles neu“, „das Alte taugt nichts mehr“ vermieden. Dies trägt dazu bei, den Widerstand gegenüber dem Neuen auf ein angemessenes Maß zu reduzieren.

2.2.2. Gegenwärtige Trends

Im nächsten Schritt geht es darum, Trends, die in der Zukunft auf das Unternehmen beziehungsweise die Organisationseinheit oder die Person zukommen, zu definieren und sich kritisch zu fragen, inwieweit die Organisation diesem Trend gegenüber gut aufgestellt ist. Königswieser et al. (2013) beschreiben die Megatrends Volatilität, Ressourcenknappheit und demografische Entwicklung, welche bei der strategischen Ausrichtung von Unternehmen eine wichtige Rolle spielen. Solche Megatrends gilt es bezüglich ihrer Auswirkungen zu diskutieren, auf einzelne Trends zu spezifizieren und bei der Entwicklung von Zukunftsbildern zu berücksichtigen. Trends gelten gleichermaßen auf der Team- und Personenebene. Mit welchen gesellschaftlichen, sozialen, ökonomischen Trends gilt es, sich zukünftig auseinanderzusetzen?

2.2.3. Eine ideale Zukunft: die Vision

Nun ist die Basis gelegt für den Blick in die Zukunft. Hier bieten sich die unterschiedlichsten Methoden an, von denen ich zwei bevorzuge:

- das Visualisieren der idealen Zukunft mithilfe von gemalten Bildern
- das kreative Präsentieren von Kleingruppen zu Szenarien einer idealen Zukunft in Form von Märchen, Sketch, Zeitungsartikel, Interview etc. Bei Einzelpersonen wähle ich alternativ das Erzählen einer attraktiven Geschichte in der Zukunft.

Die Visionsarbeit mit Bildern beschreibt Schulze (2006) in Form von 5 Schritten.

Schritt 1: Kreativphase: alle Teilnehmer malen ihre Vision der Einheit in 5,7 oder 10 Jahren
Schritt 2: Galeriephase: Die Bilder werden gegenseitig angeschaut und ausgewählt
Schritt 3: Interpretationsphase: Die ausgewählten Bilder werden nach Inhalt und Wirkung interpretiert
Schritt 4: Auswertungsphase: Kleingruppen diskutieren die Interpretationen und fassen diese zusammen
Schritt 5: Konklusionsphase: Die Vision wird formuliert.

Häufig werden die Bilder anschließend im Unternehmen ausgehängt, einzeln als Galerie oder zusammenhängend beispielsweise in Form eines Hauses oder Bootes.

Bei den Szenarien einer idealen Zukunft arbeiten Kleingruppen parallel an einem attraktiven Zukunftsszenario in 5, 7 oder 10 Jahren. Alles ist so, wie sie es sich immer erwünscht haben. Sie erstellen ein Flipchart, auf dem sie die attraktive Zukunft beschreiben und darstellen wie sie die Hürden auf dem Weg dorthin überwunden haben. Anschließend präsentieren sie ihr Szenario der attraktiven Zukunft in einer kreativen Form, zum Beispiel Sketch, Märchen, Fernsehinterview etc. Anschließend wird je nach Größe der Teilnehmergruppe gemeinsam oder mithilfe von Gruppendelegierten reflektiert. Es geht um die Gemeinsamkeiten und Unterschiede, welche Hürden erkennbar waren, was diesen Bereich einzigartig macht etc. Im Anschluss wird die Vision in Kleingruppen formuliert. An dieser Stelle besteht die Möglichkeit, zusätzlich die Mission, also den Auftrag dieser Organisationseinheit zu definieren. Es bietet sich an, diese Gelegenheit zu nutzen, da die Teilnehmer noch im „kreativen Modus“ arbeiten.
Bei beiden Methoden ist die Wahl einer kreativen Methode notwendig, um die Teilnehmer einzuladen, sich emotional auf die Bilder einer attraktiven Zukunft einzulassen. Anderenfalls entstehen hübsche gedankliche Konstrukte, die allerdings schnell an Sog verlieren.

2.2.4. Ziele für die Zukunft

Jetzt erst macht es Sinn, sich über konkrete Ziele Gedanken zu machen. Es gilt, die 6 Ziele dieser Organisationseinheit für das kommende Jahr zu vereinbaren. Da dies Führungsaufgabe ist, lassen wir in Workshops die disziplinarische Führungskraft diesen Zielvereinbarungsprozess leiten. Das hat den positiven Nebeneffekt, dass wir als Berater einen zusätzlichen Eindruck von der Interaktions-Dynamik dieser Einheit bekommen, die in einer späteren Prozessreflexion sinnvoll verwendet werden kann. Das Ergebnis dieser Zielvereinbarung sollte ein Commitment aller Beteiligten sein. Natürlich wird eine Zielvereinbarung in einer Organisation auch immer einen Anteil einer Zielvorgabe haben. Die Herausforderung ist es, die Vision und die Ziele der Organisationseinheit mit denen der Gesamtorganisation zu verbinden.
Um in der Logik des Visionshauses zu bleiben, können auf der Basis der vereinbarten Ziele nun Strategien, als die Wege zum Ziel, und konkrete Maßnahmen abgeleitet und vereinbart werden.
Je nach betrachteter Einheit sind natürlich Variationen angesagt: mit einem 80-köpfigen Managementteam eines Unternehmens braucht es ein anderes methodisches Feintuning als mit einem 12-köpfigen Team oder einer Einzelperson. Die allgemeine Logik und Vorgehensweise allerdings sind gut übertragbar.

3. Die Vision auf Organisationsebene

„Wer nicht weiß, wohin er segeln will, für den ist kein Wind der richtige“
Seneca

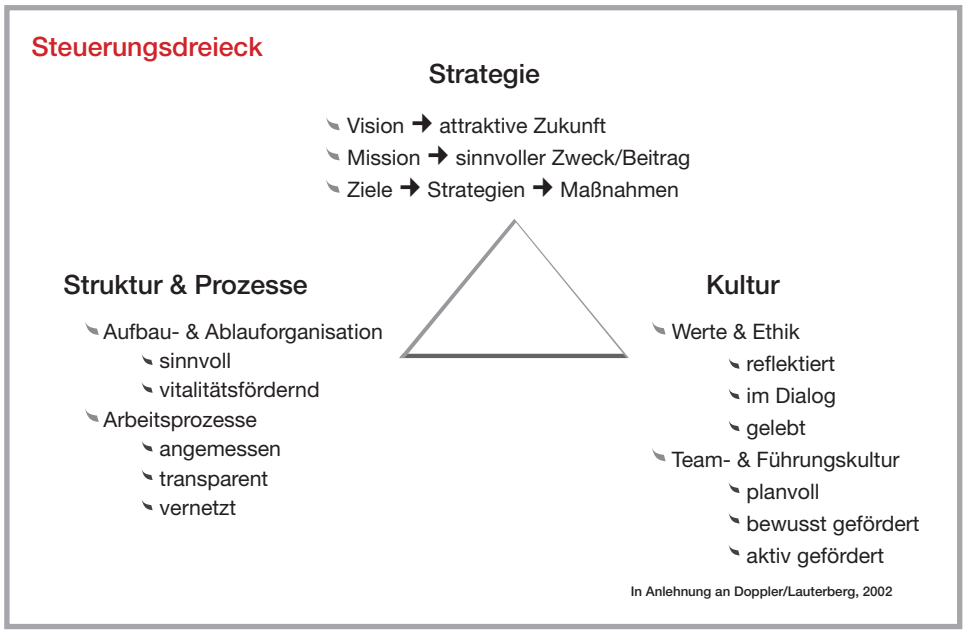
Braucht eine Organisation eine Vision oder eine Strategische Ausrichtung?
Allein das Existieren einer Organisation bedeutet das Vorhandensein einer strategischen Orientierung (Nagel & Wimmer, 2009). Das Unternehmen hat bereits in der Vergangenheit Wege gefunden, am Markt zu bestehen (vgl. Königswieser, Lang, Königswieser & Keil ,2013). Da diese Wege nicht per se Zukunftsbestand haben, gilt es, eine strategische Orientierung zu entwickeln, um die Existenz einer Organisation auch in Zukunft zu gewährleisten.

Den Nutzen einer Beschäftigung mit der strategischen Ausrichtung in der Zukunft für Unternehmen benennen Glatz & Graf-Götz (2007):
- Klarheit der Ergebnisorientierung der Geschäftsfelder
- Wirksamkeit des Tuns im Alltag
- Motivation durch klare Ziele und Orientierungen
- Profilierung nach außen, zu Kunden und zum Markt
- Schnelleres Agieren und gezieltes Nutzen von Chancen durch klare Ziele und Strategien.

Ohne eine strategische Ausrichtung in die Zukunft sind Organisationen auf eine gute Spürnase der Firmenlenker oder auf glücklichen Zufall angewiesen. Die Gefahr von vergangenheits- oder problemorientiertem Agieren oder sogar Agitieren ist hoch.

3.1.Das strategische Steuerungsdreieck

Die Bedeutung einer Vision auf Unternehmens- und Teamebene wird in dem „Strategischen Steuerungsdreieck“ (Doppler& Lauterburg, 2002) sichtbar. Die Vitalität einer Organisation beziehungsweise einer Organisationseinheit wird unter anderem durch drei interdependente Unternehmensdimensionen: Strategie, Struktur und Kultur beeinflusst.
Strategie steht für die gesamte Zukunftsausrichtung einer Organisation, wie etwa die Erarbeitung einer Vision und die folgende Ableitung von Zielen. Zur Struktur zählen die Aufbau- und Ablauforganisation sowie die unternehmenssteuernden Prozesse. Auch die Definition von Schnittstellen, der Informationsfluss oder Meetingstrukturen gehören hierzu. Kultur steht für das Denken, Fühlen und Verhalten sowie die Interaktions- und Beziehungsprozesse. Typische Führungsverhaltensweisen und Konfliktbewältigungsmuster zählen dazu. Die gelebten Werte und Normen sowie die daraus resultierenden Umgangsweisen nehmen Einfluss. Nicht zuletzt sind auch die Historie, sowie individuelle Bilder und Phantasien der Organisationsmitglieder relevant (vgl. Schulze & Lohkamp, 2010).



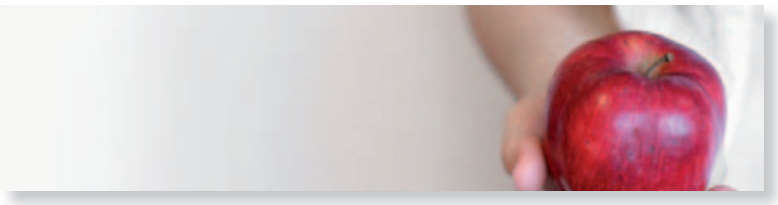
Ohne eine sinnvolle Zukunftsausrichtung dienen Strukturen und Prozesse dem Selbstzweck und gewinnen häufig eine eher aufgeblasene Bedeutsamkeit. Auf der Kulturebene beschäftigen sich die Mitarbeiter und Führungskräfte mit sich selbst, organisieren sich Konflikte und suchen Attraktion in der Vergangenheit. Aus der transaktionsanalytischen Perspektive betrachtet, werden häufig passive Verhaltensweisen in allen Ausprägungen sichtbar: von Nichts tun, Überanpassung, Agitation bis hin zur Gewalt. Grundlage bildet die Abwertung der Bedeutsamkeit einer Vision im Sinne einer gemeinsam getragenen attraktiven Zukunftsausrichtung des Unternehmens.

3.2. Visionsarbeit auf Organisationsebene

Ich beziehe mich bei dem Unternehmensbeispiel auf die in der Einleitung bereits beschriebene Telekommunikationsfirma, die nach einem strategischen Redesign den Bedarf einer neuen Unternehmensvision erkannte. Der Visionsworkshop wurde an 3 Tagen mit allen 80 Führungskräften und 2 Beratern nach der oben beschriebenen Vorgehensweise durchgeführt. Der Rückblick in die Vergangenheit machte deutlich, wie die Firma einerseits unter dauernden Zu- und Verkäufen, Geschäftsführer- und Führungswechseln und Umstrukturierungen gelitten hatte, wie auf der anderer Seite aber auch die Flexibilität und Eigenverantwortung sowie die aktive Beziehungsgestaltung auf allen Hierarchieebenen gewachsen war. Diese Fähigkeiten galt es zu bewahren und gleichzeitig an einer möglichst stabilen Führungsmannschaft zu arbeiten. Dies war ein zusätzlicher Grund, bei der Visionsarbeit top down zu arbeiten und mit dem Führungsteam zu beginnen. Dieses wurde hiermit gestärkt und konnte im Anschluss an den Workshop als eine Einheit die Vision ins Unternehmen tragen. Zusätzlich war es in dieser Führungsmannschaft wichtig, dass die neueren Führungskräfte die langjährigen Führungskräfte mit ihrer Erfahrung in ihrer Historie im Unternehmen wahrnahmen. Durch die vielen Führungswechsel fühlten sich diejenigen, die geblieben waren, als der ungeliebte Rest, der eher überflüssig war. Durch die Wertschätzung konnten sich die langjährigen Führungskräfte eher einer neuen Vision öffnen und vorab geäußerte Skepsis ablegen.
Bei dem Blick auf Trends in der Zukunft lag ein Fokus auf technologischen und demografischen Trends, bei denen zusätzliche Bedarfe der Anpassung gesehen wurden.

Die Visionsentwicklung erfolgte mithilfe der Szenarien einer attraktiven Zukunft. In 10 Kleingruppen präsentierten die Teilnehmer ihre Zukunftsvorstellungen in Märchen, Zeitungsartikeln, Sketchen, Telefon-Interviews, Ratesendungen, Radiobeiträgen, Kabarett etc. Nach anfänglichem Widerstand waren alle mit viel Begeisterung und Kreativität bei der Sache und freuten sich über die dargebotenen Präsentationen. Im Anschluss wurde aus jeder Kleingruppe ein Delegierter benannt, der im Innenkreis im Raum Platz nahm. Ein freier Stuhl für spontane Reaktionen aus dem Plenum blieb frei. Ein Berater moderierte die Reflexion zu den Präsentationen. Es stellte sich eine hohe Übereinstimmung auf der inhaltlichen Ebene heraus, was das spätere Formulieren der Vision enorm erleichterte. Zudem zog sich eine Kultur des „Miteinander“ durch, die sich später sowohl in der Mission als auch in Unternehmenswerten wiederfand, die in einem späteren Workshop definiert wurden. In Kleingruppen aus Delegierten wurde die Unternehmensvision und –Mission formuliert und im Plenum mit wenigen Änderungen zu einem Commitment gebracht.

Im Anschluss baten die Berater den Geschäftsführer, sich auf eine Seite des Raumes zu stellen, die mit der Zukunft gekennzeichnet wurde. Die Führungskräfte wurden gebeten, sich in eine mit der Vergangenheit markierten Ecke des Raumes zu stellen. Die Gegenwart wurde dazwischen mithilfe eines quer liegenden Seils dargestellt. Der Geschäftsführer (GF) bekam nun die Aufgabe, in einem Ritual, jede einzelne Führungskraft zu fragen, ob sie bereit sei, mit ihm gemeinsam in die zuvor vereinbarte Zukunft zu gehen. Bei „Ja“ überschreitet die Führungskraft das Seil.



Bei „Nein“ gilt es zu überlegen, unter welchen Voraussetzungen es ihr möglich wäre. Dieses gilt es dann zu verhandeln. Ziel ist es, jede Führungskraft eigenverantwortlich entscheiden zu lassen, ob sie sich der Vision und dem GF anschließen kann und will. Das Ritual war in diesem Führungskreis aufgrund der führungsinstabilen Historie und aufgrund erheblicher Widerstände im Vorfeld des Workshops wichtig. Es konnte tatsächlich ein offener und durchaus kritischer Verhandlungsprozess stattfinden, bei dem der Geschäftsführer zwar durch einzelne Rückmeldungen einige Federn lassen musste, bei dem insgesamt aber eine stabile Basis für eine erfolgreiche Zukunft des Unternehmens gebildet wurde. Und der GF hat in den Augen seiner Führungsmannschaft nur gewonnen, da er es geschafft hat, souverän und offen sowohl mit dem Feedback als auch den Wünschen seiner Führungskräfte umzugehen.

Am Folgetag fanden noch kaskadenartige Zielvereinbarungen in den Führungsteams statt, um die 6 wichtigsten Ziele für das Folgejahr aus der Vision abzuleiten. Zunächst der Geschäftsführer mit seinen Abteilungsleitern, dann die Abteilungsleiter mit ihren zugeordneten Teamleitern. Diese Ziele lieferten dann die Grundlage, später Strategien und Maßnahmen in den jeweiligen Einheiten abzuleiten.
Und es galt, die Fortsetzung des Prozesses bis auf die Mitarbeiterebene hin zu planen. Das Ergebnis waren Workshops, welche die Teamleiter mit ihren Teams durchführten. Hier ging es dann um die Vision im eigenen Team in Anlehnung an die Unternehmensvision und die Vereinbarung von Teamzielen, -strategien und -maßnahmen für das nächste Jahr. Darüber hinaus wurde ein grobes Kommunikationskonzept für die Vision und die Mission erstellt, damit auf der einen Seite die Vision nicht zu schnell vergessen wird, andererseits aber nicht als Hochglanzbroschüre ungelesen in der Schublade verschwindet. In diesem Telekommunikationsunternehmen wurde zweierlei vereinbart: Der Geschäftsführer stellte mit seiner gesamten Führungsmannschaft die Vision auf der folgenden Betriebsversammlung vor inklusive eines Berichtes der Erarbeitung, zum Neugierig machen. Und es wurde ein Aufkleber für die Bürotelefone im Haus entwickelt, welchen die jeweilige Führungskraft persönlich in einem Gespräch mit dem Mitarbeiter übergibt und aufklebt.

Das Wichtige an der Vision ist nicht nur ihr Inhalt, sondern auch der Entwicklungsprozess selbst. Auch wenn die Mitarbeiter sich nicht an jede Formulierung erinnern können, es reicht, wenn Monate später noch mal erinnert wird, wie die „Märchenpräsentation“ war.
In anderen Unternehmen kann es je nach Historie oder Kultur wichtig sein, mit allen Mitarbeitern gemeinsam die Unternehmensvision und – mission zu entwickeln. Hier bieten sich Methoden wie eine Zukunftskonferenz, open space oder World Cafe an.

4. Die Vision auf Teamebene

„Nachdem wir unsere Ziele aus unseren Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen“ (Mark Twain)

Auch auf Teamebene arbeiten wir mit dem strategischen Steuerungsdreieck: Strategie, Struktur und Kultur (vgl. 3.1.). Dieses Modell dient uns als Diagnoselandkarte, die wir gemeinsam mit dem Team bearbeiten. Es gilt herauszufinden, wo das Team eine gute Arbeitsbasis hat und wo Entwicklungsbereiche oder sogar Probleme liegen. Dort, wo die Symptome auftreten, müssen nicht zwingend auch die Ursachen liegen. Wenn in einem Team beispielsweise Konflikte auftreten, kann dies auch an der ungeklärten disziplinarischen oder nur fachlichen Führungsrolle der Teamleitung vor Ort liegen.

Eine Visionsarbeit mit dem Team resultiert, wenn im Team keine strategische Zukunftsausrichtung vorhanden ist. Manchmal gibt es auch keine Unternehmensvision, manchmal fehlt nur die Vision und strategische Ausrichtung auf Teamebene. Häufig wird im Unternehmen mit individuellen Zielvereinbarungen gearbeitet, an einer gemeinsamen Zukunftsausrichtung im Team mangelt es häufig. Oft wird auf den ersten Blick der Bedarf im Team auch wenig gesehen.
In unserer Erfahrung ist die gemeinsame Zukunftsausrichtung in einem Team eine existenziell wichtige Stellgröße. Ist das gemeinsame Ziel doch das Merkmal, welches ein Team von einer Gruppe unterscheidet. Und in einer Gruppe, beispielsweise bei einer Museumsführung, werden sich die Identifikation und das Engagement für die anderen deutlich von denen in einem Team unterscheiden.

Als Beispiel wähle ich ein Personalentwicklungsteam eines dienstleistenden Unternehmens aus. Das Team besteht aus einer Führungskraft und 8 Mitarbeiterinnen. Die Führungskraft hatte das gesamte Team vor 1/4 Jahr übernommen. Es gab noch keine vereinbarte strategische Zukunftsausrichtung in diesem Team und eine solche hatte es in der Vergangenheit auch nie gegeben. Die Personalentwicklung (PE) war bis dahin eher Organisierer von Trainings aus dem Trainingshandbuch gewesen. Und dieses war seit Jahres das Gleiche.
Bei der gemeinsamen Teamdiagnose in der Vorbesprechung reagierte ein Großteil des Teams alleine auf die Beraterfrage, ob es eine gemeinsame Zielausrichtung gäbe, irritiert. Sie wüssten schon, was zu tun sei und würden ihren Job gut machen. Nach dem Abwägen von Vor-und Nachteilen einer gemeinsamen Zukunftsausrichtung des Teams, begannen die Mitarbeiterinnen neugierig zu werden. Da sei ja vielleicht auch Raum, eigene Ideen einzubringen und etwas Neues auszuprobieren. Die vorherige Führungskraft hatte einen eher bewahrenden und autoritären Führungsstil. So wurde zunächst ein zweitägiger Teamworkshop zur Visionsarbeit vereinbart. Das Erarbeiten eines neuen Miteinanders zwischen Führungskraft und Team stand für einen späteren Zeitpunkt auf der Agenda. Um aber durch den 1. Workshop schon eine neue eher kooperative Führungskultur einzuführen, war es wichtig, das Workshopdesign hierauf abzustimmen.

In dem Rückblick auf die Vergangenheit wurden so viele Altlasten des Teams sichtbar, dass wir uns hierfür fast einen ganzen Tag Zeit nehmen mussten. Ohne diese Bearbeitung wäre eine Motivation für eine neue Vision mit guter Energie sowieso nicht möglich. Die ehemalige Führungskraft hatte das Team fast 10 Jahre geführt mit einer Mischung aus väterlicher Fürsorge sowie Drohungen und verbaler Gewalt. Es tat dem Team gut, der neuen Chefin diese Erlebnisse erzählen zu können. Am Ende des Tages entschied sich das Team für ein Abschiedsritual für die Vergangenheit, bei dem jede Mitarbeiterin auf Karten aufschrieb, was es loszulassen gilt. Diese Karten wurden bei einem abendlichen Lagerfeuer vor dem Hotel gemeinsam verbrannt. Da der alte Chef ohne Abschied gegangen war, entschied das Team, dass sie ihm eine Abschiedskarte schreiben möchten, um von ihrer Seite ein gutes Ende zu gestalten. Vielleicht hilft es ihm auch.

Nun war am zweiten Tag die Energie da, für die Zukunftsvision. Aus den allgemeinen Zukunftstrends wurden die wichtigsten Trends für dieses Team in einem Brainstorming gesammelt, allerdings nicht vertieft diskutiert, da wir der Vision den Vorrang geben wollten. Ziel des Brainstormings war es, die Mitarbeiterinnen einzuladen, ihren Bezugsrahmen, also ihr bisheriges Verständnis von Personalentwicklung, zu erweitern.

Da es uns aus Beratersicht mit Blick auf die Führungskultur wichtig war, dass jede Mitarbeiterin einen klaren Beitrag zur Vision leisten kann, entschieden wir uns für die Methode des Bildermalens (vgl. 2.2.3.).

Die Mitarbeiterinnen legten los und malten die Bilder ihrer attraktiven Vision ihrer PE in 7 Jahren. In der folgenden Galeriephase herrschte eine positive erstaunte Atmosphäre. Die Mitarbeiterinnen hatten nicht mit der Ähnlichkeit und doch Individualität ihrer Bilder gerechnet. Die Interpretationen und Auswertungen fielen diesem Team leicht. Als es aber zur Formulierung der Vision ging, richteten sich alle Augen auf die Chefin, die schon geneigt war, einen ersten Formulierungsversuch zu starten. Stopp! Hier schlich sich vorsichtig die alte Kultur wieder ein. Nach einer kurzen Reflexion mit dem Team, in der es darum ging, dass die Führungskraft die Leitplanken der Vision setzen kann, damit die Unternehmensvision gewahrt bleibt, sonst aber eher unterstützend zur Seite steht, konnte eine Formulierung in Kleingruppen folgen. Das Commitment zur Vision war schnell hergestellt und das Team war sehr stolz auf seine ganz eigene Vision. Hier war es von Beraterseite wichtig, die Veränderbarkeit und Weiterentwicklung von Visionen zu erinnern. Nicht dass an der neu liebgewonnenen Vision festgehalten wird, koste es, was es wolle.
Im Team entstand die Idee, über diesen Visionsprozess einen Artikel im Intranet zu schreiben und auch anderen Teams solche Maßnahmen vorzustellen. Hierdurch würde sich die PE auch gleich als Dienstleister gut intern verkaufen. In der restlichen Workshopzeit wurde das weitere Vorgehen des Teamentwicklungsprozesses geplant.
Dieses Team hat sich sowohl durch den Vergangenheitsrückblick als auch in der Visionsarbeit gesehen und wertgeschätzt gefühlt und war so in der Lage, eigenverantwortlich an der Zukunftsausrichtung zu arbeiten.

5. Die Vision auf persönlicher Ebene

„Binde Deinen Karren an einen Stern“
(Leonardo da Vinci)

In aktuellen Zeiten von permanentem Change in Unternehmen, von entsprechenden Versetzungen und Degradierungen, in Zeiten von Burnout ist die Herausforderung, innezuhalten und sich selbst Fragen zu stellen. Viele meiner Coachingklienten kommen mit solchen Fragen:

- Wie möchte ich leben?
- Was ist wichtig für mich?
- Was sind meine Ziele?
- Wie möchte ich mich zukünftig beruflich ausrichten?
- Wie kann ich langfristig mehr Lebensbalance in meinem Beruf erreichen?

Bei solchen Fragen finde ich es wichtig, dass die Klienten nicht nur auf ihr nächstes Ziel oder den nächsten beruflichen Schritt schauen. Und dass sie nicht nur rein rational überlegen, was denn sinnvoll wäre. An dieser Stelle macht eine Visionsarbeit Sinn. 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.

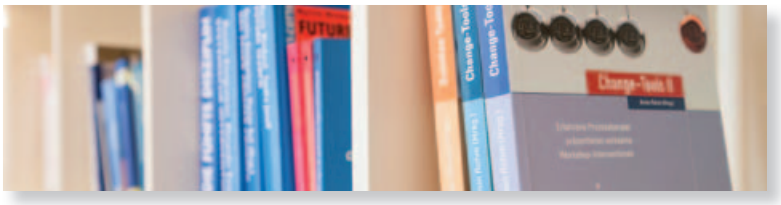
Ich habe allerdings auch schon mit Klienten gearbeitet, die überhaupt keinen Zugang zur eigenen Vision fanden. In der Beleuchtung der Ursachen für die fehlenden Bilder wurden häufig wichtige persönliche Themen und Barrieren, teilweise auch aus der Herkunftsfamiliendynamik deutlich. In solchen Fällen geht es natürlich zunächst darum, an diesen Themen zu arbeiten. Dann folgt der Rückblick in die Vergangenheit, bevor die Vision entdeckt werden kann.
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 Klientin ihre Vision gemalt bzw. beschrieben und 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.

6. Resümee

Um in der Gegenwart mit guter Energie handlungsfähig zu sein, sich selbst und das eigene Tun weiterzuentwickeln, ist eine Vision im Sinne eines attraktiven Bildes in der Zukunft notwendig.
Dies gilt für alle betrachteten Ebenen: Personen, Teams und Organisationen. Für Personen, um das Leben so zu gestalten, wie es den eigenen Wünschen entspricht. Für Teams, um mit guter Motivation und einer Teamidentität an einem Strang zu ziehen und somit einen wertvollen Unternehmensbeitrag zu leisten. Für Organisationen, um überlebensfähig zu bleiben und einen wertvollen Beitrag für unsere Gesellschaft zu leisten.

SL CONSULT GmbH
SYSTEME • PROZESSE • PERSÖNLICHKEIT



Literatur

- Damasio, A. (2001): Ich fühle, also bin ich. Die Entschlüsselung des Bewusstseins. München: List.
- Doppler, K.; Lauterburg, C. (2002): Change Management: den Unternehmenswandel gestalten, 10. Auflage. Frankfurt/M.: Campus, 2002
- Glatz, H. & Graf-Götz, F. (2007): Handbuch Organisation gestalten. Für Praktiker aus Profit- und Non-Profit-Unternehmen, Trainer und Berater. Beltz Verlag, Weinheim und Basel.
- Hüther, G. (2005): Die Macht der inneren Bilder. Wie Visionen das Gehirn, den Menschen und die Welt verändern. Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, Göttingen.
- Hüther, G. (2013): Kommunale Intelligenz. Potenzialentfaltung in Städten und Gemeinden. Edition Körber Stiftung, Hamburg.
- Koch-Weser, S.; von Lüpke, G. (2009): Vision Quest. Visionssuche. Drachen Verlag, Klein Jasedow.
- Königswieser, R. & Exner, A. (1999): Systemische Interventionen. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Beratergruppe Neuwaldegg. 2. Auflage, Klett-Cotta, Stuttgart.
- Königswieser, R.; Lang, E.; Königswieser, U.; Keil, M. (Hrsg.) (2013): Systemische Unternehmensberatung. Die wirksamsten Theorien, Modelle und Konzepte für die Praxis. Schäffer-Poeschel-Verlag für Wirtschaft, Stuttgart.
- Kohlrieser,G. (2008): Gefangen am runden Tisch, 2008, Wiley-VCH Verlag, Weinheim.
- Nagel, R.; Wimmer, R.(2009): Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider. Schäffer-Poeschel-Verlag für Wirtschaft. Stuttgart.
- Rohm, A. (2006): Dienstalterpolonaise. In: Rohm, A. (Hrsg.): Change Tools. Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen. managerSeminare Verlags-GmbH, Bonn.
- Schulze, H.S. (2006): Visionsarbeit. In: Rohm, A. (Hrsg.): Change Tools. Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen. managerSeminare Verlags-GmbH, Bonn.
- Schulze, H.S.; Lohkamp, L.: Motivation und die Bedeutung von Strokes – warum glühende Kohlen doch weh tun. In: Lohkamp, L. (Hrsg.): Leben und Arbeiten in der Zukunft. Kongressreader zum 31. Jahreskongress der Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse. Lengerich: Pabst Science Publishers, 2010; S.227-247
- Storch, M. & Krause, F. (2006): Selbstmanagement ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmaterial für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcenmodell (ZRM). 4. Vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen: Hans Huber
- Zur Bonsen, M. (2000): Führen mit Visionen. Der Weg zum ganzheitlichen Management. Falken & Gabler Management, Wiesbaden.

SL Specials

Aus unserem Beraterteam: Vera Termühlen

Wir freuen uns, Ihnen in diesem Newsletter Vera Termühlen vorstellen zu können.

Wichtige Stationen im Lebenslauf

- Ausbildung zur Verlagskauffrau, Verlag der Tagesspiegel GmbH
- Studium der Betriebswirtschaftslehre, Abschluss: Diplom-Kauffrau
- Personal- und Organisationsentwicklerin, KPMG WPG AG
- HR Business Partner, KPMG WPG AG
- Head of Human Resources, Rocket Internet GmbH
- Trainerin und Beraterin seit 2009

Aus- und Weiterbildungen

- ✓ Teilnahme an Kommunikations-, Moderations- und Mediationstrainings
- ✓ Ausbildung zum systemischen Business Coach
- ✓ Laufende Weiterbildung in systemischer Beratung von Organisationen
- ✓ Regelmäßige Supervision

Vera Termühlen

„Wege entstehen dadurch, dass man sie geht."

Franz Kafka

Aktuelle Arbeitsschwerpunkte

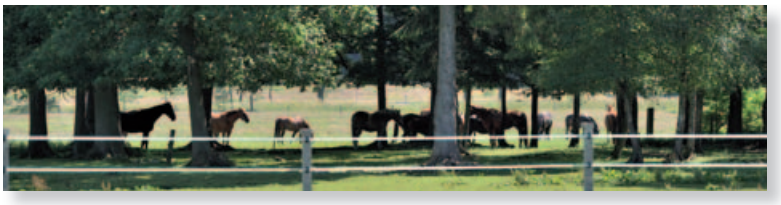
- ✓ Begleitung bei der Übernahme neuer Aufgaben und Funktionen
- ✓ Weiterentwicklung von Führungskompetenzen
- ✓ Entwicklung und Umsetzung persönlicher und beruflicher Ziele
- ✓ Erweiterung sozialer und kommunikativer Kompetenzen

Branchen
Industrie, Dienstleistung und Start Up

Titel: Diplom Betriebswirtin

Jahrgang: 1980

SL CONSULT GmbH
SYSTEME • PROZESSE • PERSÖNLICHKEIT



SL CAMPUS

Unsere neuen Broschüren sind da. Sie können auf unserer website schon einen Blick darauf werfen. Sie sind den jeweiligen Maßnahmen als PDF angefügt.

Die beiden neuen Locations für SL Campus Maßnahmen in Hamburg und Umgebung fanden in 2013 viel Anklang. Die Teilnehmer der TA Weiterbildungen fühlen sich im Seminarraum in Hamburg Eppendorf wohl und in der persönlichen Atmosphäre heimisch. Die Resonanz auf den Hof Buschbur, auf dem die Pferdemaßnahmen stattfinden, ist sehr positiv. Alles ist an einem Ort: Pferde, Halle, Seminarraum und das mit guter Atmosphäre. Danke für Ihr Feedback, wir freuen uns darüber!

SL Events

CTA und PTSTA Gruppe

Wir bieten eine Weiterbildung für geprüfte Transaktionsanalytiker (CTA) und Lehrberechtigte Transaktionsanalytiker (PTSTA) an, die Lust auf Weiterentwicklung, feldheimischen und feldübergreifenden Austausch haben.
Die Lehre von TA rückt in den Fokus. Verschiedene Supervisions-und Lerntheorien werden diskutiert. Es gibt Raum für die Präsentation eigener Teachings sowie das Geben und Nehmen von Supervision. Die Weiterbildung eignet sich auch für Prüfungsvorbereitungen (TEW, TEvW, Level II). Diese Weiterbildung wird nach den Richtlinien der deutschen und europäischen Gesellschaft für Transaktionsanalyse (DGTA/EATA) anerkannt.
Wir integrieren transaktionsanalytische Konzepte und deren Weiterentwicklungen, feldfremde organisationale und zusätzlich hilfreiche Landkarten. Die Gruppe startet im April 2014.

Potentialanalyse

Sie möchten mehr über Ihre persönlichen Stärken und Schwächen erfahren? Nutzen Sie das Pferd und uns als Feedbackgeber und erlangen mehr Sicherheit in Ihrem Profil. Die Pferde spiegeln Ihnen auch Einstellungen und Verhaltensmuster, die Ihnen bisher noch nicht bewusst waren.
Sie erfahren beispielsweise im Kontakt mit den Pferden, wie Sie persönlich:

- mit Nähe und Distanz umgehen
- 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.

Sie transferieren diese Rückmeldungen auf Ihre berufliche Situation. Auf dieser Basis können Sie Ihre Stärken noch gezielter einsetzen und an Ihren Entwicklungsthemen ressourcenorientiert arbeiten. Diese können Sie am Pferd lösungsorientiert erproben. Wir begleiten Sie in einem ersten Entwicklungsschritt.
Erfahrung mit Pferden ist keine Voraussetzung. Wichtig ist die Bereitschaft, sich dem Pferd zu nähern. Die Übungen finden am Boden und nicht im Sattel statt.
Mit der Potentialanalyse sprechen wir die Zielgruppe der Führungskräfte, Führungs-Nachwuchskräfte sowie der Experten an.

Curriculum Beratung und Training mit Pferden auf der Basis Systemischer TA

In dieser zweijährigen Fortbildung haben Sie die Gelegenheit, Ihre persönlichen und professionellen Kompetenzen als Berater und Trainer unter Zuhilfenahme von Pferden zu erweitern.
Das Programm basiert auf der Psychologie der systemischen Transaktionsanalyse. Diese ist hilfreich zur Steuerung der zwischenmenschlichen Kommunikation und Interaktion in unterschiedlichen Kontexten, Rollen und Beziehungen. Ziel ist es, Sie in der Entwicklung Ihrer professionellen Identität zu unterstützen.

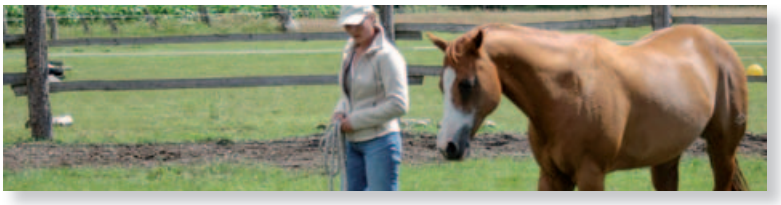
Unsere Zielgruppe sind interne und externe Berater, Trainer und Coaches, die ihr Interventionsrepertoire um Pferdearbeit anreichern wollen sowie Pferdeprofis, die Ihre Arbeit mit Pferden und Reitern optimieren möchten. Die Erfahrung mit Pferden ist keine Voraussetzung. Wichtig ist allerdings die Bereitschaft, sich bei der Bodenarbeit unter Anleitung dem Pferd zu nähern.

Inhalte:

1. Kontakt und Kommunikation
2. Beziehungsgestaltung
3. Physis und Psyche von Menschen und Pferden
4. Die Beraterrolle
5. Persönlichkeit
6. Lernen
7. Akquise und Marketing
9. Macht und Führung
10. Ernte und Abschluss

Es finden innerhalb von 2 Jahren 10 Module a 3 Tage statt. Sie können die Module auch einzeln buchen.
Diese Weiterbildung ist als Curriculum zertifiziert von der Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse (DGTA) und kann für die transaktionsanalytische Praxiskompetenz angerechnet werden.

SL CONSULT GmbH
SYSTEME • PROZESSE • PERSÖNLICHKEIT



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 seit 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.

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 2014

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	29.-31.01.2014 oder 17.-19.09.2014
Einführungskurs in Transaktionsanalyse „101“ mit Pferden Raum Hamburg	Luise Lohkamp, Gaby Koch	04.-06.06.2014 oder 20.-22.08.2014
Transaktionsanalytische Praxiskompetenz für Beratung, Coaching und Organisationsentwicklung: Hamburg	Luise Lohkamp	1. 19.-21.03.2014 2. 14.-16.05.2014 3. 09.-11.07.2014 4. 10.-12.09.2014 5. 19.-21.11.2014
Masterkurs Coaching, Beratung und OE Hamburg	Luise Lohkamp	1. 02.-04.04.2014 2. 18.-20.06.2014 3. 03.-05.09.2014 3. 03.-05.12.2014
CTA und PTSTA Gruppe	Luise Lohkamp	1. 08.-09.04.2014 2. 25.-26.08.2014 3. 21.-22.10.2014

Praxissupervisionstage

Praxissupervisionstage Sie reflektieren und bearbeiten im Kreis von beruflichen Experten bedeutsame Situationen Ihrer beruflichen Praxis.			
Praxissupervisionstage			
	Luise Lohkamp	24.01.2014	Hamburg
	Klaudia Söllner	17.04.2014	Kassel
	Klaudia Söllner	08.09.2014	Kassel

Curriculum Beratung und Training mit Pferden auf der Basis systemischer Transaktionsanalyse

Curriculum: 2 Jahre Sie erweitern Ihre persönlichen und professionellen Kompetenzen als Berater und Trainer unter Zuhilfenahme von Pferden.		
Kontakt und Kommunikation	Luise Lohkamp, Gaby Koch	23.-25.04.2014
Beziehungsgestaltung		21.-23.05.2014
Physis und Psyche von Mensch und Pferd		25.-27.06.2014
Die Beraterrolle		27.-29.08.2014
Persönlichkeit		24.-26.09.2014

SL CONSULT GmbH
SYSTEME • PROZESSE • PERSÖNLICHKEIT

Persönlichkeitsentwicklung 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	02.06.2014 02.07.2014 01.09.2014
Einführungskurs in Transaktionsanalyse „101“ mit Pferden	Luise Lohkamp, Gaby Koch	04.-06.06.2014 oder 20. - 22.08.2014
Führung und Persönlichkeit Führungstraining mit Pferden	Luise Lohkamp, Gaby Koch	11. - 13.06.2014
Potentialanalyse mit Pferden	Luise Lohkamp, Gaby Koch	03.06.2014
Teamentwicklung mit Pferden	Luise Lohkamp, Gaby Koch	Nach Vereinbarung
Leadership Coaching mit Pferden	Luise Lohkamp, Gaby Koch	Nach Vereinbarung

Organisationsaufstellungen

Organisationsaufstellungen in Coaching und Beratung Sie erfahren Grundlagen der Aufstellungsarbeit, machen erste Aufstellungserfahrungen und reflektieren über den verantwortungsvollen Einsatz in Ihren beruflichen Rollen und Kontexten.		
Organisationsaufstellungen in Coaching und Beratung in Hamburg	Luise Lohkamp	16.-17.06.2014

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 / SL Consult / Birgit Villeminey / Patrik Naumann, una.knipsolina, zettberlin, real-enrico - photocase.com / Sergey Nivens, Antonio Gravante, contrastwerkstatt, pressmaster, peshkova, Stauke, Jan Schuler, Carina Hansen, picsfive, gena96, Marco2811, Rainer Schmittchen - Fotolia.com