SL CONSULT GmbH
SYSTEME • PROZESSE • PERSÖNLICHKEIT

SL Newsletter 2016

Liebe Kunden und Kollegen,

nach den beschaulichen und nach innen gekehrten Tagen über Weihnachten und dem Jahreswechsel ist es nun an der Zeit, wieder einen Blick in die Zukunft zu richten.

Und hierzu wollen wir Ihnen mit unserem aktuellen Newsletter einige Anregungen mit auf den Weg geben. Thema ist die Bedeutung der Digitalen Transformation für Organisationen, Führungskräfte, Betriebsräte und Mitarbeiter. Hierzu zeigen wir Ihnen den Nutzen von Kollegialer Beratung im Digitalen Zeitalter sowie die Bedeutung von Achtsamkeit und Präsenz für Führungskräfte auf. Aus unserer Sicht gilt es, der Zukunft und ihren Herausforderungen mit einer Haltung der Achtsamkeit zu begegnen.

Lassen Sie sich beim Lesen ein wenig für Ihre Arbeit inspirieren! Und selbstverständlich unterstützen wir Sie gerne wie gewohnt bei der Implementierung und Umsetzung Ihrer Vorhaben.

Viel Erfolg für das Jahr 2016!

INHALT

SL TRENDS
Organisationsentwicklung und Digitale Transformation (Klaudia Söllner) Seite 2
Kollegiale Beratung für Führungskräfte im Digitalen Zeitalter (Christiane Jost) Seite 6
Präsenz und Achtsamkeit – Pferde als Spiegel der Persönlichkeit (Luise Lohkamp & Gabi Koch) Seite 15

SL SPECIALS
Aus unserem Beraterteam: Christiane Jost Seite 26

SL CAMPUS Seite 27

SL EVENTS
Einführungskurs in Transaktionsanalyse – 101 Seite 28
Teamentwicklung mit Pferden Seite 28
Potentialanalyse Seite 29

SL TERMINE 2016 Seite 30
SL KONTAKT Seite 32

Organisationsentwicklung und Digitale Transformation

(Klaudia Söllner)

Digitale Transformationsprozesse begegnen uns im Alltag ständig. In vielen Fällen unterstützen sie die Bewältigung des Alltags. Informationen stehen zu jeder Zeit an jedem Ort zur Verfügung. Musik aus der Cloud ist ohne großen Aufwand flexibel abrufbar. Einkäufe, die per Mausklick im Netz getätigt werden, sind kurze Zeit später verfügbar. Wir können davon ausgehen, dass sich dieser Trend in allen Wirtschaftsbereichen fortsetzen wird.
Unternehmen und Manager müssen sich dieser Entwicklung stellen.

Zukunftsfragen wie:
„Welche Veränderungen bringen die großen Trends der Digitalisierung für die eigene Organisation?“
„Welche Herausforderungen müssen die verschiedenen Funktionen in der Organisation bewältigen?“
„Wie können Dienstleistungen neu gedacht und zukunftsfähig gemacht werden?“
„Ist das bisherige Geschäftsmodell überhaupt zukunftsfähig oder handelt es sich um ein Auslaufmodell?“

Dieser Artikel zeigt die Herausforderungen für Organisationen und ihre Funktionsträger.

Was bedeutet der gesellschaftliche und wirtschaftliche Wandel für das Management?
Wie können und müssen sich Mitarbeiter in der „digitalisierten Welt“ aufstellen?
Welche Anforderungen werden an Führungskräfte gestellt und wie sieht moderne Führung aus?
Wie finden Arbeitnehmervertreter in der digitalisierten Welt ihren Platz?

Überlegungen im Management
Geschäftsleitungen und Management fragen sich zunehmend: “Ist unser Geschäftsmodell zeitgemäß oder fällt es der disruptiven Innovation zum Opfer?“

⇨ **Aus einem Produkt wird ein Service**
Nicht mehr nur das Produkt gilt als Kerngeschäft des Unternehmens, sondern auch die damit verbundene Leistung bzw. der Nutzen für den Kunden.
Produktionsprozesse wurden in der Vergangenheit sehr stark unter dem Aspekt der Kostenoptimierung gestaltet. Die spannende Frage ist nun, inwieweit es die Kostenoptimierer in den Unternehmensleitungen schaffen, den Blick auf Kundennutzen und Innovationsleistung zu richten.
Hier ist ein Wertewandel notwendig, der in allen Unternehmensbereichen spürbar wird.

⇨ **Der Kunde schafft Mehrwert / Individuallösungen ersetzen Massenware**
Der Käufer eines Produkts ist nicht nur Konsument, sondern wird selbst an der Wertschöpfung beteiligt, indem er sich mit digitalen Mitteln sein eigenes Produkt bzw. seine Dienstleistung zusammenstellt. In Bereichen mit hoher Standardisierung, geringer Flexibilität und langen Verwaltungsprozessen wird diese Entwicklung eine existenzielle Bedrohung darstellen.

⇨ **Internetplattformen verdienen mit umfangreichen Datenbeständen**
Eine stark frequentierte Website sammelt umfangreiche Kundendaten,indem sie den Zugang zu Dienstleistungen anderer Unternehmen radikal vereinfacht.
Der Erfolg liegt darin, Kundenbedürfnisse und Angebote zusammenzubringen. Für viele Unternehmen bedeutet eine kundenorientierte Ausrichtung einen erheblichen Kulturwandel sowohl bezüglich der Prozesse als auch der Kommunikation.

⇨ **Geschäfte werde entkoppelt**
Ein integriertes Geschäftsmodell wird in seine Einzelteile zerlegt und in getrennten Einheiten vermarktet.
Hier bilden digitale Vertriebsmodelle ein großes Veränderungspotenzial.

Auswirkungen in den Organisationen
Verändert sich das Geschäftsmodell, so wirkt sich dies auf die Strategie des Unternehmens, seine Strukturen und Prozesse sowie seine Kultur aus.
Für Rollen- und Funktionsträger ändert sich das Wertesystem im Umgang mit Kunden, Wettbewerbern, Lieferanten und potenziellen Mitarbeitern.

Was bedeutet die digitale Transformation für Mitarbeiter?

Neben den fachlichen Qualifikationen brauchen Mitarbeiter zunehmend mehr **soziale Kompetenzen**. Starre funktionale Stellenabgrenzungen werden immer mehr aufgehoben. Die Zusammenarbeit in Labs, Denkfabriken und Taskforces erfordern **Kommunikationsfähigkeit, Empathie** und **Teamfähigkeit**, aber auch **Konfliktfähigkeit** und **Durchsetzungsvermögen**. Diese Arbeitsformen setzen voraus, dass vorhandenes Wissen und Erfahrungen zur Verfügung gestellt werden. Lösungen entstehen durch Zusammenarbeit mit internen und externen Kollegen. Belohnungssysteme sollten Teamlösungen würdigen. Viele praktizierte Entgeltsysteme zielen auf Einzelleistungen oder Einzelwissen. Hier braucht es neue Modelle, um den Teamspirit zu fördern.

Neben den sozialen Aspekten ist die **Bereitschaft zur Qualifizierung** eine wichtige Voraussetzung für die Transformation der Mitarbeiter in eine digitale Welt.
Betrachtet man zukünftige Arbeitsmodelle, wird deutlich, dass sich Privat- und Arbeitsleben immer mehr überlappen. Das Arbeiten in unterschiedlichen globalen Teams erfordert von Mitarbeitern ein hohes Maß an **Selbstverantwortung**, ressourcenorientiert mit Zeit und Energie umzugehen. Auch in diesem Punkt besteht ein erheblicher Qualifizierungsbedarf.

»Die Themenvielfalt im Beratungsprozess ist sehr groß«

Durch das Arbeiten in unterschiedlichen Teams kann ein Gefühl von „Heimatlosigkeit“ entstehen. Soziale Strukturen geben Sicherheit und Schutz. Organisationen müssen in der digitalen Welt Gefühle von Zugehörigkeit und Sicherheit durch individuelle, auf den Mitarbeiter zugeschnittene, Maßnahmen ermöglichen.

»Komplexität erkennen und steuern«

Was bedeutet die digitale Transformation für Führungskräfte?

Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, ihre bisherigen Vorgehensweisen immer wieder in Frage zu stellen, d.h. das bestehende Geschäftsmodell ständig auf digitale Änderungsmöglichkeiten hin zu prüfen. Ideal sind Rahmenbedingungen, die eine **kreative Arbeitsatmosphäre** schaffen, Raum für **Innovationen** geben und große **Begeisterung** für Veränderungen bei den Mitarbeitern wecken.
Die entscheidenden Erfolgsfaktoren sind, die Fähigkeit Informationen und Expertenwissen in der Cloud virtuell zu managen und die vorhandene Expertise in autonomen Teams lösungs- und ergebnisorientiert zu steuern.

Viele Führungskräfte glänzen durch exzellentes Fachwissen. In der digitalen Welt wird es viel wichtiger sein, **Komplexität zu erkennen und zu steuern** sowie eine **hohe Transparenz** in der Auftragsvergabe herzustellen. Dies setzt voraus, dass eine Führungskraft die Kompetenzen und Fähigkeiten seiner Mitarbeiter kennt und in der Lage ist, sie für neue Ideen zu begeistern.
Hier sehen wir die Notwendigkeit, ein **nachhaltiges Personalmanagement** aufzubauen. Ziel muss es sein, dass die Mitarbeiter parallel zur digitalen Transformation der Geschäftsmodelle Fähigkeiten und Kompetenzen ent-wickeln, die den Prozess auf der Personen- bzw. Kulturebene flankieren.

Auf der Kulturebene braucht es einen Weg vom **Silodenken** hin zum **ganzheitlichen Blick** auf die Komplexität der Gesamtorganisation. In vielen Unternehmen werden eher Bereichs- oder Abteilungserfolge belohnt. Diese Strukturen müssen aufgebrochen werden, um übergreifendes Denken und Handeln der Führungskräfte zu fördern.
In Belohnungssystemen für Führungskräfte findet sich dieser Denkansatz in übergreifenden Zielvorgaben wieder. Gleichzeitig sollte durch moderne Entgeltsysteme die Zusammenarbeit der Teams und deren Innovationsfähigkeit gestärkt werden.

»Qualifizierung auf Führungs- und Mitarbeiterebene«

Das Thema **Change Management** wird zukünftig einen noch größeren Raum einnehmen. Organisationen, die ihre Prozesse schnell und kundenorientiert in die digitale Welt transformieren können, werden einen erheblichen Wettbewerbsvorteil erzielen.
Im Führungskontext bedeutet dies, Mitarbeitern die Sorge zu nehmen, durch Veränderungen Aufgaben und Funktionen zu verlieren bzw. die Expertise der Rollen- und Funktionsträger nicht mehr zu benötigen. Die Bereitschaft zur permanenten Weiterentwicklung und Qualifizierung auf Führungs- und Mitarbeiterebene ist die Basis der langfristigen Beschäftigungssicherung.

Eine neue Haltung der Führungskräfte im **Umgang mit Misserfolgen** ist eine weitere Veränderung im Rahmen der Digitalisierung. Wurde in der Vergangenheit schon in der Planungsphase das Null-Fehler-Prinzip zugrunde gelegt, erfordert die digitale Transformation einen neuen Umgang mit Misserfolg und Fehlern.

Was bedeutet die digitale Transformation für die Betriebs- und Personalräte?

Im Zuge der digitalen Transformation müssen sich auch Arbeitnehmervertretungen Gedanken darüber machen, in welcher Form sie sich diesen Veränderungsprozessen anpassen wollen.
Die Grundposition vieler Gremien, die Einhaltung von Gesetzen zu überwachen oder der Belegschaft Regeln vorzugeben wird nicht ausreichen, um die Mitbestimmung in der digitalen Welt zu platzieren.

Wichtige Fragestellungen sind:

- Wie sollen die Rahmenbedingungen aussehen, um die Transformation möglichst vieler Beschäftigter zu erreichen?
- Wie können zunehmende Eigenverantwortung der Mitarbeiter und damit verbundene Freiräume sinnvoll und sozial angemessen genutzt werden?
- Welche Orientierungspunkte gibt es beim Arbeiten in der Cloud und wie können Arbeitnehmervertreter an diese Arbeitsform ankoppeln?
- Wie gestaltet der Betriebsrat / Personalrat seine BR-Arbeit im Netz und baut dort neue Kommunikationsstrukturen auf?
- Wie koppelt die Arbeitnehmervertretung in den Internet-Communities an?
- Welche Vereinbarungen braucht es im Rahmen der digitalen Selbstbestimmung und zum Schutz der mitarbeiterbezogenen Daten?
- Welche Wirkungen werden durch Crowd-Sourcing erzielt und wo braucht es aktive Einflussmöglichkeiten der Arbeitnehmervertreter?
- Wie sehen die neuen Strukturen von Interessenvertretungen aus, um den zukünftigen Organisationsstrukturen gerecht zu werden?
- Wie verändern sich Aufgaben, Funktionen und Spielräume der Betriebsräte durch die digitale Transformation?

»Chancen zu nutzen und Risiken minimieren«

Jede Veränderung zieht eine Reihe von Chancen, aber auch Risiken nach sich. Die Kunst ist es, Chancen zu nutzen und Risiken zu minimieren.
Dazu gehört es, die zunehmende Komplexität der Prozesse beherrschbar zu machen. Und ebenso eine Bewusstheit für die Privat- und Arbeitswelt zu schärfen, um eine gesundheitsgefährdende Verzahnung zu vermeiden. Für Organisationen gilt es, Energien zu schaffen, die ihre Akteure ermuntern, sich neuen Denkmodellen, Arbeitsformen und Einflüssen von außen konstruktiv zu öffnen.

Kollegiale Beratung für Führungskräfte im Digitalen Zeitalter

(Christiane Jost)

Die Menschheit war in ihrer Sozial- und Wirtschaftsgeschichte bislang immer wieder neu gefordert, sich den jeweiligen Veränderungen und Entwicklungen der Arbeitswelt zu stellen. Doch noch nie haben sich die beruflichen Rahmenbedingungen so rasant gewandelt wie in den letzten 20 Jahren. Durch den technologischen Fortschritt ist die Arbeitswelt gravierend im Umbruch. Digitalisierung, künstliche Intelligenz und Roboter, das sind wesentliche Trends, welche die Anforderungen an die Unternehmen bestimmen.

Unternehmen und Mitarbeiter begegnen dabei einer dynamisch vernetzten Arbeitswelt, die allen Beteiligten ein großes Maß an Eigensteuerungsfähigkeit und Kooperationsanforderungen abverlangt. Führungskräfte nehmen hier eine entscheidende Rolle ein.

Ziel sind neue Führungskonzepte, die diesen komplexen Anforderungen der modernen Gesellschaft im Rahmen der Globalisierung entsprechen und die Unternehmen zukunftsfähig machen.

Dieser Artikel widmet sich dem Personalentwicklungsinstrument der **Kollegialen Beratung** und den Aspekten, wie diese Methode ihren Beitrag dazu leisten kann, die Führungskräfte darin zu unterstützen, den aktuellen Anforderungen im Führungsalltag im digitalen Zeitalter optimal begegnen zu können.

Wandel der Führungskultur im digitalen Zeitalter

Betrachten wir zunächst, wie sich der Wandel in das digitale Zeitalter auf den Führungsalltag auswirkt. Wir stellen dann fest, dass die Ansprüche in allen Organisationsbereichen ständig steigen und die Erwartungen an die Führungskräfte, sich selbst zu positionieren, ein stabiles Beziehungsmanagement nachhaltig herzustellen, täglich neu definiert werden. Das schnelle Tempo der Veränderungen, die damit verbundenen kürzeren Innovationszyklen, internationale Fusionen sowie das Nachwachsen der Generation Y, die zum Teil grundlegend andere Wertvorstellungen hat, verstärken den Druck auf die Führungskräfte immens. Dies hat dazu geführt, dass das Thema „Führung“ komplett neu überdacht wird.

In vielen Fällen ist die Zeit des „bloßen Anweisens“ vorbei und die klassischen Hierarchiesysteme haben nahezu ausgedient. Früher wurde davon ausgegangen, dass Autorität und Position eins ist und „Macht“ wurde ein für alle Mal verliehen. Heute müssen Führungsrealität und „Macht“ täglich neu von den Führungskräften erarbeitet werden. Sie sind permanent gefordert, offline und online Präsenz zu zeigen. Damit verlieren Raum und Zeit ihre konkrete Relevanz. Der Handlungsrahmen für die Führungskräfte hat sich grundlegend verändert.

Die steigende Komplexität im digitalen Zeitalter und damit verbunden die ständige Erreichbarkeit aller Beteiligter, die immer größer werdende Flut der Mails, die immer höher werdenden Interpretationsspielräume, die mehr und mehr sich reduzierenden persönlichen Begegnungen führen vermehrt zu Unsicherheiten auf allen Ebenen. Klassische kommunikative Signale, die der Gestik, Mimik, Stimmlage und Körpersprache entnommen werden, verlieren so an Bedeutung.

So ersetzt im digitalen Zeitalter virtuelle Kommunikation zunehmend persönliche Kommunikation und es besteht die Gefahr, dass schneller Spannungen entstehen. Ein Mangel an direkter Kommunikation kann zudem für Missverständnisse sorgen, weil persönliche Begegnungen fehlen und damit der Aufbau von Vertrauen durch die virtuelle Kommunikation erschwert wird. Aufgrund der enormen Anforderungen an Führungskräfte werden Fehler und Fehlentscheidungen immer wahrscheinlicher und treten vermehrt auf. Das birgt die Gefahr von Vertrauensverlust in sich.

»Online-Kontakte können in vielen Fällen trügen«

Das Verlangen nach Zuwendung, persönlicher Anerkennung und dem „Gesehenwerdenwollen“, dem persönlichen Gespräch als Basis für Vertrauensbildung ist aber nicht weniger geworden, so wird es häufig in Trainings und Coachings offensichtlich. Online-Kontakte können in vielen Fällen trügen. Es wird vermehrt von einer Renaissance von sozialer Kompetenz und analoger Persönlichkeit gesprochen (B. Liebermeister, Studie „Alpha Intelligence“, IFIDZ, 2014).

Da Vertrauen die Basis jeglicher konstruktiver und erfolgreicher Zusammenarbeit im Unternehmen ist, sind der Aufbau und die Erhaltung einer intensiven Vertrauenskultur im Unternehmen von entscheidender Bedeutung.

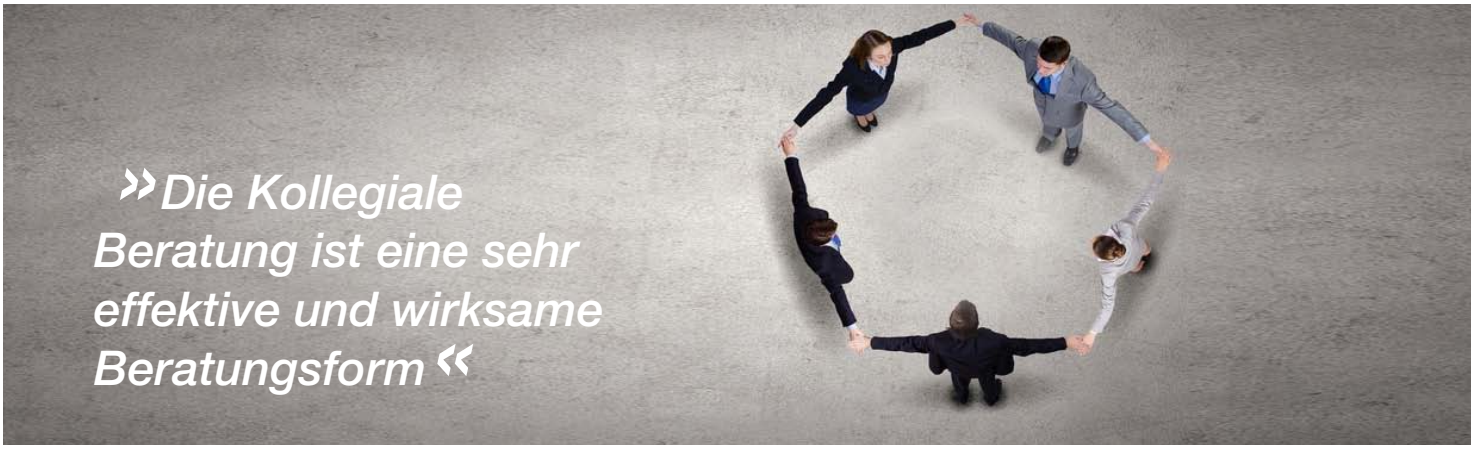
Dabei kommt den Führungskräften eine zentrale Rolle zu. Sie haben damit einen großen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit. Praxiserfahrungen in unseren Trainings bestätigen, dass in vielen Fällen ein Jobwechsel initiiert wird, weil die Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten nicht als optimal empfunden wird und das notwendige Vertrauen fehlt. Im Zuge des demografischen Wandels und dem zunehmenden Fachkräftemangel kommt auch der Mitarbeiterbindung, dem Retention Management für die Führungskräfte eine immer größere Bedeutung zu. Hierbei gilt es, den Führungskräften geeignete Unterstützungsmöglichkeiten anzubieten, da auch im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte kompetente Führung auf Vertrauensbasis zum Erfolgsfaktor wird.

Überall in unterschiedlichen Abteilungen, Teams und Gruppen kommt es immer wieder zu Störungen und Konflikten. In den meisten Fällen lassen sich diese auf zwischenmenschliche Prozesse zurückführen. Häufig fühlen sich die Führungskräfte nicht nur gefordert, sondern wir erleben sie in einigen Situationen überfordert.

Die eigene Positionierung und die persönliche Rolle als Führungskraft wird hinterfragt und gegebenenfalls korrigiert. Die permanente Begleitung und Unterstützung der Mitarbeiter fordert einen konstruktiven Umgang mit Widerständen und Konflikten.

Wichtig dabei ist immer, eine Balance zwischen dem Vertrauen in die Eigenverantwortung der Mitarbeiter und deren Leistungsfähigkeit auf der einen Seite sowie den Anforderungen der Organisation auf der anderen Seite herzustellen.

Die rasante Weiterentwicklung in den letzten Jahren zeigt, dass Führungskräfte als Manager der komplexen Veränderungsprozesse angemessene Unterstützungsangebote aus den HR-Abteilungen brauchen. Hierbei haben sich vorwiegend eher kostspielige Coaching-Verfahren bewährt. Die Kollegiale Beratung eignet sich hervorragend, um sehr praxisnah Unterstützung kostengünstig anzubieten. Sie ist ein wesentliches Element zur Etablierung einer Vertrauenskultur im Unternehmen.



Was ist Kollegiale Beratung?

Kollegiale Beratung ist neben dem Coaching und der Supervision eine arbeitsplatz- und praxisnahe Professionalisierungsmaßnahme für Führungskräfte. In einigen Unternehmen hat sie sich bereits als fester Bestandteil der Unternehmenskultur nachhaltig und dauerhaft etabliert.

Im Vergleich zu anderen Personalentwicklungsmaßnahmen handelt es sich bei der Kollegialen Beratung nicht um ein einmaliges Training, sondern idealerweise um ein langjähriges Instrument, das einen kontinuierlichen Lernprozess abbildet. Dadurch ist es wenig kostenintensiv, da eine ständige Begleitung durch externe Trainer nicht erforderlich ist.

Die Kollegiale Beratung ist eine sehr effektive und wirksame Beratungsform in Gruppen, bei der sich die Teilnehmenden wechselseitig zu schwierigen Themen aus dem beruflichen Alltag beraten und konkrete Lösungsvorschläge erarbeiten. Bei der Kollegialen Beratung handelt es sich um eine

- **Qualifizierung der Führungskräfte auf unterschiedlichen Ebenen:**

  Fertigkeiten / „Handwerkszeug“: Erweiterung der individuellen Handlungsalternativen, um bei konkreten beruflichen Herausforderungen angemessen agieren zu können.

  Eigene Person: Stärkung der Selbstreflexion zur Überprüfung der persönlichen Stärken und Schwächen

  Interaktion: Erkennen von zwischenmenschlichen Prozessen

  System / Kontext: Sich wiederholende, tiefgreifende Schlüsselthemen können für die Organisation aufgedeckt und nutzbar gemacht werden.

- Gegenseitige Beratung von Führungskräften gleicher Hierarchieebene
- Systematische Reflexion von bedeutsamen Situationen und Fragen aus dem Führungsalltag
- Gemeinsame Erarbeitung von Lösungsansätzen
- „Emotionale Vertrauenszone“.

Kennzeichen der Kollegialen Beratung

- Klar strukturiertes, vorgegebenes Ablaufmodell
- Längerfristig, prozeßorientiert, nachhaltig
- „Sharing-Effekt“, d.h. alle Beteiligten profitieren von dem Beratungsfall eines Ratsuchenden
- Stabile Lerngruppen
- Verbindung mit einem konkreten beruflichen Anlass des Ratsuchenden: nicht abstrakt, nicht allgemein, sondern individuell und personenbezogen
- Einführung durch professionelle Trainer und anschließend selbständige Arbeit der Gruppe
- Einige Unternehmen bieten den Gruppen zum Beispiel ein Mal jährlich eine externe Unterstützung an, um die methodische Vorgehensweise zu überprüfen oder auch die Gruppe durch einen theoretischen Input zu bereichern.

Ziele der Kollegialen Beratung

- Qualifizierung kommunikativer, führungsmethodischer und sozialer Kompetenzen
- Reflexion / Definition der eigenen Haltung, Einstellung, Führungsrolle und des persönlichen beruflichen Handelns
- Gegenseitiges Nutzen des vorhandenen Know-Hows
- Ermöglichung neuer Denk-, Fühl- und Verhaltensmöglichkeiten in Bezug auf Persönlichkeit, Profession und Organisation
- Tragfähige und belastbare Beziehungen zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern
- Erlernen von Varianten professioneller Gesprächsführung sowie Verbesserung der Problemlösungs- und Beratungskompetenz
- Übertragung der Fähigkeit des Gelernten auf Gesprächssituationen mit den Mitarbeitern
- Forum für Erfahrungsaustausch
- Vorbeugung z.B. in Bezug auf Konflikte
- Stärkung der Arbeitszufriedenheit der Führungskräfte und Mitarbeiter
- Vernetzung
- Verbesserung der Außenwirkung im Wettbewerb
- Herausarbeiten und ggf. Bearbeitung von relevanten Schlüsselthemen in der Organisation, die gruppenübergreifend immer wieder auftauchen.

Ablauf der Kollegialen Beratung

1. Explorationsphase
   - Herausarbeiten der Fragestellung, des Beratungsziels
   - Fallschilderung
   - Fragen des Beraters und der Gruppe
   - Überprüfung des Beratungsziels

2. Feedbackphase / Diagnosephase
   - In Kleingruppen erarbeiten: Kernthemen und Lernthemen
   - Präsentation der Ergebnisse jeder Kleingruppe
   - Berater präsentiert und fasst zusammen

3. Reaktionsphase
   - Was spricht den Ratsuchenden an?
   - Fokusauswahl für Lösungen

4. Lösungsphase
   - In Kleingruppen erarbeiten: konkrete Ideen, Vorschläge und Impulse
   - Präsentation der Ergebnisse jeder Kleingruppe
   - Berater präsentiert und fasst zusammen

5. Ergebnisphase
   - Ratsuchender benennt, was ihn konkret anspricht
   - was er konkret wann tun wird.

Prozeßreflexion.

Das Anliegen, die Schlüsselfrage der Kollegialen Beratung

- kann eine vergangene, noch aktuelle oder bevorstehende berufliche Situation sein, in der der Ratsuchende
  - weiterkommen möchte, d.h. für die er Ideen oder Lösungen entwickeln möchte,
  - die er verarbeiten möchte oder
  - aus der er etwas für die Zukunft lernen möchte.

- Der Fall ist dann geeignet, wenn
  - Störungen in der Kommunikation oder in der Zusammenarbeit mit Interaktionspartnern erlebt werden,
  - Reflexion des eigenen beruflichen Verhaltens und dessen Auswirkungen auf die Umwelt das Ziel ist oder
  - die eigene Haltung und Einstellung in Bezug auf die berufliche Tätigkeit überprüft werden soll.

Wichtig ist:

- Das Anliegen soll so präzise wie möglich formuliert werden!
- Die Verwirklichung muss im Einflussbereich des Ratsuchenden liegen!

Rollen in der Kollegialen Beratung

Im Mittelpunkt eines Kollegialen Beratungsprozesses steht der Ratsuchende, der sein persönliches Anliegen in die Gruppe einbringt. Eine weitere Person übernimmt die Rolle des Beraters bzw. Moderators und führt durch den gesamten Beratungsprozess. Hierbei gilt es, die Moderation der Beratung anhand der vorgegeben Struktur unter Einbindung der Gruppe zu leiten. Der Berater unterstützt den Ratsuchenden durch Klärung des Beratungsziels, durch Fragestellungen und bei der Reflexion und Ergebnisableitung. Alle übrigen Personen bilden die Beratergruppe, die am Anliegen des Ratsuchenden arbeitet. Die Gruppe ist in den gesamten Prozess involviert.

Wichtig ist, dass die Rollen zwischen allen Personen in der Gruppe rotieren.

»Ideal sind 8-10 Teilnehmende aus einem Unternehmen«

Rahmenbedingungen

Ideal sind 8-10 Teilnehmende aus einem Unternehmen, gern auch aus unterschiedlichen Niederlassungen. Bezüglich der Zusammensetzung der Gruppen sollte es möglichst wenig berufliche Berührungspunkte im Alltag geben. Es finden ganztägige Treffen statt, an denen in der Regel zwei Fälle bearbeitet werden können.
Die Treffen finden regelmäßig statt, ca. viermal jährlich an einem Ort außerhalb des beruflichen Alltags, idealerweise in einem Tagungshotel.

Kick-Off-Veranstaltung

Um die Methode allen Interessierten bekannt zu machen und die Gruppenfindung zu ermöglichen, empfiehlt es sich, 1,5 Tage für eine Kick-Off-Veranstaltung einzuplanen. Dabei gibt es theoretischen Input, vor allem aber auch gleich die Bearbeitung eines Praxisfalls. Das bietet die Möglichkeit, alle Anwesenden mit der Wirksamkeit der Methode vertraut zu machen.

Entscheidend für die Teilnahme an einer Kollegialen Beratungsrunde ist die Freiwilligkeit. Diese wird auf jeden Fall zu Beginn abgeklärt. Ebenso die Vertraulichkeit. Die Kollegiale Beratung lebt von der Offenheit, dem Einbringen persönlicher Beispiele aller Teilnehmenden. Dies geschieht selbstverständlich auf Basis des Vertrauens, auf das sich die Teilnehmenden eingangs verständigen. Feedback-Vereinbarungen gehen damit einher.

Zu Beginn nimmt man eine relativ starke Zurückhaltung von vielen Teilnehmenden hinsichtlich der eigenen persönlichen Themen wahr. Allerdings zeigt sich, dass diese Skepsis zügig verschwindet und einer ausgesprochenen Offenheit und Vertrautheit weicht. Als externer Berater wird einem in dieser Situation sehr deutlich, wie sehr diese emotionale Vertrauenszone von den Beteiligten „aufgesogen“ wird. Die Führungskräfte fühlen sich in dieser Runde aufgefangen, nicht alleingelassen und der Austausch mit Gleichgesinnten tut ihnen gut. Sie werden in ihrer Persönlichkeit gestärkt und freuen sich auf den nächsten vereinbarten Termin als Forum für den Erfahrungsaustausch.

Bereitschaft zur Teilnahme an Kick-Off-Veranstaltungen

Die Anforderungen im Alltagsgeschäft, die vollen Terminpläne und der hohe zeitliche Druck, zum Teil auch eine Übersättigung mit zahlreichen Qualifizierungsmaßnahmen, lassen einige Führungskräfte zunächst skeptisch sein, wenn sie eine Einladung zu einer Kick-Off-Veranstaltung für die Kollegiale Beratung erhalten. Von Vorteil ist in diesem Kontext eine gute Informationspolitik im Vorwege seitens der HR-Abteilungen.

Damit das Ablaufmodell mit einer ausreichenden Teilnehmerzahl durchgeführt werden kann und möglichst viele Führungskräfte die Möglichkeit nutzen, die Kollegiale Beratung kennen zu lernen, empfiehlt sich für die Kick-Off-Veranstaltungen die Überlegung, die Teilnahme als obligatorisch zu gestalten. Selbstverständlich obliegt es jedem einzelnen Teilnehmer, für sich im Laufe der Veranstaltung die Entscheidung zu treffen, ob er dabei bleiben möchte.

Dies kann zu einem Erfolgskonzept werden. Alle Teilnehmenden aus vielen Veranstaltungen gaben einstimmig zum Ende der Kick-Offs ihre Zusage, sogar Begeisterung zur weiteren aktiven Teilnahme. Entscheidend ist, dass in dem Kick-Off der Grundstein für eine nachhaltige, langfristige und vertrauensvolle Zusammenarbeit gelegt wird.

Ergebnisse Kollegialer Beratung

- Ausgesprochen positives Feedback der Teilnehmenden
- Intensivierung des Dialogs auch zwischen den Hierarchieebenen
- Verstärkung der Zusammenarbeit / Vernetzung auch zwischen den verschiedenen Abteilungen und Standorten
- Erlaubnis für eigene Schwachstellen und mögliche Unsicherheiten
- Gerade auch die visionären Ansätze in der Lösungsfindung bereichern die Teilnehmenden sehr
- Ausgesprochen hoher Praxistransfer
- Verstärkte Wahrnehmung der Verantwortung als Führungskraft, aktivere Übernahme der eigenen Führungsrolle
- Verstärkung der eigenen Beratungskompetenz
- Positiver Einfluss auf die Führungs- und Unternehmenskultur
- Gerade in unruhigen Zeiten mit vielen Veränderungen erfahren die Führungskräfte einen starken Rückhalt und Sicherheit durch den Austausch in ihrer persönlichen Gruppe
- Faszinierend ist, dass durch den sog. Sharing-Effekt alle Beteiligten von dem durchgesprochenen Praxisfall profitieren. Das wird immer wieder in den Prozessreflexionen bestätigt.

Stärkung der Führungskräfte durch Kollegiale Beratung im digitalen Zeitalter

Es gibt viele Faktoren, die eine „gute“ Führungskraft auszeichnen und sie für die Anforderungen in der Zukunft wappnen. Zusammengefasst werden sie beispielhaft in folgenden zwei Studien: „ Führungskultur im Wandel“ (Monitor, Initiative Neue Qualität der Arbeit, Berlin, 2015) und „Alpha Intelligence“ – Was Führungskräfte von morgen brauchen, (Liebermeister, B., IFIDZ, 2014).

Im Kern sind es demnach Flexibilität, Prozesskompetenz, selbstorganisierte Netzwerke, Kooperationsfähigkeit, Einfühlungsvermögen, wertschätzende Haltung, hingegen keine Hierarchieorientierung. Laut den empirischen Studien brauchen Führungskräfte zukünftig im Wesentlichen die Kompetenz, gute Netzwerker zu sein. Sie können mit anderen Menschen und Organisationen sowie zwischen ihnen tragfähige Beziehungen knüpfen. Die Voraussetzung dafür ist gutes empathisches Kommunizieren und Handeln. Zudem sollten sie über eine hohe soziale und kommunikative Kompetenz verfügen.

»Die Themenvielfalt im Beratungsprozess ist sehr groß«

Das Trainieren dieser Merkmale wird 1 : 1 in einem kollegialen Beratungsprozess abgebildet. Für die Führungskräfte ist es ein ideales Übungsfeld, um gerade diese Kompetenzen zu reflektieren und zu erweitern.

Die Themenvielfalt im Beratungsprozess ist sehr groß. Führungskräfte sind gefordert, sich kurzfristig auf die jeweilige Thematik einzulassen. Auch bezüglich der Rollenverteilung bedarf es einer Vielseitigkeit aller Beteiligten. Damit wird ein hohes Maß an Flexibilität abverlangt.

Aufgrund des differenzierten Ablaufmodells, bei dem zum Beispiel bei der Herausarbeitung der Kern- und Lernthemen zunächst eine sehr kleinteilige Analyse der Problematik gewollt ist, bekommen die Teilnehmer eine gute Möglichkeit, Hintergründe und Ursachen bzw. bereits angegangene Lösungsmöglichkeiten herauszufiltern. Sie übernehmen diese Vorgehensweise auch auf konkrete Situationen im Führungsalltag und schulen damit ihre Prozesskompetenz.

Eine Kollegiale Beratungsgruppe organisiert sich nach der Startphase selbst. Folgetermine werden in der Regel bereits beim persönlichen Treffen vereinbart. So sind Führungskräfte es auch in diesem Zusammenhang gewöhnt, selbstorganisierte Netzwerke zu bilden und zu pflegen.

Wertschätzung, Empathie und Einfühlungsvermögen sind die zentralen Faktoren, die den Kollegialen Beratungsprozess letztlich ausmachen. Durch das offene Feedback und die jeweilige Konfrontationserlaubnis nehmen die Teilnehmer die Reaktionen ihrer eigenen Äußerungen auf das Gegenüber bewusst wahr. Zudem wird ihre Beobachtungsgabe bezüglich der Interaktionen zwischen anderen Beteiligten geschult.

Bei einer professionellen Einführung in diese Beratungsmethode ist es außerordentlich erstaunlich, wie intensiv und schnell es gelingt, offen, ehrlich und ohne Bedenken die persönlichen Themen in die Runde zu bringen. Es zeigt sich zudem eine hohe gegenseitige Verlässlichkeit bezüglich der Präsenz in den Veranstaltungen. Viele Gruppen nutzen auch ein Treffen am Vorabend zum gemeinsamen Essen oder am Morgen zum Frühstück als Start in ihren gemeinsamen Arbeitstag.

Die Basis einer Vertrauensebene macht es möglich, dass Menschen durch die Kollegiale Beratung in ihren Handlungs- und Beziehungskompetenzen weiter gestärkt werden. Das erlebte und entgegengebrachte Vertrauen in der Gruppe motiviert sie im Führungsalltag.

Die Erfahrung aus der Begleitung von zahlreichen Beratungsprozessen zeigt, dass die Kollegiale Beratung ein sehr geeignetes Instrument ist, um die Führungskräfte zum einen bei den schwierigen Themen, die vor allem im zwischenmenschlichen Bereich liegen, zu unterstützen und zum anderen mit konkreten Lösungsvorschlägen und Umsetzungsideen zu versorgen. Häufig geben die Teilnehmenden wieder, dass die Vorschläge sehr gut umsetzbar waren und sie das Problem als gelöst betrachten.

Die Führungskräfte lernen eine bessere Bewältigung beruflicher Probleme, vermehrte Kooperationsbereitschaft und erleben eine Stärkung, fundierte Entscheidungen treffen zu können.

»Die Basis einer Vertrauensebene macht es möglich«

Insbesondere auch für heikle Themen oder schwierige Gespräche, wie zum Beispiel „Trennung“ oder „Versetzung“ nehmen die Führungskräfte die Kollegialen Beratungsrunden als große Stärkung eines sichereren Auftretens wahr. Die Führungskräfte finden sich in den letzten Jahren vermehrt in der Situation, häufiger härtere Entscheidungen treffen und durchsetzen zu müssen. Sie sind für die Unterstützung in der Kollegialen Beratung sehr dankbar.

Teilnehmer der Kollegialen Beratung fühlen sich mit ihrer Thematik nicht „allein gelassen“, wenn sie sich in der Runde öffnen. Sie nehmen das Gemeinschaftsgefühl, das sie in der Gruppe erleben, motiviert auf und es stärkt sie im beruflichen Alltag. Häufig wird es auch als „Wohltat“ gegen die Vereinzelung oder Isolation beschrieben, die sie in ihrer Rolle als Führungskraft gegenüber ihrem Team phasenweise erleben.

Für Organisationen ist es von großem Vorteil, wenn die Führungskräfte die Kollegiale Beratung intensiv nutzen, denn zu beobachten ist, dass in den Teams der Kollegialen Beratung viel Qualität, Kreativität, Transparenz und Nischendenken entsteht. Die Lösungsansätze sind ausgesprochen vielfältig, hilfreich und umsetzbar. Für alle Teilnehmenden ist es wertvoll und interessant, beim nächsten Treffen zu erfahren, wie es dem Ratsuchenden bezüglich seiner Thematik ergangen ist.

Ein im Beratungsprozess reflektierter Umgang mit dem eigenen Denken, Fühlen und Handeln schafft die Basis für ein erfolgreich konstruktives Führungsverständnis. Dann ist es möglich, Loyalität und Zufriedenheit der Mitarbeiter als Resultat der persönlichen Vorbildfunktion und Verantwortungsübernahme zu sehen.

Die Zusammenarbeit in den Gruppen mit dem Ziel, eine offene, von Vertrauen und Feedback geprägte Kultur zu leben, läuft ausgesprochen positiv. Häufig stellen die Kollegialen Beratungsgruppen ein gutes Fundament einer Unternehmenskultur dar, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt.

Kollegiale Beratungsgruppen geben in Zeiten des permanenten Wandels und laufender Umstrukturierungen das Gefühl von Stabilität und gelten nachhaltig als ideale vertrauensbildende und –fördernde Maßnahme!

PRÄSENZ UND ACHTSAMKEIT

Präsenz und Achtsamkeit – Pferde als Spiegel der Persönlichkeit

(Luise Lohkamp & Gabi Koch)

Zusammenfassung

In diesem Artikel werden die Kompetenzen Achtsamkeit und Präsenz sowie ihre Bedeutung insbesondere für Führungskräfte beleuchtet. Die Autorinnen beschreiben, wie sie mithilfe von Pferden an diesen Kompetenzen mit Führungskräften arbeiten. Sie verdeutlichen den Nutzen der Pferdearbeit für die Begleitung von persönlichen Entwicklungsprozessen und zeigen einen Ausschnitt ihrer Arbeit an einem Praxisbeispiel.

Einleitung

Unsere Welt verändert sich. Megatrends wie etwa Globalisierung, Klimawandel, demografischer Wandel und Digitale Transformation beeinflussen unser Leben und Arbeiten aktuell sowie in Zukunft. Wir verändern uns in unserer Welt. Wir sind gefordert, mit all dem Wandel auf gute Weise umzugehen und unseren Beitrag zu leisten. Papst Franziskus spricht in der Neujahrsansprache 2016 von der Globalisierung der Gleichgültigkeit. Es gelte, die Gleichgültigkeit zu überwinden, welche jede Form von Solidarität verhindere.
Wie können wir Gleichgültigkeit überwinden? Indem wir hinschauen und hinfühlen, Verantwortung übernehmen und aktiv werden, so wie wir in unseren Rollen und in unserer Person gefordert sind. Es geht um Achtsamkeit und Präsenz.

In diesem Artikel beleuchten wir die Bedeutung von Präsenz und Achtsamkeit insbesondere von Führungskräften. Diese tragen im Kontext von Organisationen eine besondere Verantwortung für die Vitalität von Menschen und Systemen und somit für einen wertvollen Beitrag im Gesellschaftssystem.

Wie können Pferde hier hilfreich sein? Wir arbeiten in Coachings, Führungskräfte- und Team-Entwicklungen mit Pferden als Feedbackgebern. Pferde spiegeln uns urteilsfrei im Hier und Jetzt in unserer Gesamtheit als Mensch. Im Kontakt mit dem Pferd können wir das Tor der Achtsamkeit öffnen und uns in einen persönlichen Lernprozess begeben. Pferde fordern von uns, in der aktuellen Situation präsent zu sein und nicht in alten Denk-, Fühl- und Verhaltensmustern zu verharren oder schon mit unseren Gedanken weit in die Zukunft zu schweifen.

Führung

Führungskräften kommt im Unternehmen eine besondere Bedeutung zu. Sie sind nicht nur Spagat-Manager zwischen Unternehmenszielen, politischen Interessen und Mitarbeiter-Bedürfnissen, sondern auch wichtige Garanten für die Bindung von Mitarbeitern und Führungskräften an das Unternehmen.

„Menschen kommen zu Unternehmen, aber sie verlassen Vorgesetzte“ (R. Sprenger, manager magazin 08/2008). Das hören wir in Führungskräfte-Seminaren und Coachings immer wieder: Mitarbeiter und Führungskräfte wechseln den Job oder sogar das Unternehmen, da sie nicht mit dem eigenen Vorgesetzten klar kommen. Entweder, weil diese noch die alte Firmenkultur des autoritären Führungsstils verkörpern, nicht die persönliche Reife zur Führung von Menschen besitzen oder ihre Führungsaufgabe nicht wirklich wahrnehmen und mithilfe einer Vielzahl von Meetings quasi in Deckung gehen. Mitarbeiter und Führungskräfte wünschen sich souveräne Chefs, die auch im wilden Change-Sturm Stabilität behalten und die gute Vorbilder für Führung verkörpern.

In Zeiten der Digitalen Transformation kommen auf Führungskräfte ganz besondere Herausforderungen zu. Es gilt, die wachsenden Bedürfnisse der Mitarbeiter nach flexibler Zeit- und Arbeitsplatz-Gestaltung sowie nach Selbstverantwortung ernst zu nehmen. Eine gemeinsame Studie von Dell und Intel in 2014 zeigt, dass Mitarbeiter ihre höchste Produktivität erreichen, wenn sie selbst bestimmen können, wann und vor allem wo sie arbeiten wollen (o.V., 2014). Cole (2015) spricht darüber hinaus von zukünftigen Arbeitsformen im Sinne von „Wertschöpfungs-Netzwerken“, in denen komplexe Aufgaben in einfache Module zerlegt und über Netzwerke an Personen vergeben werden, welche gerade über die notwendige Kompetenz und Zeit verfügen. Es entstehen Organisationen auf Zeit, die für bestimmte Aufgaben schnell eine Art Cloud-Belegschaft zusammenstellen können.

»Menschen kommen zu Unternehmen, aber sie verlassen Vorgesetzte«

Im Herbst 2014 haben Personalverantwortliche auf Einladung der DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung) unter dem Schlagwort „Participate“ neue Formen des Mitdenkens und Mitgestaltens im Unternehmen von morgen diskutiert. Es resultierten Thesen, welche unter anderem Folgendes betonen:

- den Mut der Mitarbeiter, in Chancen zu denken, Neues auszuprobieren und aus Fehlern zu lernen,
- die Rollenflexibilität der Führungskräfte (Führungskraft, Experte, Mentor, Coach, Kollege) als Kernkompetenz,
- das wertschätzende Denken im „Wir“ als Erfolgsrezept des Mitarbeiters von morgen,
- Vertrauen und Verbindlichkeit zwischen dem Unternehmen und dem Mitarbeiter bezüglich Fähigkeiten, Kompetenzen und Loyalität,
- Partizipative Steuerung braucht gemeinsam erarbeitete Spielregeln.

Diesen vielfältigen Anforderungen in der Rolle als Führungskraft zu entsprechen, ist nicht leicht. Es braucht Führungskräfte, welche neben den üblichen Kompetenzen wie Fachkompetenz, Managementkompetenz, Sozialer sowie Persönlicher Kompetenz in der Lage sind, in Systemen zu denken und zu handeln, eine „Helikopterperspektive“ einzunehmen (auch zu sich selbst), ihre eigene Intuition nutzen zu können, ein kluges Rollen- und Beziehungsmanagement zu betreiben sowie sich dauerhaft als Lernende zu definieren (vgl. Schulze & Lohkamp, 2007). Nicht nur die Mitarbeiter brauchen den Mut, in Chancen zu denken, Neues auszuprobieren und aus Fehlern zu lernen, sondern vor allem Führungskräfte sind hier gefordert.
Als eine Basiskompetenz hierfür definieren wir die Achtsamkeit. Die Fähigkeit der Führungskraft, sich im Hier und Jetzt zu aktualisieren, im Kontakt mit sich und dem Umfeld zu reagieren und dort Energie und Präsenz zu mobilisieren, wo es die Situation erfordert. Es gilt, im gegenwärtigen Augenblick präsent zu sein.

Präsenz und Achtsamkeit

Der Begriff Achtsamkeit hat seine Wurzeln in buddhistischen Traditionen, in denen es unterschiedliche Auffassungen von Achtsamkeit gibt. Wir orientieren uns an der Definition von Kabat-Zinn, in der Achtsamkeit als „offenes, nicht urteilendes Gewahrsein von Augenblick zu Augenblick“ (Kabat-Zinn, 2006) verstanden wird. Mohr beschreibt Achtsamkeit als das „Gewahrwerden der Aufmerksamkeit ohne Wertung bei gleichzeitig gutem und sinnvollem Steuern“ (Mohr, 2014). Das ist mehr als reine Wahrnehmung, Achtsamkeit macht das Wesentliche in uns und um uns präsent.

»Vier Bausteine der Achtsamkeit sind wesentlich«

Weiss et al. beschreiben Komponenten der Achtsamkeit (vgl. Weiss et al. 2010):

1. Achtsamkeit ist verbunden mit einem bestimmten Modus des Seins
   - rezeptives Beobachten und Gewahrsein
   - Lenkung der Aufmerksamkeit auf den gegenwärtigen Moment
   - keine automatischen Reaktionen auf innere oder äußere Erfahrungen
   - Bewusstheit über den Prozess der Aufmerksamkeitslenkung
   - teilhabende Beobachtung
   - bewusstes Handeln
2. Achtsamkeit bedeutet eine bestimmte Haltung der Erfahrung gegenüber
   - Akzeptanz der Erfahrungen, so wie sie sind
   - keine Bewertung als gut oder schlecht
   - kein konzeptionelles Denken
   - Anfängergeist
   - Zulassen und Erlauben von Erfahrungen
   - kein Veränderungswunsch
   - Intention, achtsam zu sein
3. Achtsamkeit bedient sich bestimmter Techniken
   - Konzentration und Fokussierung führen zu innerer Ruhe als Voraussetzung für Achtsamkeit
   - Etikettieren: das Benennen der Erfahrung mit einfachen Worten
4. Achtsamkeit ist mit Zielen und Wirkungen verbunden
   - Einheit und Klarheit für die Wahrnehmung der Welt, wie sie ist
   - Ruhe, innerer Frieden und Gleichmut
   - Entwicklung von Freiheit, Befreiung von Leid im umfassenden Sinne
   - Entwicklung von liebender Güte, Mitgefühl und Mitfreude
   - Selbstregulation und Effektivität
   - Präsenz
   - Ermöglichung neuer Erfahrungen.

Vier Bausteine der Achtsamkeit sind wesentlich (vgl. Weiss et al. 2010). Achtsamkeit bedeutet, die Aufmerksamkeit bewusst zu lenken. Diese Aufmerksamkeit bezieht sich auf den gegenwärtigen Moment, auf den Fluss des Erlebens. Dieses Erleben wird ohne Urteil akzeptiert. Und ein teilnehmender innerer Beobachter, der Abstand zum Beobachteten schafft, wird kultiviert.

Präsenz bedeutet Anwesenheit und Gegenwart in einer räumlichen sowie zeitlichen Perspektive (wikipedia, 2016). Unter Präsenz verstehen wir, als Person im gegenwärtigen Moment wirklich da zu sein, im Sinne von, sich selbst zur Verfügung zu stehen. Die eigene Energie wird für das Hier und Jetzt mobilisiert. Dies bezieht sich auf unser Denken, Fühlen und Verhalten. In Verbindung mit unserer Achtsamkeit sind wir somit in der Lage, wirklich auf die aktuelle Situation zu reagieren und nicht in automatisierte Denk-, Fühl- und Verhaltensmuster zu verfallen, die weder der eigenen Person noch den Anforderungen des Umfeldes (Personen, System) gerecht werden.

Wie schwierig dies ist, davon können viele Führungskräfte ein Lied singen. Schon wieder gibt es eine Umstrukturierung. Schon wieder hat der Chef eine Entscheidung getroffen, die mittelmäßig sinnvoll erscheint. Die Gedanken und Gefühle fliegen wehmütig in die Vergangenheit oder unsicher und doch hoffnungsvoll in die Zukunft. Diese wird im Geiste bereits konstruiert, geplant und aufgegleist. Meetings lässt die Führungskraft über sich ergehen, notiert nebenbei auf dem Pad die wichtigsten to do´s des Tages oder bereitet das nächste Mitarbeitergespräch vor. Probleme wollen gelöst, Visionen entwickelt werden. „Durch diese dauernden Meetings kommt man ja zu nix. Und dann noch der Kollege, der einen sowieso ausbooten will, genauso wie damals der Typ in dem Sportverein. Dann doch lieber an den nächsten Urlaub denken." So oder ähnlich verbringen wir viel Zeit damit, dem gegenwärtigen Moment (unbewusst) auszuweichen und gar nicht wirkungsvoll agieren zu können.
Achtsamkeit bedeutet somit auch, aus der selbstkonstruierten Realität des eigenen Gehirns auszutreten und wirklich mit der Umwelt zu kommunizieren. Es geht um eine Balance zwischen der eigenen Struktur und der Öffnung sowie dem Austausch nach außen. Präsenz und Achtsamkeit dienen sowohl dem bewussten Umgang mit sich selbst als auch dem sinnvollen und wirksamen Agieren in der Führungsrolle.

Pferde als Spiegel der Persönlichkeit

Oft befinden wir uns gedanklich in der Zukunft, schmieden Pläne oder versuchen, gesteckte Ziele zu erreichen. Dies hilft uns, unser Leben zu meistern und zu sichern und hat sich im Laufe der Evolutionsgeschichte als wichtige Überlebensstrategie erwiesen. Der Mensch ist in der Lage, komplexe Situationen im Kopf durchzuspielen und kann sich auf der Basis seines Ich-Bewusstseins aus der Vogelperspektive eine Rolle in seinem Plan zuweisen. Dies spart eine Menge Fehlversuchenergie. In dieser zukunftsorientierten Abstraktion hat es der Mensch zu einer Meisterschaft gebracht.
Nur in der Gegenwart ist es dem Menschen möglich, die Welt und sein Inneres – das Selbst - wahrzunehmen und damit in Kontakt zu treten. Um die Gegenwart anfassbar zu beschreiben, wird sie das „Hier und Jetzt" genannt.

»Präsenz bedeutet Anwesenheit und Gegenwart«

Im Gegensatz zum Menschen leben Tiere ausschließlich im „Hier und Jetzt". Sie grübeln weder über die Vergangenheit nach noch machen sie Pläne für die Zukunft. Im Kontakt mit dem Pferd, als einem großen von Emotionen gesteuerten Lebewesen, sind wir herausgefordert, beide Fähigkeiten, die uns Menschen zur Verfügung stehen, gut auszubalancieren: Planvolles Agieren sowie Präsenz und Achtsamkeit im Hier und Jetzt. Pferde können uns helfen, uns zu erden und uns zu einem besseren Kontakt mit der Situation und uns selbst zu führen.
Wer mit Pferden erfolgreich umgehen will, muss lernen, das Pferd fein zu beobACHTEN und das Beobachtete mit seiner eigenen Re- und Aktion in Übereinstimmung zu bringen.
Die pferdegestützte Arbeit ist mittlerweile ein fester Bestandteil vieler Personalentwicklungskonzepte in Unternehmen und Institutionen (vgl. Lindau-Bank, Walter, 2015).

Ein Einblick in die Pferdewelt:

Grundsätzlich bringt jedes Pferd ein hohes Maß an Kooperationsbereitschaft mit. Als Herdentier ist es gewohnt, mit seinen Artgenossen zu interagieren. In der Pferdeherde wird die Hierarchie festgelegt, indem der Ranghöhere dem Rangniederen seinen Platz zuweist bzw. ihn vom Platz vertreibt. Das Pferd erlebt sich in der Interaktion mit dem Menschen in einer Zweierherde. Erweist sich der Mensch als Führungspersönlichkeit, indem er richtungsweisend auf das Pferd einwirkt, richtet das Pferd seine Aufmerksamkeit auf ihn und schließt sich vertrauensvoll an. Ist die Rangordnung geklärt, spricht das Pferd auf feine Signale der Körpersprache an. In der Herde kommunizieren Pferde überwiegend nonverbal. Zum Teil reicht eine Stellung der Ohren, ein Gesichtsausdruck oder eine Bewegung des Halses, um ein Herdenmitglied zu bewegen. Pferde sind sehr feine Beobachter und reagieren auf die Körpersprache eines Menschen ebenso fein wie auf die Signale ihrer Artgenossen.

Aus diesem Grund ist es in der Kommunikation mit dem Pferd wichtig, die erforderlichen richtungsweisenden Impulse angemessen zu dosieren. Das erfordert von menschlicher Seite ein hohes Maß an Achtsamkeit und Präsenz. Gegen zu starken Druck wehren sich Pferde vehement, da sie sich unter Stress nur noch auf den Druck konzentrieren und nicht in der Lage sind, einen Ausweg aus der Situation zu finden. Dies führt häufig zu Missverständnissen zwischen Pferd und Mensch, da dieser die mangelnde Kooperationsbereitschaft des Pferdes als Widerstand auslegt und den Druck noch weiter verstärkt. Will man ein Pferd erfolgreich weichen lassen, muss das Pferd als Fluchttier einen Ausweg aus der Situation finden. Im Idealfall erzeugt der Mensch durch angemessenen Druck einen Impuls und das Pferd weicht.

Das Pferd hat als Herdentier ein hohes Bedürfnis nach Konsistenz. Dies nutzen wir in der Arbeit mit dem Pferd. Wir erzeugen Druck-Situationen und lassen das Pferd weichen. Durch den wieder hergestellten konsistenten Zustand wird das Belohnungssystem im Pferdegehirn stimuliert und das Pferd fühlt sich wohl. Wird die Druckstufe durch Unachtsamkeit zu hoch gewählt, gerät das Pferd zunehmend unter ausweglosen Stress. Schlimmstenfalls deutet es die Situation als Kampfansage, was bei in die Enge getriebenen Pferden zu starken Gegenreaktionen führen kann.

Um Druck angemessen zu dosieren, braucht es ein hohes Maß an Achtsamkeit und Präsenz und einen guten Kontakt zu den eigenen Gefühlen, um sowohl bei sich zu bleiben als auch sich in das emotionale Wesen Pferd einzufühlen.

Pferde als hilfreiche Partner auf dem Weg zur Achtsamkeit

Zum Thema Achtsamkeit unterscheidet Mohr in 6 Aufmerksamkeitsstufen, siehe Abbildung (Mohr, 2014). Es gilt, sich den aufkommenden Fragen auf den jeweiligen Stufen zu stellen und Aufmerksamkeit in Achtsamkeit zu verwandeln. Durch die Lenkung unserer Aufmerksamkeit sind wir in der Lage, unser Leben zu steuern.

Die Treppe der Aufmerksamkeit-das BE REAL!-Modell

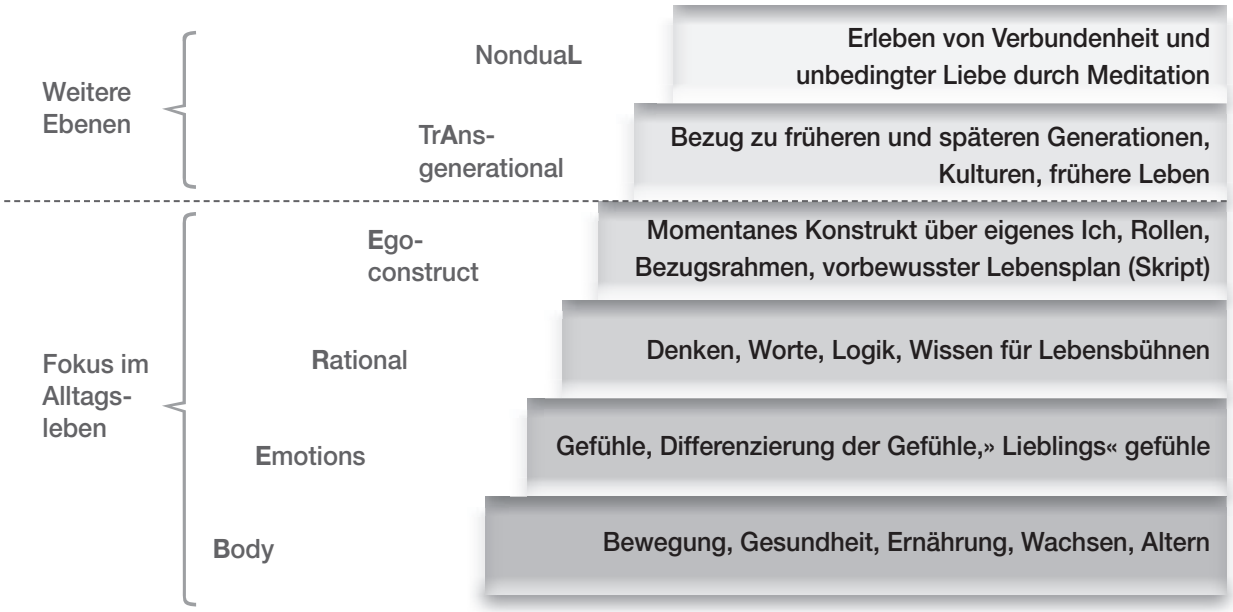


Abbildung 1: Treppe der Aufmerksamkeit (Mohr, 2010)

Pferde können uns auf diesem Weg sehr hilfreich sein. Aus unserer Erfahrung heraus sind sie gute Begleiter und Katalysatoren auf vielen Stufen dieser Aufmerksamkeitstreppe.

Körperliche Aufmerksamkeit. Auf der ersten rein körperlichen Ebene können wir in der Arbeit mit den Pferden Bewusstheit über unseren Körper, unser Wohlbefinden, unsere Atmung, unsere Angespanntheit oder Entspanntheit erlangen. Wir können lernen, unsere Sinnesorgane zu schärfen, um unsere Wahrnehmungsmöglichkeiten zu erweitern. Pferde spiegeln häufig uns noch unbewusste Aspekte unserer selbst, die sich auf einer körperlichen Ebene bereits manifestieren. Selbst eine beabsichtigte Handlung ist bereits in den Neuronen nachweisbar, bevor sie dem Menschen überhaupt bewusst ist (Ledoux, 2012).

Emotionale Aufmerksamkeit. Auf der emotionalen Ebene unterstützen uns die Pferde, Zugang zu unseren eigentlichen Gefühlen zu bekommen. Häufig überlagern früh gelernte Ersatzgefühle (English, 2003) die echten Gefühle und wir können die hilfreichen Funktionen unserer Gefühle nicht mehr nutzen. Oder wir haben gelernt, unsere Gefühle nicht oder nur anteilig zuzulassen. Pferde haben durch ihr fein differenziertes emotionales Gehirn die Fähigkeit, uns unsere echten Gefühle zu spiegeln. Es geht um das Erlauben der Gefühle und den achtsamen Umgang mit diesen.

Denkerische Aufmerksamkeit. Den Kern dieser Aufmerksamkeitsebene bildet das Verbinden gemachter Erfahrungen mit aktuell anstehenden Aufgaben. Unser Denken hilft, uns mit Logik, Hypothesen über Zusammenhänge und sprachlichem Ausdruck in unserer Welt zu bewegen. Aber dies ist nicht ungefährlich, das Denken kann sich schnell automatisch verselbstständigen. Dann verlieren wir schnell den Bezug zur Wirklichkeit, bewegen uns in der Welt der „Rezepte“ und werden komplexen Anforderungen nicht mehr gerecht. Pferde konfrontieren uns mit der Begrenztheit solcher Rezepte, da ihre Reaktionen niemals vorhersehbar sind. Wir können an ihnen gut lernen, was es heißt, Impulse zu setzen und sich überraschen zu lassen von der Reaktion. Daher ist der Abstand zum eigenen Denken eine wichtige Achtsamkeitsübung. Das Denken wird eher besser, je mehr Abstand hierzu wir erlangen.

»Die Pferde reagieren auf das, was jenseits der Worte, des Gedachten und der Konzepte ist«

Ich-Konstrukt-Aufmerksamkeit. Jeder von uns entwickelt sein Selbstbild und seinen eigenen Lebensplan. Eric Berne nennt dies unser Lebensskript (Berne, 1975). Unser Ich-Konstrukt entwickelt sich in einem Zusammenspiel aus Denken, Fühlen, Verhalten und der Reaktionen unseres Umfeldes. In der Arbeit mit den Pferden haben wir die Möglichkeit, unser Ich-Konstrukt und Glaubenssätze aus unserem Lebensskript einer kritischen Überprüfung zu unterziehen. Stimmt es wirklich, dass mir „niemand“ Aufmerksamkeit schenkt oder sich mir vertrauensvoll anschließt, dass ich mich „nie“ durchsetzen oder in Führung gehen kann? Wir können unseren Bezugsrahmen erweitern und neue Erfahrungen über uns und unsere Beziehungsgestaltung mit unserem Gegenüber integrieren. Wir sind in der Arbeit mit den Pferden immer wieder fasziniert, zu wie viel Tiefgang und Intensität die Pferde unsere Klienten einladen. Die Pferde reagieren auf das, was jenseits der Worte, des Gedachten und der Konzepte ist. Die Klienten können sich leiten lassen zu inneren Quellen, zu dem, was sie eigentlich ausmacht und natürlich auch zu den Inhalten, die skriptgebunden eigene Entwicklungsmöglichkeiten überlagern.

Transgenerationale Aufmerksamkeit. Die transgenerationale Perspektive bezieht ein, wo wir herkommen: unsere Familie, unsere Sippe, unsere Kultur. Hier geht es darum, einen Bezug zu früheren und auch nachfolgenden Generationen herzustellen sowie transgenerationale Aufträge zu reflektieren. Diese Stufe der Aufmerksamkeit haben wir bisher in die Pferdearbeit nicht integriert. Das heißt nicht, dass bei Klienten nicht auch familiär und kulturell geprägte Themen auftauchen können.

Nonduale Aufmerksamkeit. Auf dieser Aufmerksamkeitsstufe erleben wir die Welt stimmig integriert und nicht in Kategorien getrennt. Es geht um den übergreifenden essenziellen Bezug zum großen Ganzen (Jäger, 2005). Diese Ebene kommt beispielsweise in der Meditation zum Vorschein. Mohr beschreibt diesen Zustand als den „Spalt zwischen den Gedanken, der sich langsam ausdehnt“ (Mohr, 2014). Hiermit in Kontakt zu kommen und zu erfahren, ist jenseits der Worte. Stille ist hier laut Mohr (2016) die beste Kommunikation. Die Pferde können eine hilfreiche Brücke sein, um aus der Eingrenzung auf die eigene Person herauszutreten und Kontakt aufzunehmen zu der Verbundenheit mit allem.

Insgesamt erleben wir die Pferde als gute Partner auf unserem Weg, die Aufmerksamkeitsebenen ganzheitlich und bewusst einzusetzen. Es gilt, Aufmerksamkeit in Achtsamkeit zu verwandeln und bewusst unser Leben zu steuern.

Praxisbeispiel

In dem Leadership Coaching am Pferd arbeiten wir in einem Setting mit zwei Pferden und zwei Beraterinnen mit dem Klienten. Es wechseln sich reine Coachingeinheiten im Seminarraum mit dem Klienten und einer Beraterin sowie Pferdeeinheiten in der Halle mit allen Beteiligten ab.
Herr K., Bereichsleiter in einer Bank, gönnt sich ein Leadership Coaching am Pferd. Er hat vor 2 Jahren bereits in einem Coachingprozess mit einer Beraterin von uns gearbeitet. Zu Beginn des Tages berichtet Herr K., wie es ihm in den letzten zwei Jahren ergangen ist und welche Entwicklungen beziehungsweise Veränderungen er anstoßen und umsetzen konnte. Er berichtet, dass er an dem Thema Klarheit und Dosierung von Dominanz gut wachsen konnte und ein feineres Gespür entwickelt hat, wann er in seinen „sei-gefällig"-Antreiber rutscht und wieder versucht, es allen recht zu machen anstatt Grenzen zu setzen. In solchen Situationen gelingt es ihm besser, seine eigenen Ziele zu verfolgen und zur Durchsetzung eigener Interessen Druck angemessen zu dosieren.

Aktuell beschäftigt ihn die folgende Situation. Durch Umstrukturierungen wird er seine Funktion verlieren und intern degradiert werden. Nach 23 Jahren Betriebszugehörigkeit möchte er die Bank nicht verlassen. Daher wird er wohl in den „sauren Apfel" beißen und eine Funktion auf einer niedrigeren Hierarchieebene übernehmen. Unter dem aktuellen Konkurrenten, der demnächst sein Chef sein wird, kann er sich nur schwer vorstellen zu arbeiten. Er wäre aber notfalls bereit, sich darauf einzulassen und sich als dessen Mitarbeiter zu versuchen.

Gabi und ich sind beeindruckt, wie scheinbar gefasst Herr K. die Situation nimmt und mit ihr umgeht. Das melden wir ihm auch zurück. Es bleibt bei uns eine leise Irritation, der wir allerdings zu Beginn des Tages nicht nachgehen. Ich notiere mir einen Merker für die spätere Coaching-Einheit, dass wir einen Blick auf den Trauerprozess und seinen emotionalen Umgang mit der Situation werfen sollten.
Herr K. möchte am Umgang mit der aktuellen Situation arbeiten, hat aber noch keine klare Frage mitgebracht. Er möchte gerne das Feedback der Pferde nutzen, um einen Fokus für den Tag zu finden. Daher vereinbaren wir, dass er in der Pferdeeinheit eine komplexe Aufgabe mit dem Pferd bewältigt. Aus seiner Selbst-Erfahrung am Pferd und dessen Rückmeldung auf sein Verhalten können wir mögliche Schwerpunktthemen für den weiteren Tag ableiten.

Wir geben Herrn K. eine komplexe Showmanship at Halter-Aufgabe am Pferd (siehe Abbildung). In einer Showmanship at Halter-Prüfung auf einem Westernturnier soll der Kandidat zeigen, wie er in der Lage ist, das Pferd am Halfter mithilfe von Führseil und Körpersprache problemlos vorzustellen (vgl. Jäckle, 2005). Erwartet werden ein selbstbewusstes und überzeugendes Auftreten des Vorstellers sowie ein harmonisches Erscheinungsbild mit einem kooperierenden Pferd bei minimaler Einwirkung.

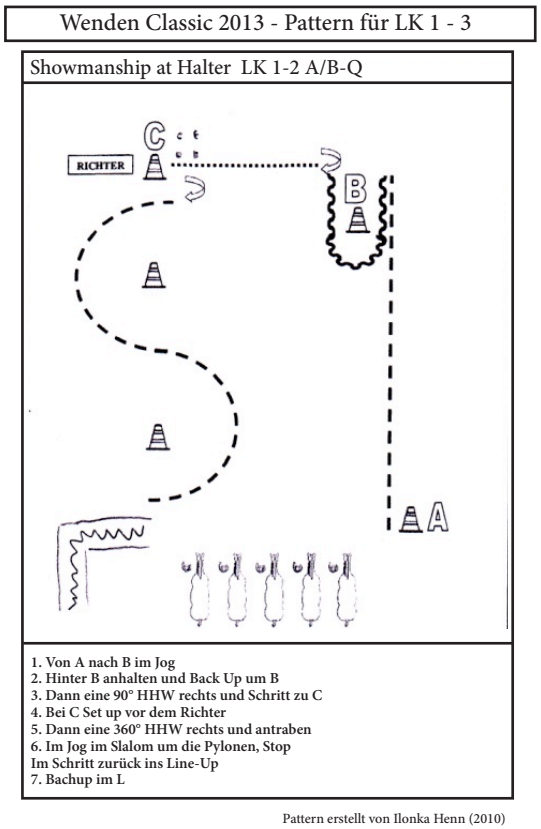


Abbildung 2: Pattern für LK 1-3
(Circle „L" Ranch, 2013)

Bei einer solchen Aufgabe führt der Vorsteller das Pferd am Halfter durch eine vorgegebene Aufgabe, welche aus der Bewältigung mehrerer Bodenhindernisse besteht. Die Aufgabe wird so gewählt, dass der Teilnehmer herausgefordert ist, mit dem Pferd auf feine Weise zu kommunizieren. Damit das Pferd den Parcours erfolgreich und harmonisch bewältigen kann, sollte es dem Teilnehmer vertrauensvoll und gleichzeitig respektvoll folgen. Diese Aufgaben erfordern vom Teilnehmer ein hohes Maß an planvollem Agieren sowie die Einfühlung in das Pferd, um den erforderlichen Druck optimal zu dosieren.

Faktoren für eine erfolgreiche Vorstellung des Pferdes sind:

1. Analyse der Aufgabe in Bezug zu den eigenen Fähigkeiten und eventuellen Schwächen des Pferdes.
2. Übung kleiner Einheiten des Parcours, um eine flüssige Vorstellung zu ermöglichen.
3. Konzentration auf die Gesamtaufgabe und den gewünschten Eindruck (Harmonie, respektvolles Miteinander).
4. Nach dem Start unbedingt Konzentration/Achtsamkeit im Hier und Jetzt, um jederzeit adäquat auf das Pferd einzuwirken.

Bei der Bewertung der Aufgabe wird ein besonderer Wert auf Harmonie und Partnerschaft mit dem Pferd basierend auf Respekt und Vertrauen gelegt.
Bei der Durchführung dieser Übung zeigt sich das Pferd zunehmend nervös und angespannt. Herr K. lässt sich keine Zeit, die Übung in Ruhe anzugehen, sich zu sammeln und dann mit Bedacht und Konzentration zu starten. Er stürmt los und zieht das Pferd hinter sich her. Das Pferd zeigt sich zunächst kooperativ, kommt allerdings so schnell nicht mit und reagiert auf die vielen aufeinanderfolgenden Signale zunehmend unruhig und ungehalten. Es baut sich die oben beschriebene Situation auf, in der der Mensch die Unruhe und Nervosität des Pferdes als Ungehorsam deutet und den Druck weiter verstärkt, um mehr Dominanz aufzubauen. In diesem Fall war der Klient mit seiner Aufmerksamkeit nicht in der Situation, beim Pferd. Er hat auf ein früher erfolgreiches Verhaltensmuster zurückgegriffen, welches allerdings wenig nützlich in der aktuellen Situation war.

»Konzentration/ Achtsamkeit im Hier und Jetzt«

In der folgenden Reflexion dieser Übung hat sich der Klient selbst hektisch erlebt und ist unzufrieden mit dem Ergebnis. Wir melden zurück, dass wir ihn eher „wurschtelnd“ denn konzentriert, präsent und achtsam erlebt haben. Und wir fügen an, dass uns die gestresste und emotionale Reaktion des Pferdes irritiert. Besonders auffällig erschien uns der enorme Zeitdruck, unter dem Herr K. an die Aufgabe heranging. Für diesen gab es keinen Anlass – im Gegenteil – der Zeitdruck trug wesentlich zum Misslingen der Aufgabe bei. Auf unsere Nachfrage, warum er sich derart unter Zeitdruck gesetzt habe, bemerkte Herr K. betroffen: „Ich wusste gar nicht, dass es so schlimm mit mir ist.“

Wir fragen ihn, inwieweit er in der aktuellen Degradierungssituation emotional „unter Dampf“ steht. Herr K. schweigt einem Moment betroffen und sagt leise: „Ich bin übervoll mit Emotionen, aber die lasse ich nicht zu. Ich will die nicht spüren“. Auf unsere Frage, welche Gefühle denn am stärksten sind, benennt er Wut. Wut auf die Art und Weise, wie mit ihm umgegangen wird. Wir bieten ihm zusätzlich Angst und Trauer an, so wie wir ihn erleben. Dies bestätigt er. Sich extrem unter Zeitdruck zu setzen beziehungsweise gedanklich in die Zukunft zu eilen, kann eine unbewusste Strategie darstellen, Gefühle im Hier und Jetzt nicht spüren zu wollen. Die Folge ist ein Kontaktverlust zu sich selbst und auch zum Gegenüber, in diesem Fall dem Pferd.

In der Folgeübung am Pferd bitten wir ihn, die Emotionen, welche bei der Übung entstehen, gut zu spüren und sich Zeit zu nehmen, die Übung bewusst zu gestalten: vom konzentrierten Beginn bis zum Abschluss mit der darauffolgenden Entspannungsphase. Dieses Mal gelingt es ihm, die Übung mit dem Pferd viel klarer und ruhiger auszuführen. An einer schwierigen Stelle, bei der er das Pferd rückwärts durch ein Stangen-L schicken soll, nimmt er sich nach dem ersten erfolglosen Versuch Zeit. Er versucht es in Ruhe so lange, bis er die Übung erfolgreich abschließen kann.

In der Reflexion wird deutlich, dass er sich nicht nur mental, sondern auch emotional auf die aktuelle Übung einlassen konnte und gut mit sich im Kontakt war. Er war achtsam mit sich. Dies war die Basis für den Aufbau von Präsenz, um das Pferd zu steuern, mit aller Achtsamkeit auch für das Pferd. Herr K. ist froh und stolz über diesen Übungsverlauf. Und er fügt hinzu, dass genau in der Achtsamkeit und im Zulassen der eigenen Emotionen bei ihm oft der Schlüssel für den Erfolg beziehungsweise Misserfolg von Herausforderungen liege.

In der folgenden Coachingeinheit mit einer Beraterin möchte Herr K. daran arbeiten, wo er emotional in der Verarbeitung seiner Degradierung steht. Und er möchte das Coaching nutzen, Ideen zu entwickeln, wie es für ihn weiter geht.
Da Herr K. in seinen Schilderungen immer wieder in Empörung über nicht veränderbare Missstände verfällt, beginnen wir, lösbare Probleme von unangenehmen Zuständen zu unterscheiden, auf welche er keinen Einfluss hat. Eine Differenzierung in seiner aktuellen Situation fällt Herrn K. leicht und ihm fällt auf, dass er die meiste Energie darauf verschwendet, sich über unangenehme Zustände zu empören. Er kann erkennen, dass er hierbei die darunter liegenden Gefühle von Trauer, Angst und Wut eher unterdrückt.

»Im nächsten Schritt schauen wir uns die Phasen im Trauerprozess an«

Im nächsten Schritt schauen wir uns die Phasen im Trauerprozess an. Herr K. verortet sich in der Phase „akzeptieren“, was mich erstaunt. Ich konfrontiere ihn mit meiner Wahrnehmung. Ich erlebe ihn mitten in der Phase „Wut, Widerstand, Aggression“. Wir erarbeiten, dass es wohl einen Unterschied gibt zwischen seiner kognitiven Verarbeitung und seinem emotionalen Erleben der Situation. Und hier ist uns die Erkenntnis aus der Pferdearbeit hilfreich. Es scheint, als würde Herr K. seine Emotionen wenig erlauben und eher versuchen, die Situation rein kognitiv zu erfassen und zu lösen. Dies wirkt nach außen auf den ersten Blick sehr überlegt und souverän, aber es bleibt eine Irritation beim Gegenüber, welche wir deutlich in der Vormittagssequenz spürten. Die Konsequenz ist, dass er wenig Kontakt zu seinen Gefühlen hat und somit auch nicht aktiv wird in Richtung der Nutzung von Emotionen.

Herr K. möchte gerne wissen, warum es ihm schwer fällt, seine Emotionen zu erlauben und zu spüren. Ihm wird in dieser Coachingsequenz klar, dass er in seiner Herkunftsfamilie gelernt hat, dass Trauer aufgrund der Familienkonstellation für ihn mit Überforderung gekoppelt war. Damals hat er gelernt, dass es für ihn besser ist, Trauer zu vermeiden, um sich nicht zu überfordern und nicht steckenzubleiben. Für ihn ist es an dieser Stelle wichtig zu erkennen, dass er heute als erwachsener Mann ganz andere Möglichkeiten hat, mit Emotionen umzugehen. Es gibt keine zwingende Kopplung mehr zur Überforderung.

Er benennt Trauer als stärkste aktuelle Emotion. Für einen bewussten Umgang entwickelt er die Idee, dass er seine Trauer mit vertrauten Personen bespricht, sich Zuspruch holt, und ein Trauertagebuch für die nächsten 4 Wochen führt. Darüber hinaus möchte er sich ein Trauerritual überlegen, bei dem er die Vergangenheit würdigen und dann auch loslassen kann. Hier ist er insgesamt gefordert, achtsam mit sich und seinen Emotionen umzugehen.

Wir beenden die Coachingeinheit damit, die für Herrn K. relevanten Themen des heutigen Tages zu benennen und den Transfer seiner Erkenntnisse in den Berufsalltag zu überlegen. Mit dem ihm eigenen Humor leitet Herr K. für sich als Vorhaben ab: „spontan mit langfristigem Plan“ und dies aus einer inneren Ruhe heraus, im Kontakt mit sich und seinem Umfeld. Er möchte zukünftig seine Gefühle stärker erlauben und sich fragen, wofür er sie aktiv nutzen kann. Und er nimmt sich vor, sich regelmäßig Momente des Innehaltens zu organisieren, da allein dies ihm am heutigen Tag geholfen habe, Kontakt zu sich selbst aufzunehmen. Hier ist er nun gefordert, selbst gut und achtsam für sich zu sorgen. Dies als Voraussetzung dafür, in seiner Führungsrolle in den nächsten Wochen und Monaten mit innerer Souveränität mit der Degradierung umgehen zu können, gute Entscheidungen für seine nächsten beruflichen Schritte treffen zu können und zunächst weiterhin verantwortungsvoll sein Team durch das Umstrukturierungswildwasser zu führen.

Resümee

Pferde sind hilfreiche Partner für die Reflexion und Weiterentwicklung unserer Persönlichkeit. Sie laden uns ein, unsere Aufmerksamkeit auf den unterschiedlichen Ebenen bewusst zu steuern sowie Achtsamkeit im Denken, Fühlen, Verhalten und im Sein zu entwickeln.

Literatur

Berne, E. (1975): Was sagen Sie, nachdem Sie „Guten Tag“ gesagt haben? Kindler, München.

Circle „L“-Ranch: EWU-A/Q + C-Turnier „Wenden Classic“. Qualifikation zur Deutschen Meisterschaft, 09.-12. Mai 2013. Circle „L“ Reitverein Wenden e.V.

Cole, T. (2015): Digitale Transformation. Warum die deutsche Wirtschaft gerade die digitale Zukunft verschläft und was jetzt getan werden muss! Verlag Franz Vahlen, München.

Damasio, A. (2001): Ich fühle, also bin ich. Die Entschlüsselung des Bewusstseins. München: List.

Dielmann, A.; Lohkamp, L.; Wiese, K.; Kessel, B.; Franck, K.: Tiergestützte Arbeit mit Transaktionsanalyse. ZTA, 2/2015. Junfermann Verlag, Paderborn.

English, F. (2003): Transaktionsanalyse: Gefühle und Ersatzgefühle in Beziehungen. 7. Auflage. Iskopress, Schwäbisch Gmünd.

Jäckle, S. (2005): Erfolgreich auf dem Westernturnier. Kynos Verlag, Nerdlen.

Jäger, W. (2005): Das Leben endet nie. Über das Ankommen im Jetzt. Berlin, Theseus.

Kabat-Zinn, J. (2006): Gesund durch Meditation. Das große Buch der Selbstheilung. (6. Auflage). Walter, Olten.

Lindau-Bank, D.; Walter, K. (HG.) (2015): Pferdebasiertes Personalmanagement. Innovatives Lernen, das berührt. LIT Verlag, Berlin.

Ledoux, J. (2012): Das Netz der Gefühle. Wie Emotionen entstehen. DTV Verlag, München.

Mohr, G. (2014): Achtsamkeits-Coaching – Das Kunstwerk des Lebens gestalten. EHP Verlag Andreas Kohlhage, Bergisch Gladbach.

Mohr (2016), unveröffentlichter Schriftverkehr

o.V. (2014): Global Evolving-Workforce Study, Dell und Intel zusammen mit dem Marktforschungsinstitut TNS.

Schulze, H.; Lohkamp. L. (2008): Führungsmanagement. In: Entscheiden – Führen – handeln im globalen Wettbewerb. Ein Kompendium des aktuellen Management Know-hows, Books on demand, Norderstedt

Sprenger, R. (2008): manager magazin, 08/2008

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

Weiss, H.; Harrer, M.E.; Dietz, T. (2010): Das Achtsamkeitsbuch. Klett-Cotta, Stuttgart.

Wikipedia, 08.01.2016, https://de.wikipedia.org/wiki/Pr%C3%A4senz

SL SPECIALS

Aus unserem Beraterteam:
Christiane Jost

Wir freuen uns, Ihnen Christiane Jost aus unserem Beraterteam vorzustellen. Wir arbeiten mit ihr häufig und gerne zum Thema Führungskräfteentwicklung sowie in Team- und Einzelcoaching-Prozessen zusammen.

Berater- Trainerprofil

Wichtige Stationen im Lebenslauf

- Studium der Soziologie und Sozialpsychologie
- Lehrauftrag an der Hochschule Bremerhaven (Studium Generale)
- Projektleiterin / Personalentwicklung im Institut für Markt-und Meinungsforschung
- Freiberufliche Beraterin / Trainerin
- Coach und Projektleiterin bei Bildungsträgern
- Partnerin der Gesellschaft „Jost und Kia Kommunikations-Kultur“, Stade

Aus- und Weiterbildungen

- Ausbildung zum systemischen Coach und Prozessberaterin (aetk)
- Coaching-Professionalisierung (aetk)
- Grundlagenwissen Transaktionsanalyse
- Regelmäßige Supervisionen
- Laufende Fortbildungen in den Bereichen Arbeiten mit Teams, Gruppen und Systemen
- Betriebliches Gesundheitsmanagement, Burn-Out-Prävention

Titel: Diplom-Soziologin
Jahrgang: 1966

„Sei du selbst die Veränderung, die du dir wünschst für diese Welt“

Mahatma Gandhi

Aktuelle Arbeitsschwerpunkte

Begleitung von Veränderungsprozessen
Entwicklung von Strategien und Visionen

Training:
- Führungskräfte-, Team- und Persönlichkeitsentwicklung
- Retention Management
- Kollegiale Beratung (Kick-Off-Veranstaltungen und Gruppenbegleitungen)
- Kommunikation
- Souveränität durch Authentizität

Einzelcoaching:
- Standortbestimmung und Perspektivermittlung von Führungskräften, Projektleitern und Mitarbeitern

Branchen

Industrie, Dienstleistung, Handel, Verbände, Soziale Einrichtungen

SL CAMPUS

Ein Format, das wir mittlerweile sehr zu schätzen wissen, ist das **Leadership Coaching**. Dies ist insbesondere für die Zielgruppe von Vorständen, Geschäftsführern und höheren Führungskräften interessant. Auf dieser Managementebene mangelt es häufig an offenem und unvoreingenommenem Feedback, Führung macht an dieser Stelle tatsächlich einsam. Wir haben in 2015 einige solcher Leadership-Coachingtage durchgeführt. Wir nehmen uns mit einem Top-Manager 1 Tag Zeit, auf seine Themen zu schauen, zu reflektieren und ihn zu unterstützen, gute Ideen im Umgang mit seinen Herausforderungen zu entwickeln. Die Themen können sich beispielsweise auf eine strategische Ausrichtung des Unternehmens beziehen, auf die ganz persönliche Visionsentwicklung, auf hinderliche eigene Verhaltensmuster oder auf das Navigieren des Unternehmens im wilden Change-Wildwasser. Einige dieser Coachingtage haben wir mithilfe der Pferde durchgeführt, welche durch ihre feinen Sinne in der Lage sind, persönliche Stärken und Entwicklungsthemen zu spiegeln und hier eine gute Basis zur Reflexion von Verhaltensmustern und deren Alternativen bieten. Gerade auf dieser Managementebene scheint es wichtig zu sein, sich nicht einmal schnell zwischendurch Zeit für 2 Coachingstunden zu nehmen, sondern wirklich Zeit zu haben, damit sich die Themen mit Komplexität und Tiefgang entfalten können, um sie bearbeitbar zu machen.

»Führung macht an dieser Stelle tatsächlich einsam«

Im vergangenen Jahr haben Teilnehmer aus Führungs-, Personal- und Beraterfunktionen an dem **Einführungskurs in Transaktionsanalyse 101** teilgenommen. Es war spannend zu sehen, wie TA-Konzepte und –Haltungen aus den unterschiedlichen Rollen-Blickwinkeln verstanden und genutzt werden. Sei es zur Selbst-Reflexion als auch zur Begleitung von Menschen und Systemen. Mir wurde wieder einmal die vielfältige Anwendungsmöglichkeit von TA deutlich.

Und wir haben in 2015 wieder Erfahrungen in **Team- und Abteilungsentwicklungen mit Pferden** gesammelt. Hier gestalten wir immer einen Mix aus ganz normaler Teamentwicklung und einem Outdoor-Nachmittag im Wald, bei dem es gilt, als Team bestimmte Aufgaben mit den Pferden zu bewältigen. Dies funktioniert in Gruppen von 5-30 Teilnehmern. Die Aspekte der Teamdynamik, Rollenverteilung, Gestaltung von Führung sowie das Bewältigen von Problemen oder auch Konflikten im Team wurden immer schnell sichtbar und konnten am Folgetag ausgewertet werden. Hier geht es um Erfolgsmuster wie auch um Entwicklungsthemen des Teams sowie deren Umsetzung und Verankerung im Arbeitsalltag. Wir sind immer wieder fasziniert, wie schnell die Teamdynamik in den Pferdeübungen sichtbar und für alle erlebbar wird. Somit fällt ein Verdrängen bzw. Verleugnen solcher Dynamiken viel schwerer und wir können gut mit lösungsorientiertem Fokus an der Vitalität der Teams arbeiten.

SL EVENTS

Einführungskurs in Transaktionsanalyse – 101

Die Transaktionsanalyse (TA) bietet mit anschaulichen und praxisnahen Erklärungsmodellen für unser Denken, Fühlen und Verhalten sowie einer klaren Ethik eine gute Basis für die Begleitung von Menschen und Organisationen.

Im Rahmen dieses Kurses verschaffen Sie sich einen Überblick über relevante Konzepte der TA. Sie reflektieren diese auf Ihre professionelle Rolle in Ihrer Organisation sowie auf Organisationsdynamiken. In Übungen und bei der Bearbeitung von Praxisfällen erproben Sie, transaktionsanalytische Konzepte in Ihrem Arbeitsumfeld anzuwenden.

Alternativ zum herkömmlichen Seminar in Hamburg bieten wir den Einführungskurs in Transaktionsanalyse – 101 auch mit Pferden in Handeloh (Nordheide) an. Hierbei wechseln sich Seminareinheiten und Erfahrungen mit Pferden ab.

Dieses Seminar ist anerkannt als Einführungskurs der Deutschen und der Europäischen Gesellschaft für Transaktionsanalyse (DGTA und EATA).
Weiterbildungen zum transaktionsanalytischen Berater, zum geprüften Transaktionsanalytiker und zum Lehrenden Transaktionsanalytiker können sich an diesen Einführungskurs anschließen.

Nächste Termine: 20.-22.01.2016, 28.-30.09.2016 und 24.-26.08.2016 mit Pferden.

Teamentwicklung mit Pferden

Sie planen eine Maßnahme zur Reflexion und Weiterentwicklung Ihres Teams? Pferde helfen Ihnen hierbei in zweierlei Hinsicht: Die Pferde dienen Ihnen als Partner für Teamaufgaben und sie eignen sich als Spiegel von Verhaltensweisen, Rollen und Dynamiken im Team.
Aufbauend auf dieser Arbeit mit Pferden haben Sie die Möglichkeit, erfolgsrelevante Absprachen und Spielregeln im Team zu vereinbaren.

- Sie bewältigen Aufgaben im Team mit den Pferden und reflektieren sich bezüglich der strategischen, strukturellen und kulturellen Erfolgsfaktoren von Teamarbeit.
- Sie erkennen typische Rollen, die Sie in Ihrem Team einnehmen, prüfen diese auf ihre Tauglichkeit und erproben alternative Rollen- und Verhaltensweisen.

- Sie erleben, wie Führung in Ihrem Team funktioniert und besprechen gegenseitige Erwartungen zwischen Führungskraft und Team.
- Sie reflektieren persönliche Stärken und deren Wirkung im Team
- Sie können dieses Team-Erlebnis mit den Pferden auch nutzen, sich als Team besser kennenzulernen und Spaß am gemeinsamen Tun zu erfahren.

In einer inhaltlichen Auftragsklärung werden die jeweiligen Schwerpunkte des Workshops für Ihr Team besprochen und auf Ihre Bedarfe angepasst. 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.
Termine nach Absprache.

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 Führungskräfte, Führungs-Nachwuchskräfte sowie Experten an.

Nächster Termin: 05.07.2016

SL TERMINE

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	20.-22.01.2016 oder 28.-30.09.2016
Einführungskurs in Transaktionsanalyse „101“ mit Pferden Raum Hamburg	Luise Lohkamp, Gaby Koch	24.-26.08.2016
Transaktionsanalytische Praxiskompetenz für Beratung, Coaching und Organisationsentwicklung: Hamburg	Luise Lohkamp	1. 02.-04.03.2016 2. 25.-27.05.2016 3. 06.-08.07.2016 4. 07.-09.09.2016 5. 23.-25.11.2016
Masterkurs Coaching, Beratung und OE Hamburg	Luise Lohkamp	1. 27.-29.04.2016 2. 22.-24.06.2016 3. 21.-23.09.2016 4. 07.-09.12.2016
CTA und PTSTA Gruppe	Luise Lohkamp	1. 07.-08.04.2016 2. 13.-14.07.2016 3. 13.-14.10.2016

Praxissupervisionstage

Praxissupervisionstage Sie reflektieren und bearbeiten im Kreis von beruflichen Experten bedeutsame Situationen Ihrer beruflichen Praxis.			
Praxissupervisionstage			
	Luise Lohkamp	29.01.2016	Hamburg
	Klaudia Söllner	18.03.2016	Kassel
	Klaudia Söllner	07.10.2016	Kassel

SL TERMINE

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	03.06.2016 04.07.2016 23.08.2016
Einführungskurs in Transaktionsanalyse „101“ mit Pferden	Luise Lohkamp, Gaby Koch	24.-26.08.2016
Führung und Persönlichkeit Führungstraining mit Pferden	Luise Lohkamp, Gaby Koch	15.-17.06.2016
Potentialanalyse mit Pferden	Luise Lohkamp, Gaby Koch	05.07.2016
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	06.-07.06.2016

SL KONTAKT

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 /
Rainer Schmittchen, ArtmannWitte, Antonio Gravante, FreshPaint, Photographee.eu, rangizzz, Rido, pressmaster, kentoh, contrastwerkstatt, Photocreo Bednarek, Sergey Nivens, WavebreakmediaMicro, ojvind, Westend61, sdecoret, macrophob, Gajus, MK-Photo, Rawpixel, shock - Fotolia.com