



SL Newsletter

Liebe Kunden und Kollegen,

wir hoffen, dass Sie nach besinnlichen erholsamen Weihnachts- und vielleicht Urlaubstagen gut gestärkt und positiv gestimmt in das Neue Jahr gestartet sind!

Dieses Jahr geht es uns um die Führung von Führungskräften. Dem Middle- und Top-Management kommt im Unternehmen eine besondere Bedeutung zu. Wir freuen uns, für dieses Thema Rolf Balling, von dem wir viel gelernt haben, und Gundula Krawczyk-Wöhl, mit der wir gerne und oft kooperieren, mit ihren Beiträgen gewonnen zu haben.

Wir wünschen Ihnen beim Lesen viele neue Impulse für Ihre Führungsaufgaben oder auch Ihre Begleitung von Führungskräften. Gerne unterstützen wir Sie bei der Implementierung und Umsetzung Ihrer Vorhaben.

Viel Erfolg für das Jahr 2015!

SL CONSULT

SL Trends

Thesen zum Führen von Führungskräften

(Rolf Balling, Luise Lohkamp)

Das Führen von Führungskräften ist anders! Natürlich braucht man dabei alles, was man beim Führen von Mitarbeitern gelernt hat, aber es kommt noch einiges hinzu, was weiter unten dargestellt wird; vorangestellt soll allerdings der folgende Aspekt werden: Das Führen von Führungskräften erfolgt typischer Weise in der Sandwichposition. Um in ihr erfolgreich zu sein, braucht man das Talent zum positiven „Doppelagenten“. Man muss die Kunst beherrschen, simultan mit der Leitung darüber und mit den Führungskräften darunter loyal agieren zu können; ohne sich auf eine Seite zu schlagen, und ohne intrigant zu werden. Eine solche innere und äußere Positionierung wird sehr erleichtert, wenn die Peers einer Sandwich-Führungsebene in gegenseitiger Unterstützung kooperieren, und – falls sinnvoll – eine gemeinsame Position nach oben, und auch nach unten kraftvoll vertreten können.

1. Von Führungskräften, die Führungskräfte führen ist zu fordern (und diese darin zu unterstützen) dass diese mit zwei Dilemmata gekonnt umgehen. Erstens das Dilemma der Sandwichposition, einerseits Vertreter ihrer Mitarbeiter nach oben zu sein, und andererseits Vertreter der Leitung nach unten. Zweitens das Dilemma einerseits in einer Organisationsrolle zu fungieren und andererseits in eine Professionsrolle.
2. Von Führungskräften wird gefordert, vereinbarte Ergebnisse termingerecht zu liefern und dabei die allgemeinen Regeln von Firmenkultur und definierten Prozessen einzuhalten. Auf der anderen Seite brauchen diese Freiräume dabei, wie sie die Ergebnisse mit ihren Mitarbeitern und Ressourcen erreichen. Das „Wie“ der Leistungserstellung darf nicht ohne gute Begründung eingeschränkt werden.



3. Führungskräfte kooperieren und konkurrieren untereinander – gleichzeitig. Der Führung fällt dabei die Aufgabe zu sicherzustellen, dass die Konkurrenz nicht die Kooperations-Kultur beschädigt und durchweg „sportliche“ Regeln einhält. Auf einen Führungsstil nach dem Motto „divide et impera“ ist beim Führen von Führungskräften unbedingt zu verzichten.
4. Wenn Führungskräfte angesichts neuer Forderungen aus dem Management „stopp“ sagen und weitere Zusagen mit dem Argument mangelnder Ressourcen verweigern, dann ist das erst zu nehmen und zu akzeptieren. Natürlich kann man sich dann mit denen zusammensetzen und diskutieren, unter welchen Rahmenbedingungen und Zusatzressourcen ein tragfähiges Commitment möglich ist.
5. Die Führung von Führungskräften muss darauf achten, dass bei Präsentationen und Berichten eine realistische Lage der Abteilungen gezeigt wird und Risiken/Probleme klar benannt werden. Windowdressing und Abschottung kann nicht akzeptiert werden. Dies auch unter dem Gesichtspunkt einer Kultur von kollegialer Unterstützung.
6. Dem Einbinden von unterschiedlichen Persönlichkeiten, Denkweisen, Professionen im Leitungsteam kommt große Bedeutung zu. Je größer das auf die gemeinsame Aufgabe bezogene Kompetenz- und Persönlichkeits-Spektrums eines Leitungsteams ist, umso besser kann es mit komplexen Situationen innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation umgehen.
7. Von Führungskräften ist eine angemessene menschliche Reife zu fordern. Um diese zu fördern muss der Chef selber qualifiziertes, menschliches Feedback geben können, und sich mit den Möglichkeiten von Coaching und Persönlichkeitsentwicklung auskennen. Natürlich muss er in Bezug auf Reife – speziell in Stress-Situationen – ein Vorbild abgeben können.
8. Die Führung von Führungskräften erfordert ein gutes Ausbalancieren von Dominanz und Loslassen. Einerseits fordern Führungskräfte von ihrem Chef eine klare Übernahme der Verantwortung, Rückendeckung und eine natürliche Autorität und gleichzeitig brauchen sie Raum und Vertrauen, sich zu entwickeln und zu wachsen. Sportliche Konkurrenz in Richtung des Chefs gilt es, in sinnvolle Entwicklungsenergie umzuleiten.
9. Bei der Führung von Führungskräften sind 2 Herausforderungen zu meistern: der Zusammenhalt der gesamten Organisationseinheit mithilfe einer verbindenden Vision und Mission sowie das Vertreten politischer Interessen der gesamten Einheit innerhalb des Unternehmens. In beiden Fällen ist Vertrauen, der sinnvolle Umgang mit Komplexität gerade in großen Einheiten und gleichzeitig das Nutzen eigener Intuition erforderlich.
10. Die Führungskraft von Führungskräften ist gefordert, den eigenen Anspruch an fachliche Durchdringung loszulassen. Es geht in dieser Rolle vielmehr darum, aus der Helikopterperspektive heraus den Überblick zu behalten, Störsignale frühzeitig wahrzunehmen, Ressourcen und Lösungswege zu aktivieren und zu ermöglichen sowie sich strategisch in Richtung der Zukunft zu orientieren.



Mittleres Management - Bindeglied statt Lehm(Lähm-)schicht

(Gundula Krawczyk-Wöhl)

Im Gegensatz zu der Bedeutung, die dem mittleren Managements in Unternehmen zukommt, wird ihre Funktion sowohl in der Selbstwahrnehmung als auch der Forschung nur ungenügend gewürdigt. (Laut einer internationalen Studie beklagen über die Hälfte der befragten Mittelmanager im deutschen Geschäftsleben die **fehlende Wertschätzung** ihres Beitrags, Accenture 2008).

Im Zuge des Lean-Managements wurde in den 90er Jahren für die mittlere Führungsebene das Bild von der **Lehm- bzw. Lähmschicht** geprägt. Hinzu kommt, dass Misserfolge eher dem Mittel-Management, Erfolge eher dem Top-Management zugewiesen werden.

In Restrukturierungsprozessen gerät gerade die Position des Mittel-Managers **unter Druck**, und er oder sie muss Job- oder Statusverlust befürchten. Bereits die Beschreibung der Aufgaben und damit verbundenen hohen und sehr unterschiedlichen Anforderungen verdeutlicht jedoch die Schlüsselrolle dieser Funktion. Insbesondere da das Managen von Veränderungsprozessen zunehmend zu einer Schlüsselkompetenz für Führungskräfte und damit zu einem Wettbewerbsfaktor für Unternehmen geworden ist, kommt dem Mittleren Management eine **entscheidende Rolle** im Unternehmen zu.

Die folgende Skizze verdeutlicht die **Bindeglied-Funktion** zwischen den **verschiedenen Rollenpartnern im System** sowie den jeweiligen Aufgaben und Anforderungen. Diese sind **vielfältig, sehr unterschiedlich und insgesamt hoch**. Eine **Anerkennung** der Bedeutung dieser Aufgaben und damit der Rolle der/des „Mittel-Managerin/s“ ist eine wichtige Grundlage für die erfolgreiche Gestaltung dieser Rolle.

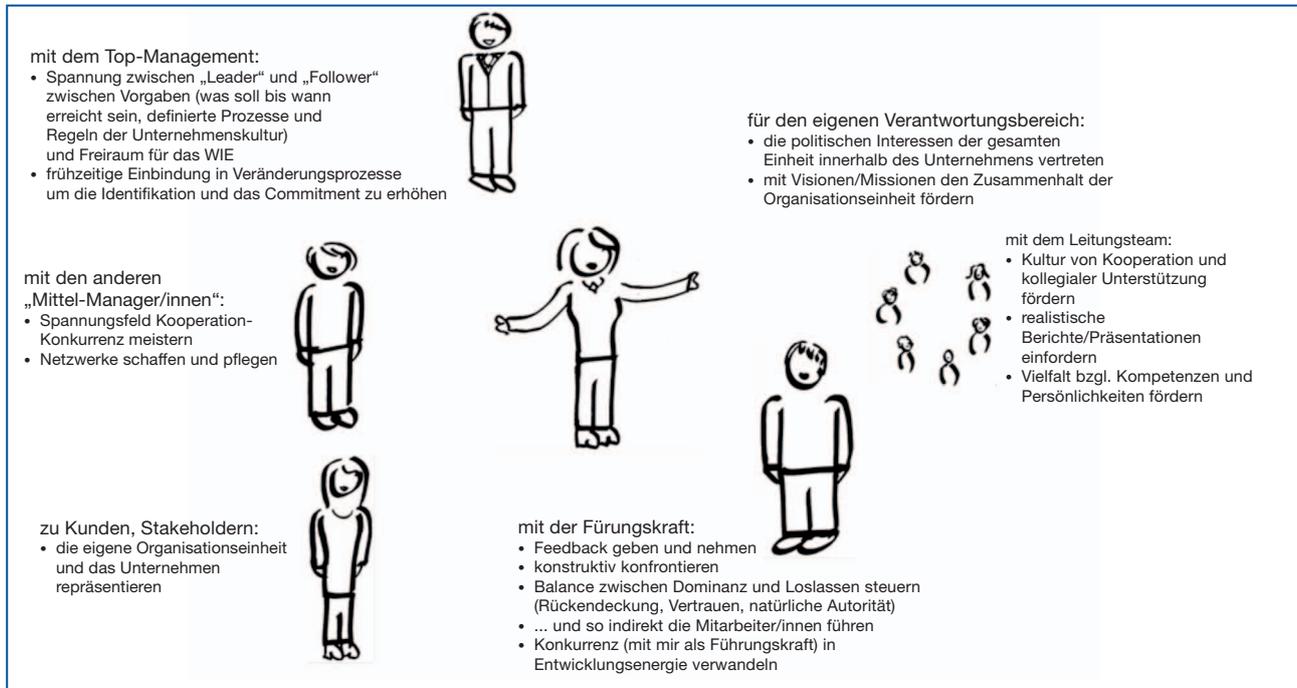
Gerade in **Veränderungsprozessen** sollte das Mittlere Management **frühzeitig eingebunden** sein und eine Auseinandersetzung mit den Visionen und Zielen ermöglicht werden, um so die Akzeptanz und das Commitment zu erhöhen und die Führungskräfte auf ihre **Rolle als Multiplikatoren** vorzubereiten.

Die **Qualifizierung und Unterstützung** der individuellen und eigenverantwortlichen Entwicklung und die **begleitende Förderung** der mittleren Manager wird zunehmend notwendig.

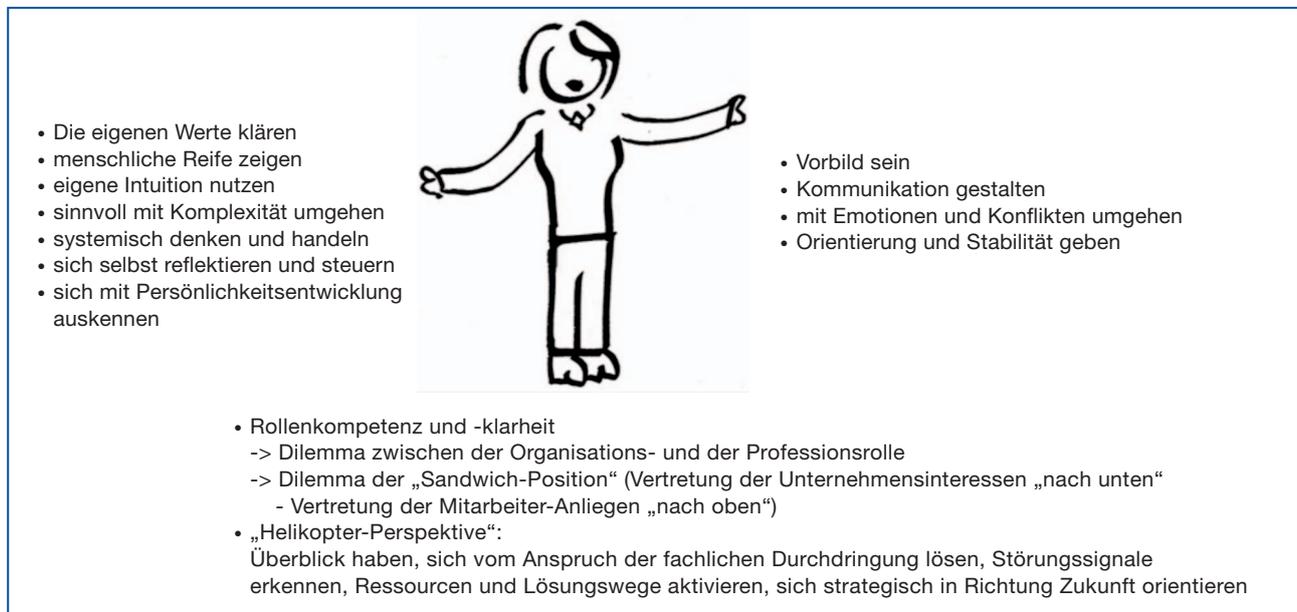
Führungskräfte-Programme mit Praxisbegleitungen, Kollegialen Beratungen und Erfahrungsaustausch sowie **Einzelcoachings** ermöglichen die Weiterentwicklung durch kontinuierliche Reflexion des eigenen Führungshandelns.



Mittleres Management in seiner Bindeglied-Funktion



Herausforderung im Mittleren Management



Quellen:

Zeitschrift für Organisationsentwicklung Nr. 2, 2009

Stuck in the Middle - Anforderungen an das mittlere Management in Veränderungsprozessen. Dr. Tanja Philippeit.

Prognos, Dr. Jürgen Meier Stiftung - Studie 2011. Das Mittlere Management - die unsichtbaren Leistungsträger.



Die 7 Köstlichkeiten zur Führung von Führungskräften

(Luise Lohkamp)

Führungskräften aus dem Middle- und Top-Management 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 im Unternehmen.

„Menschen kommen zu Unternehmen, aber sie verlassen Vorgesetzte“ (R. Sprenger, managemagazin 08/2008). Das höre ich in meinen 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 in einer Vielzahl von Meetings quasi in Deckung gehen. Die Ansprüche von Führungskräften an ihre Chefs sind häufig höher als die von Mitarbeitern an ihre Vorgesetzten: Führungskräfte wünschen sich souveräne Chefs, die auch im wilden Change-Sturm Stabilität behalten und die gute Vorbilder für Führung verkörpern. Diesen Anforderungen zu entsprechen, ist nicht leicht.

Es geht in diesem Artikel nicht darum, Rezepte zu vermitteln. Diese sind nicht geeignet im Umgang mit komplexen Problemen und Situationen. Mit den sieben Köstlichkeiten der Führung möchte ich den Chefs von Führungskräften auf der Personenebene gute Zutaten an die Hand geben, die ihnen helfen, sich in den immer wieder unterschiedlichen Führungssituationen zu orientieren und sich persönlich daran weiterzuentwickeln.

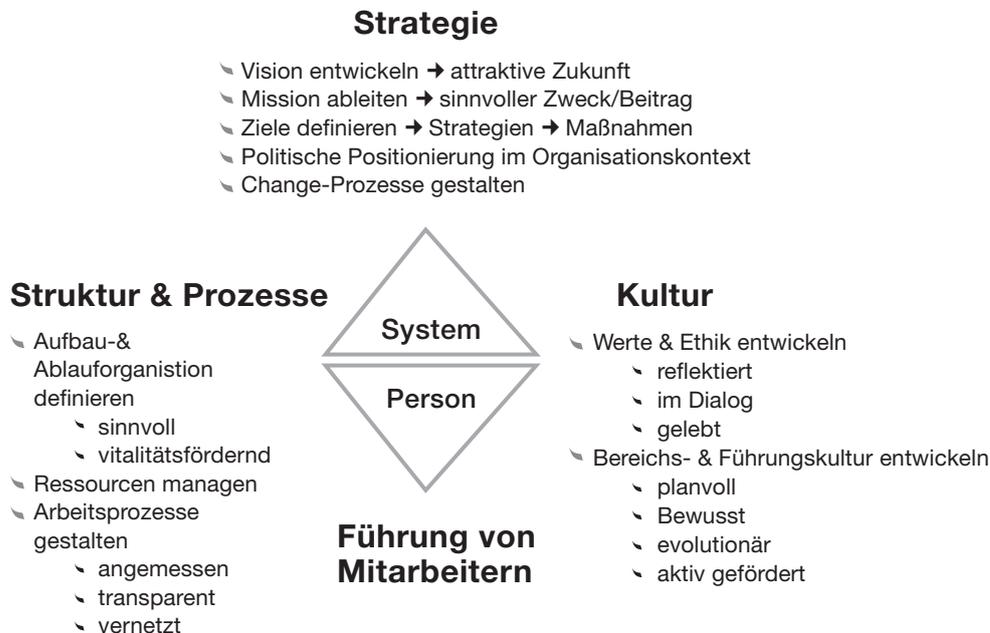
Leadership- Aufgaben

Zunächst aber ein Blick auf die Systemebene: welche Voraussetzungen braucht wirksame Führung? Was ist die Leadership-Aufgabe von Führungskräften auf jeder Hierarchieebene? Ohne einen Blick hierauf zu werfen, wären die Köstlichkeiten eventuell schnell verdorben. Ohne das notwendige Material zum Kochen, Warmhalten und Kühlen nützen die besten Zutaten nichts.





Leadership



In Anlehnung an Balling, R. Leadershippraute, unveröffentlichte Seminarunterlage, 2007

Nehmen wir das Beispiel des Bereichsleiters eines Handelsunternehmens. Dieser ist in strategischer Hinsicht gefordert, eine attraktive und vitale Bereichsvision mit seiner Mannschaft zu entwickeln, welche sowohl der Unternehmensvision als auch der Identifikation seiner Mitarbeiter dient. Diese Vision wird er je nach Unternehmenskultur und eventuell auch je nach Lernthema seiner Einheit top-down oder bottom-up gestalten. Je nachdem, ob es eher gilt, sich als Führungsmannschaft klar zu positionieren oder eher darum, Mitarbeiter eigenverantwortlich einzubinden. Aus dieser Vision wird er die Mission, also den Auftrag seines Bereiches ableiten.

Die Vision und Mission stellen die Grundlage für Zieldefinitionen des Bereiches für das Folgejahr dar. Der Bereichsleiter wird mit seinem Team der Abteilungsleiter Ziele vereinbaren, welche diese als Grundlage für deren Zielvereinbarungen mit ihren Teamleitern und diese wiederum mit ihren Mitarbeitern nehmen. Die Herausforderung hier ist, dass die Ziele auf einer angemessenen Flughöhe definiert werden, so dass eine Konkretisierung auf der nächsten Hierarchieebene möglich ist.

Zusätzlich ist der Bereichsleiter gefordert, seinen Bereich in politischer Hinsicht sinnvoll und zukunftsorientiert im Organisationskontext zu platzieren. Gleichzeitig hat er die unternehmerische Mit-Verantwortung für die Vitalität des Unternehmens. Wer als Handelsunternehmen die Positionierung im online-Handel verpasst hat, kann diese Lücke kaum noch aufholen.



Mit Blick auf die strategische Ausrichtung des Bereiches gilt es für den Bereichsleiter, Strukturen und Prozesse zu schaffen, die dieser förderlich sind und nicht die Historie zementieren. Aufbau- und Ablauforganisation müssen neu definiert, erforderliche Ressourcen sinnvoll eingesetzt und Arbeitsprozesse effizient gestaltet werden. Hier gilt es häufig, mit Widerständen aus den eigenen Reihen und aus Nachbargebieten konstruktiv und veränderungsförderlich umzugehen.

Zusätzlich hat der Bereichsleiter eine wichtige Kulturaufgabe. Unter Kultur wird in diesem Zusammenhang ein Set von Verhaltensgewohnheiten verstanden, welches im übertragenen Sinne die Persönlichkeit einer Organisation darstellt. Es gilt für den Bereichsleiter sowohl, die bisherige Kultur zu würdigen, als auch Anstöße zu deren Weiterentwicklung zu geben. Es gilt, Werte und ethische Fragestellungen immer wieder mit dem eigenen Team zu reflektieren und zu diskutieren. Wenn der Bereichsleiter beispielsweise gefordert ist, 10% der Führungskräfte in seinem Bereich abzubauen, bleibt die Verantwortung für die Personalentscheidung bei ihm. Er kann ja schlecht „die Weihnachtsgänse fragen, wer Weihnachten als erstes gegessen werden soll“. Mit seinem Team der Führungskräfte kann er allerdings über die Kriterien und die dahinter liegenden Werte sprechen und gemeinsam mit dem Team überlegen, wie eine wertschätzende Umsetzung der Maßnahme und Begleitung der Betroffenen aussehen kann.

Auf der Basis der bisherigen Bereichskultur ist der Bereichsleiter gefordert zu erkennen, wo Kultur Aspekte hinderlich für die Vitalität seines Bereiches sein können. Beispielsweise, wenn es in der Vergangenheit nie üblich war, dass Führungskräfte klare Konsequenzen bei Grenzüberschreitungen von Seiten der Mitarbeiter ziehen. Das führte in Vergangenheit dazu, dass es eine endlose Anzahl an Gesprächen mit den betroffenen Mitarbeitern gab, sich aber nichts änderte, da die Mitarbeiter genau wussten, dass nichts Schlimmes passieren wird. In solch einer Situation ist der Bereichsleiter gefordert, selbst ein gutes Modell für Konsequenz zu sein und dabei in einem wertschätzenden Kontakt zu dem Betroffenen zu bleiben. Und er muss seinen Abteilungs- und Teamleitern Rücken- deckung für deren konsequentes Führungshandeln gewähren.

Gleichzeitig gilt es, die förderlichen Kulturelemente zu bewahren, beispielsweise einen guten Teamgeist, die Offenheit für neue Menschen und Ideen oder die Fähigkeit, schwierige Situationen mit kreativen Ideen und Ausdauer zu bewältigen.

Auf der Personen-Ebene ist der Bereichsleiter in der Führung seiner Mitarbeiter, welche in diesem Beispiel die Funktion der Abteilungsleiter innehaben, gefordert. Es gilt, seine Mitarbeiter je nach deren Reifegrad bei den verschiedenen Hauptaufgaben im Kontext der aktuellen Situation angemessen in Richtung der Ziele zu führen. Sowohl die Motivation seiner Mitarbeiter, die Entwicklung des Teams, als auch die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter gilt es hier für den Bereichsleiter im Blick zu haben.

Um den vielfältigen Leadership-Aufgaben gerecht zu werden und der Komplexität der Unternehmenssituation stabil begegnen zu können, brauchen Führungskräfte auf Middle- und Top-Management-Ebene eine Vielzahl von Kompetenzen. Mit den sieben Köstlichkeiten der Führung fokussiere ich auf die Entwicklung persönlicher Kompetenzen. Mit diesen nehmen Führungskräfte Einfluss darauf, wie sie ihre soziale, fachliche und Management-Kompetenz entwickeln.



Die 7 Köstlichkeiten der Führung

Denken Sie einmal an eine Situation, in der Ihre Führung gefordert war: Was war das für eine Situation? Welche Führungsqualität bei Ihnen war entscheidend für den Ausgang der Situation?

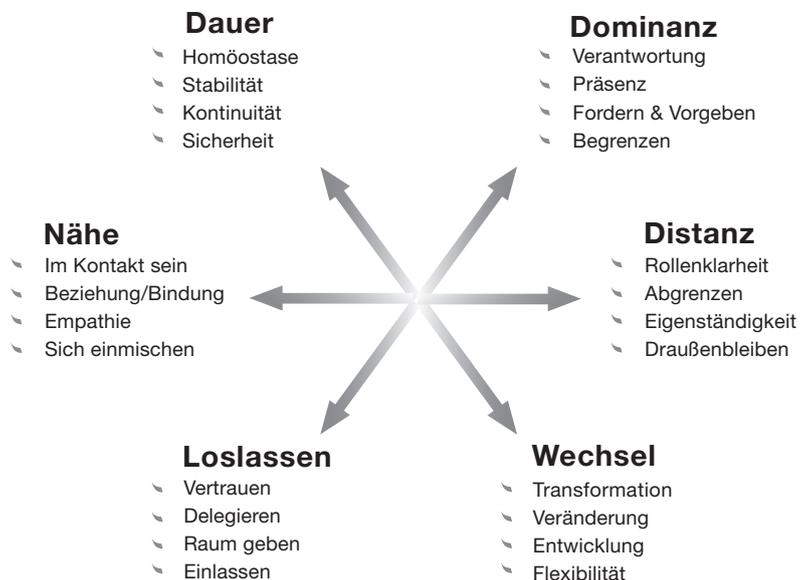
Merken Sie sich diese Qualität und vergleichen Sie diese gerne am Ende des Artikels mit den beschriebenen Köstlichkeiten der Führung. Vielleicht haben Sie ja Ähnliches gefunden?

Bei den sieben Köstlichkeiten der Führung habe ich auf der Basis der Grundformen der Angst (Riemann, 2009) und der Spannungsfelder der Führung (Neuberger, 1990) ein eigenes Konzept entwickelt (Lohkamp, 2009).

Bei diesen Köstlichkeiten handelt es sich nicht um Kontinuen, sondern um Zweipoligkeiten. Es geht nicht darum, „die eine oder die andere“ Köstlichkeit als Führungskraft aufzubauen, sondern es geht vielmehr um ein situationsangemessenes „sowohl als auch“.

Sechs der sieben Köstlichkeiten der Führung sind: Nähe und Distanz, Dominanz und Loslassen, Dauer und Wechsel (vgl. Darstellung).

6 der 7 Köstlichkeiten von Führung



Bleiben wir bei dem Beispiel des Bereichsleiters eines Handelsunternehmens. Dieser ist gefordert, 10% der Führungskräfte in seinem Bereich abzubauen. Hierfür braucht er alle sechs der beschriebenen Köstlichkeiten:

Dominanz

Seine Dominanz kann der Bereichsleiter nutzen, um in der Verantwortung für seinen Bereich in eine Klärung mit dem Vorstand zu gehen. Inwieweit ist die 10%-ige Kürzung erforderlich, inwieweit sind andere Bereiche auch betroffen?



Eventuell muss der Bereichsleiter all seine Energie und Präsenz in diesem Vorstandsgespräch mobilisieren, wenn er den Eindruck hat, dass diese Entscheidung lediglich damit zu tun hat, dass der Vorstand den leichteren Weg wählt und der Bereich zum Bauernopfer wird. Dann heißt es, zu kämpfen, klare Grenzen zu setzen und vom Vorstand die Ressourcen zu fordern, die eine Arbeitsfähigkeit des Bereiches sicherstellen.

Zusätzlich wird er Dominanz benötigen, die schlechte Nachricht des Personalabbaus in aller Klarheit an sein Team zu übermitteln und keine falschen Hoffnungen zu schüren. Er wird die Management-Entscheidung in aller Härte für die Abteilungsleiter und deren Teams umsetzen müssen, ohne hierbei einzuknicken und die Verantwortung für die Entscheidung dem Vorstand zuzuschieben. Diese Loyalität dem Unternehmen gegenüber ist Teil seiner Rollen-Anforderung, manchmal bestimmt auch -Herausforderung.

Unabhängig von der aktuellen Abbau-Situation wird der Bereichsleiter seine Dominanz brauchen, um den Respekt bei seinen Abteilungsleitern zu erlangen und zu erhalten. Es gilt, sich klar in der Führungsrolle zu positionieren. Er wird den strategischen Rahmen vorgeben und von seinem Team das Bewältigen nicht ganz vorhersehbarer Herausforderungen fordern und hierfür die notwendige Unterstützung bieten. Und er wird vermutlich bei den „mit den Hufen scharrenden“ und untereinander wie auch mit ihm konkurrierenden Abteilungsleitern gefordert sein, Grenzüberschreitungen direkt zu konfrontieren und zu unterbinden und sich gleichzeitig in Gelassenheit zu üben. Ebenso wird der Bereichsleiter seine Dominanz im Managementteam zur Durchsetzung seiner Bereichsinteressen brauchen, die oftmals mit denen der Kollegen im Widerspruch stehen.

Loslassen

Wenn es aus unternehmerischer Sicht keine andere Lösung gibt, als auch in seinem Bereich 10% zu kürzen, geht es für den Bereichsleiter eher um Loslassen als um aussichtsloses Kämpfen. Er muss sich auf den Abbauprozess einlassen. Die Köstlichkeit des Loslassens wird der Bereichsleiter dann wieder brauchen, wenn es beispielsweise darum geht, seinem Führungsteam Raum zu lassen, eigene Personalentscheidungen für ihre Teamleiter vorzuschlagen.

In seiner alltäglichen Führungsarbeit benötigt der Bereichsleiter das Loslassen als Basis für Delegation. Er wird je nach Reifegrad (Fähigkeit und Motivation) seiner Abteilungsleiter die Delegationstiefe für deren Hauptaufgaben variieren. Zum Loslassen gehört es auch, Vertrauen in die eigenen Mitarbeiter und deren Fähigkeiten zu haben.

In der Hoffnung, dass es dem Bereichsleiter bereits in seiner letzten Führungsaufgabe als Abteilungsleiter gelungen ist, einen großen Teil seiner fachlichen Tätigkeit loszulassen, ist er in seiner aktuellen Rolle gefordert, noch mehr Abstand zum operativen Geschäft einzunehmen. Er sollte eher den strategischen Überblick behalten, als sich zu tief und detailliert in fachliche Fragestellungen einzumischen. Dies würde zu allem Überfluss noch zu einer Schwächung seiner Abteilungsleiter beitragen.



Nähe

Gerade in dieser schwierigen Zeit ist die Nähe und Nahbarkeit des Bereichsleiters für alle Mitarbeiter seines Bereiches ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Gelingen der Personalabbau-Maßnahme. Die Mitarbeiter brauchen den Kontakt und das Vertrauen in ihren Chef. Ein häufiger Führungsfehler passiert genau in solchen Situationen: die Führungskraft muss unangenehme Nachrichten übermitteln, hat ein schlechtes Gewissen den Mitarbeitern gegenüber und zieht sich zurück. Dieser Rückzug schürt eher das Misstrauen und das „sich allein gelassen Fühlen“ auf Seiten der Mitarbeiter.

Gleichzeitig benötigt der Bereichsleiter einen guten Schulterschluss sowohl zu seinem Vorstand als auch in seinem Management-Kollegen-Team. Wenn er hier in guten Zeiten Bindung aufgebaut hat und sich auf stabile Beziehungen verlassen kann, wird es ihm leichter fallen, Vertrauen, Verständnis und Unterstützung in schwierigen Zeiten zu ernten sowie natürlich auch selbst zu geben. Die besondere Herausforderung hierbei ist die häufig fehlende regionale Nähe zu Mitarbeitern, Kollegen oder Vorgesetzten, sei es der Matrix-Organisation geschuldet oder anderen aufbauorganisatorischen Bedingungen. Eine gute Nähe auch mit seltenen persönlichen Treffen und den doch teilweise zu Missverständnissen einladenden Kommunikationsmedien wie Telefon oder Mail zu erlangen, braucht eine bewusste Steuerung. Und es gibt Grenzen der Kommunikation über Medien, eine Versetzung oder gar eine Kündigung erfordern ein persönliches Gespräch!

Unabhängig davon, wie leicht oder schwer die Zeiten sind, wird der Bereichsleiter ein hohes Maß an Empathie benötigen. Und zwar, um sich sowohl in die Sorgen und Nöte seines direkten Umfeldes (Vorstand, Managementkollegen, Abteilungsleiter, interne und externe Kunden) einzufühlen als auch einen Eindruck von dem jeweiligen Um-System zu bekommen. Gilt es beispielsweise eher, den etwas jammernden Abteilungsleiter zu unterstützen und ihn von Arbeit zu entlasten oder ihn vielleicht sogar eher mit seiner Opfer-Rolle zu konfrontieren, ihn zur Delegation von Aufgaben liebevoll zu nötigen und in seine Führungsrolle einzuladen. Sonst ist sein Team wenig arbeitsfähig und fühlt sich eventuell abgewertet von dem geringen Vertrauen des Chefs in ihre eigenverantwortliche Aufgabenerledigung. Es gilt abzuwägen, wo es eher darum geht, sich auf gute Weise einzumischen und wo eher draußen zu bleiben.

Distanz

Neben aller Nähe und Empathie gilt es für den Bereichsleiter in einer guten professionellen Distanz zu bleiben. Er hilft seinen Abteilungsleitern nicht, wenn er gemeinsam mit ihnen Tränen über den Personalabbau vergießt, sie brauchen eher einen Vorgesetzten, der sich klar in seiner Rolle positioniert.

Der Bereichsleiter braucht Distanz für den Überblick aus der Helikopter-Perspektive. Es gilt, sowohl Personen- als auch Unternehmensinteressen im Blick zu haben, Einflußfaktoren und deren Wechselwirkungen im Kontext des Abbauprozesses vorauszuahnen und diesen strategisch sinnvoll zu begegnen. Er muss Dilemmata aushalten können und Widersprüchlichkeiten in Richtung tragfähiger Lösungen ausbalancieren können.

Die Aufgabe des Bereichsleiters wird sein, die Selbstorganisation seines Bereiches zu unterstützen. Hier wurden in letzter Zeit gerade in der agilen Software-Entwicklung einige hilfreiche Methoden entwickelt (beispielsweise scrum) mit deren Hilfe Teams lernen, sich effektiv selbst zu steuern.



Professionelle Distanz bedeutet auch zu erleben, dass Führung einsam macht, je höher in der Hierarchie, desto mehr. Eine Verbrüderung mit den Mitarbeitern macht keinen Sinn und wäre nicht rollenkonform. Die Management-Kollegen können hier zu einem guten Teamgefühl beitragen, allerdings verfolgen diese auch immer wieder eigene konkurrierende Bereichsziele. Eine Herausforderung auf dieser Management-Ebene ist es, sich in Unabhängigkeit und Autonomie zu üben, um nicht aus emotionaler Anhängigkeit und dem Bedarf, gemocht zu werden, Fehlentscheidungen zu treffen.

Wechsel

Gerade in dieser Personalabbauphase braucht der Bereichsleiter eine gute Fähigkeit, Wechsel in Form von Veränderungen zu initiieren und zu gestalten. Es geht um Transformation, die Energie zur Weiterentwicklung eines Systems.

Es gilt, flexibel auf die internen und externen Marktbedürfnisse zu reagieren und sich diesen gegenüber nicht zu verschließen. Dies ist mittlerweile in Zeiten des permanenten Wandels ein gut trainierter Muskel bei vielen Führungskräften aller Hierarchieebenen.

Die Herausforderung für Führungskräfte höherer Hierarchieebenen ist es, intuitiv veränderungsrelevante Themen zu erkennen und diese gezielt anzugehen, statt auf jedes Pferd zu setzen, das schnell und attraktiv erscheint, egal, wer es einem vor die Nase führt. Hier braucht es wiederum die gute Distanz auch zum Vorstand, um nicht vorschnell bei jeder Gemütsregung Kreise zu ziehen und erheblichen Aufwand zu investieren bei Veränderungen, die vielleicht in ein paar Monaten wieder rückgängig gemacht werden.

Bei der Vielzahl der Veränderungen ist es mittlerweile tatsächlich eine Kunst, die wirklich sinnvollen Veränderungen intuitiv zu erahnen und nicht den aus Eigeninteressen und Aktionismus begründeten Veränderungen auf den Leim zu gehen. Und es braucht die Bereitschaft für Führungskräfte aller Hierarchien, sich immer wieder als Lernende zu sehen und zu erlauben.

Dauer

Es geht bei der Dauer nicht darum, in Zeiten permanenter Veränderung die Nicht-Veränderung zu proklamieren, das wäre naiv. Es geht vielmehr darum, den Mitarbeitern in Zeiten der Veränderung ein Gefühl von Stabilität, Sicherheit und Kontinuität zu vermitteln. Es geht um Homöostase, die Energie, welche der Aufrechterhaltung eines Systems dient.

Was kann der Bereichsleiter in der aktuellen Personalabbau-Situation hierfür tun? Er kann beispielsweise Präsenz zeigen in einer Bereichsversammlung, in der er selbst den Abbauprozess sowie dessen Hintergründe erklärt und für Fragen zur Verfügung steht. Er kann seine Abteilungsleiter darin unterstützen, Schulterschluss untereinander zu üben und sich gegenseitig im Umgang mit Widerständen von Seiten der Mitarbeiter zu helfen. Er kann weiterhin transparent über den Prozess informieren, notfalls auch, wenn es noch keine neuen Entscheidungen gibt.

Er kann seine Abteilungsleiter bei der Frage einbinden, wie der Prozess am besten für alle Beteiligten ablaufen kann und ihre Ideen wie auch Bedarfe integrieren.



Wichtig für ein Erleben von Stabilität ist zusätzlich die Verweildauer von Führungskräften auf der jeweiligen Position. Dauernd wechselnde Vorstände und Bereichsleiter führen zu viel Unruhe und Misstrauen im Unternehmen. Zum Glück erlebe ich den Trend, dass sich das Personalkarussell auf Managementebene schnell dreht, um möglichst schnell Karriere zu machen, als etwas entschleunigt. Dies ist nicht nur für eine gefühlte Stabilität erforderlich, sondern auch, damit die Führungskräfte die Ernte oder manchmal auch das Scheitern ihrer Projekte und Veränderungen selbst noch erleben können. Hieraus können sie die Konsequenzen ziehen, durch Anpassungen, Veränderungen oder auch eigene Lernprozesse und Erkenntnisse.

Führungskräfte können am Vorbild ihres eigenen Chefs erleben, wie eine positive Berechenbarkeit und Rollenstabilität aussehen kann. Hierfür brauchen Chefs gerade in der von Balling beschriebenen „Doppelagentenrolle“ (Balling, 2014) eine gut ausgebildete Persönlichkeit. Es gilt, sowohl mit der Leitung als auch mit den Führungskräften darunter loyal zu agieren, ohne intrigant zu werden oder mit nur einer Seite zu kooperieren.

Auch für den Mix dieser Köstlichkeiten gibt es kein Rezept: die Anforderungen in der jeweiligen Führungssituation sind immer wieder neu in ihrer Komplexität.

Die Herausforderung für Führungskräfte besteht darin, die Anforderungen der Situation zu erkennen und mit viel Bewusstsein in der Lage zu sein, die erforderlichen Köstlichkeiten zu aktivieren. Häufig nutzen wir diejenigen Köstlichkeiten, die uns lieb und vertraut sind und nicht solche, welche die Situation erfordert.





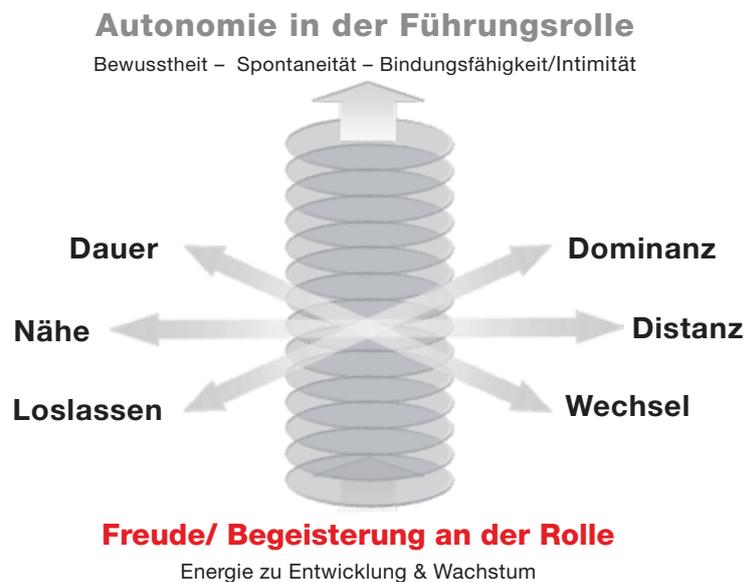
Die 7. Köstlichkeit

Die noch fehlende Köstlichkeit ist die Basis für alle anderen: **die Freude und die Begeisterung an der Führungsrolle** selbst.

Es kommt häufig vor, dass eine Führungskraft in der Rolle das Leuchten in den Augen (wenigstens zeitweise) verliert. Sei es durch eigene Betroffenheit im Rahmen einer Umstrukturierung, durch widersprüchlich vorgelebte Werte, durch Überforderung, durch den nie gelebten Wunsch einer Fachkarriere oder durch das Führungsverhalten des eigenen Chefs. Bei Führungskräften höherer Hierarchieebenen erlebe ich zusätzlich noch eine resignierte Müdigkeit im Umgang mit dauernder „Politik und Intrigen“.

Hier gilt es, den eigenen Auftrag in der Führungsrolle zu überprüfen und mit persönlichem Sinn zu versehen. Und eine Beschäftigung mit der eigenen Motivation ist erforderlich, bevor der Blick auf die Mitarbeiter-Motivation gerichtet wird. Ohne die eigene Freude an der Führungsrolle auf der aktuellen Ebene wird das Aktivieren der Köstlichkeiten eher mechanisch, unangemessen und wenig wirkungsvoll sein.

7 Köstlichkeiten der Führung



Neben einer guten Rollenkompetenz brauchen Führungskräfte aller Hierarchieebenen eine gut entwickelte Persönlichkeit. Gerade Führungskräfte höherer Hierarchien brauchen persönliche Stabilität und Autonomie, um sowohl belastbar, als auch Herr ihrer feinen Sinne im alltäglichen Chaos zu sein. Es gilt, sowohl rollen- als auch situationsangemessen reagieren zu können, ohne alle eigentlich relevanten Informationen zur Verfügung zu haben und ohne Spannungsfelder auflösen zu können.

Sich in den sieben Köstlichkeiten weiterzuentwickeln ist hilfreich, um die persönliche Autonomie auszubauen. Es gilt immer wieder, die Komfortzone der vertrauten Zutaten zu verlassen und sich auf ungewohntes oder ungeliebtes Terrain zu begeben. Mit der Zeit können sich die bisher vernachlässigten Köstlichkeiten in das eigene Verhaltensrepertoire integrieren.



Autonomie

Autonom denken, fühlen und handeln zu können, ist das Ziel jeden menschlichen Wachstums. Unter Autonomie wird hier Selbstgesetzlichkeit verstanden. Nicht im Sinne von autonomer Bewegung, sondern als Fähigkeit, unabhängig und selbständig in Urteil und Entscheidung zu agieren. Es geht um eine selbstbestimmte Verbundenheit mit der Welt.

In der Transaktionsanalyse unterscheiden wir drei Fähigkeiten, die Autonomie ausmachen: Bewusstheit, Spontaneität und Bindungsfähigkeit (Intimität). In der folgenden Abbildung ist deren Anwendung auf die Führungsrolle beschrieben.

Autonomie in der Führungsrolle



Autonomie in der Führungsrolle bedeutet somit:

- sich als Führungskraft auf einer eigenständigen Basis zu bewegen, gut alleine zurecht zu kommen
- sich auf eine gute Art einzubinden und den eigenen Platz im System zu finden
- sich gleichzeitig abgrenzen zu können, und eigenen Regeln zu folgen.

Bewusstheit über sich selbst in den Köstlichkeiten, die Weiterentwicklung und Verfeinerung dieser und somit die Chance des situationsangemessenen Einsatzes fördert die Autonomie von Führungskräften.

Wir werden nie völlige Autonomie erreichen, trotzdem wird jeder Entwicklungsschritt dazu beitragen, sich ein Mehr an Lebensqualität zu ermöglichen, in der professionellen, organisationalen wie auch privaten Rolle.



Was bedeutet dies für den im Beispiel beschriebenen Bereichsleiter? Nach zähen Verhandlungen mit dem Vorstand beendet er den Kampf und akzeptiert den 10%-igen Personalabbau. Es trifft alle seine Bereichsleiter-Kollegen gleichermaßen. Seine Abteilungsleiter (AL) und deren Teams leisten kräftigen Widerstand. Hier bleibt er klar und konsequent und setzt die Personalentscheidungen zügig um. Er steht in ständigem Austausch mit seinem AL's und führt auf deren Wunsch ein Changetreffen alle 14 Tage mit ihnen und alle 8 Wochen mit dem gesamten Bereich durch, wo er für Fragen und einen Dialog zur Verfügung steht. Dieses wird rege für emotionalen und ideenreichen Austausch genutzt. Hier entstand auch die Idee, die Personalentwicklung eng in den Prozess einzubinden. Diese stehen nun für Beratungs- und Umorientierungsgespräche für die ausscheidenden Mitarbeiter zur Verfügung. Was sich die Mitarbeiter allerdings vom Bereichsleiter gewünscht hätten, wäre, dass er sich etwas menschlicher zeigt. Er habe prima für alle gekämpft und habe ein offenes Ohr, aber er sei doch persönlich wenig greifbar. Das zeigt noch einmal, wie schwierig das Ausbalancieren der Köstlichkeiten ist.

Entwicklung von Führungskräften in der Organisation

Neben den zu Beginn dieses Artikels beschriebenen Systemvoraussetzungen zum Gelingen von Führung differenziere ich unterschiedliche Ebenen zur Entwicklung von Führungskräften in einer Organisation. Hier ist die Entwicklung der eigenen Person, um die es bei den sieben Köstlichkeiten ging, nur eine Ebene.

Entwicklung von Führung in der Organisation

Personenlernen → Entwicklung von Führungskräften



Person

- Schulung von Wahrnehmung & Intuition
- Metaposition einnehmen
- Reflektieren von Werten & Ethik
- Entwicklung von Autonomie
- Entwicklung eigener Visionen & Ziele

Methoden

- Situative Führung
- Delegation
- Motivation
- Kommunikation
- Kontrolle

Methoden

- Denken, Fühlen & Verhalten
- Management- & Rollen
- Interaktion
- Beziehungsgestaltung
- Entwicklung von Mitarbeitern, Teams, Organisation

Kompetenzen

- Organisations- & Gruppendynamik
- Interdependenzen zwischen Strategie, Struktur & Kultur
- Denken & Handeln in Systemen
- Macht ressourcenorientiert nutzen

Ausblick

Vielleicht sind Sie ja beim Lesen der sieben Köstlichkeiten fündig geworden, was Ihre zu Beginn reflektierte Führungssituation anging?



Vielleicht haben Sie Interesse bekommen, sich selbst bezogen auf die Ausprägung der sieben Köstlichkeiten zu reflektieren und Sie konnten die eine oder andere Köstlichkeit entdecken, die Sie selten oder (zu) oft nutzen?

Vielleicht haben Sie eine Köstlichkeit gefunden, mit der Sie sich in Zukunft mehr anfreunden möchten?

Vielleicht können Sie sich vorstellen, die Führungskräfte, die Sie führen, einmal auf die Nutzung der sieben Köstlichkeiten hin zu beleuchten, um mit ihnen darüber in einen Dialog zu gehen und sie in ihrer Entwicklung zu begleiten?

Ich wünsche Ihnen hierbei eine interessante und bereichernde Reflexion sowie viel Freude an der eigenen Weiter-Entwicklung.

**„Wer glaubt,
etwas zu sein,
hört auf,
etwas zu werden.“**

Sokrates, 469-399 v. Chr.

Literatur

Balling, R. (2007): Leadership-Raute, unveröffentlichte Seminarunterlage

Balling, R. (2014): Thesen zum Führen von Führungskräften (veröffentlicht in diesem Newsletter)

Lohkamp, L. (2009): Wer nicht führt, fliegt – Die 7 Köstlichkeiten der Führung.
Fachartikel auf der website: www.sl-consult.de

Neuberger, O. (1990): Führen und geführt werden. Enke Verlag, Stuttgart

Riemann, F. (2009): Grundformen der Angst. 39. Auflage, reinhardt Verlag München

Sprenger, R. (2008): managermagazin, 08/2008



Stolpersteine bei der Übernahme einer neuen Führungsaufgabe

(Klaudia Söllner)

Im Arbeitskontext von Beratung und Coaching ist das Thema „Erfolgreicher Einstieg in neue Rollen bzw. Funktionen als Führungskraft“ vermehrt angefragt worden.

Obwohl der fachliche Background stimmt, viele Jahre Berufserfahrung vorhanden sind und in der bisherigen Laufbahn Unternehmenswechsel erfolgreich bewältigt wurden, gibt es teilweise erhebliche Konfliktpotenziale bei Stellen- und Funktionsveränderungen.

Für uns stellt sich die Frage: „Welche Ursachen führen dazu, dass ein Wechsel problematisch werden kann?“

Typische Indikatoren sind: Ablehnung neuer Ideen und Veränderungen, Maßnahmen, die zur Entlastung der Mitarbeiter führen, werden zerredet. Grundsätzlich stehen die Beteiligten Neuerungen sehr kritisch gegenüber. Dies führt in der Folge dazu, dass die Umsetzungen von Veränderungen schleppend voran gehen und damit die gewünschten Erfolge nicht in vollem Umfang sichtbar werden.

Die angespannte Stimmung zwischen dem Vorgesetzten und seinen Führungskräften, bzw. zu den Mitarbeitern zieht im ungünstigsten Fall Kontaktvermeidung nach sich. Damit sinkt die Kommunikations- und Kooperationsbereitschaft der Beteiligten, was neue Konfliktpotenziale nach sich zieht. Diese Entwicklung ist in einzelnen Organisationseinheiten sowie in Managementteams sichtbar und wirkt sich sowohl auf die sachlichen Ergebnisse als auch auf die Stimmung bzw. Arbeitsmotivation aller Akteure aus.

Um mit dem Klienten lösungsorientiert zu arbeiten, beleuchten wir das Gesamtsystem unter systemischen Aspekten. Dabei unterscheiden wir:

- ➔ **Organisationsrelevante Faktoren**
- ➔ **Prozessrelevante Faktoren**
- ➔ **Personenrelevante Faktoren**

Organisationsrelevante Faktoren sind Einflüsse, die von der neuen Führungskraft nicht initiiert wurden, Strukturveränderungen vor Übernahme der Rolle, Absetzung der vorherigen Führungskraft aus Gründen, die nicht offen angesprochen wurden usw.

Prozessrelevante Faktoren sind Maßnahmen, die aus Sicht der Unternehmensleitung mehr Wirtschaftlichkeit oder Kundenorientierung bewirken, aus Sicht der betroffenen Mitarbeiter jedoch wenig Akzeptanz finden.

Personenrelevante Faktoren sind Reaktionen der betroffenen Personen. Hier treffen Verhaltensmuster aufeinander, die Unmut, Widerstand oder Rebellion zum Ausdruck bringen.

Im Folgenden finden Sie eine Übersicht der relevanten Faktoren und mögliche Lösungsinterventionen:



Übersicht 1: Organisationsrelevante Faktoren

Stolpersteine	Lösungsinterventionen
<p>Mangelndes Bewusstsein für die Unternehmenskultur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formen von Widerständen • Umgang mit Konflikten • Umgangston allgemein • Rituale, Gewohnheiten und Normen werden verletzt • Fehleinschätzungen hinsichtlich Mitarbeiterreaktionen 	<p>Kulturdiagnose anhand typischer Kulturmerkmale, Gespräche mit Vorgesetzten bzw. Organisations- und Personalentwicklung, Unterstützung durch Coaching, Einsatz von internen oder externen Mentoren</p>
<p>Hoher Erfolgsdruck durch Entscheidungsinstanzen der Organisation (Vorstand, Geschäftsleitung, Aufsichtsrat, Gesellschaft, Gewerkschaft)</p>	<p>Klärung der Erwartungshaltung im Management. Diskussion über realistische Zielvorgaben, Risiken und Erfolgsindikatoren</p>
<p>Machtspiele auf der Managementebene</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konkurrenzthemen • Abgrenzung durch Bereichs- und Abteilungsdenken • mangelnde Unterstützung im Führungskreis 	<p>Vereinbarungen über Schnittstellenmanagement, Zielkonflikte aufzeigen und Lösungsansätze im Vorfeld im Führungskreis erarbeiten, Kriterien konstruktiver Zusammenarbeit definieren.</p>
<p>Struktur- bzw. Strategieveränderungen im Vorfeld, ohne aktive Beteiligung der neuen Führungskraft.</p>	<p>Verständnis für die Historie der Mitarbeiter aufbauen; Reflexion der emotionalen Situation im Rahmen von Team-Workshops</p>
<p>Wachsende Komplexität durch globale Vernetzung führt zu unklaren Prioritäten.</p>	<p>Strategische Prioritäten auf Basis der Unternehmensstrategie gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeiten.</p>
<p>Geringe Unterstützung und mangelndes Feedback seitens des Vorgesetzten.</p>	<p>Regelmäßige Feedbackgespräche, eventuell Einsatz eines Mentors. Unterstützung durch Coaching</p>



Übersicht 2: Strukturelevante Faktoren

Stolpersteine	Lösungsinterventionen
<p>Belohnungssysteme fördern Einzelkämpfer. Ausgeprägtes Gruppendenken führt zu starken Abgrenzungen nach außen.</p>	<p>Belohnungssysteme an übergeordneten und verantwortungsübergreifenden Zielen orientieren.</p>
<p>Konzentration auf fachliche Zielerreichung und Vernachlässigung zwischenmenschlicher Beziehungen.</p>	<p>Kontaktplattform schaffen, die eine direkte Kommunikation mit den Mitarbeitern möglich macht. (Meetings, Projekte, Erfahrungsaustausch u.a.)</p>
<p>Mangelnde Klarheit in der Kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung unangenehmer Botschaften • Informationszurückhaltung • Destruktiver Umgang mit Fehlern 	<p>Klare Informationsstrukturen schaffen Aufbau einer konstruktiven Feedbackkultur und Fehlerkultur</p>
<p>Fehlende Empathie im Umgang mit Widerstandsreaktionen der Mitarbeiter, Abwertung von Gefühlen</p>	<p>Raum und Zeit zur Bearbeitung emotionaler Situationen zur Verfügung stellen Teamentwicklung, Projektreflexion</p>
<p>Intransparente Kommunikationsstrukturen in Führungsteams erzeugen unter den Führungskräften Irritationen.</p>	<p>Effektive Regelkommunikation im Führungskreis einführen</p>
<p>Mangelnde Entscheidungs- und Umsetzungsfähigkeit durch Unsicherheit</p>	<p>Prozesse aktivieren, die Führungskräfte und Mitarbeiter in Entscheidungen einbinden und deren Verantwortung für die Umsetzung stärken.</p>
<p>Zu geringe Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter im Rahmen der Neugestaltung von Prozessen führt zu geringerer Identifikation mit dem Neuen.</p>	<p>Gestaltungsspielräume aufzeigen und Verantwortung und Kompetenzen delegieren. Nutzen der Erfahrungen und Kenntnisse der Mitarbeiter geben Wertschätzung und Anerkennung. Einsatz von Managementwerkzeugen, Tools und Methoden zum Aufbau von Professionalität der Mitarbeiter bzw. Führungskräfte</p>
<p>Unklare Zuordnung von Verantwortlichkeiten, Kompetenzen, Rollen und Funktionen erzeugen Konflikte innerhalb von Arbeitsteams.</p>	<p>Klare Erwartungsformulierungen sowie Verhaltensfeedback durch den Vorgesetzten.</p>



Übersicht 3: Personenrelevante Faktoren

Stolpersteine	Lösungsinterventionen
<p>Starke Anpassung an fachliche Zielvorgaben durch</p> <ul style="list-style-type: none"> • immer höheres Arbeitspensum • Einnahme von Medikamenten zur Steigerung der Leistungsfähigkeit 	<p>Raum zur Selbstreflexion schaffen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coaching • Gesprächspartner außerhalb der Organisation • Besuch von Qualifikationsmaßnahmen • Gesundheitsprogramme in der Organisation
<p>Disziplin und Perfektionismus im Arbeitskontext gehen zu Lasten des Privatlebens.</p>	<p>Professionelles Rollenmanagement von Führungskräften.</p>
<p>Kumpelhaftes Auftreten gegenüber den Mitarbeitern zur Vermeidung von Ablehnung und Widerstand. Diese Verhaltensweise kann Glaubwürdigkeit und Durchsetzungskraft der Führungskraft einschränken.</p>	<p>Aktivierung der persönlichen Ressourcen zur Lösung von Konflikten. Bearbeitung individueller Befürchtungen und Sorgen im Rahmen von Coaching, Mentoring u.a.</p>
<p>Rückzug aus den sozialen Kontakten, um Konflikten aus dem Weg zu gehen. Verstärkung der Einzelkämpfermentalität im Umgang mit Kollegen.</p>	<p>Hier sind die Chefs der Chefs in ihrer Funktion als Führungskraft gefordert. Raum für Gespräche über Zusammenarbeit, Feedbackrunden sowie klassische Führungsinstrumente gelten auch für Führung von Führungskräften.</p>
<p>Mangelnde Kenntnisse über die Tätigkeiten der Mitarbeiter führen zur Fehleinschätzung von Ressourcen und Leistungsfähigkeit einzelner Personen oder Gruppen.</p>	<p>Arbeitsprozesse hinterfragen und Mitarbeiter bei der Gestaltung einbinden. Durch Zielvorgaben lösungsorientiertes Denken fördern.</p>



Fazit

Die Übersichten zeigen deutlich, dass das Scheitern einer Führungskraft vielschichtige Ursachen haben kann.

Zur Minimierung des Risikos ist es ratsam, im Vorfeld abzuklären, in welcher Situation sich die zu übernehmende Organisationseinheit befindet. Dabei geht es nicht um die wirtschaftlichen Faktoren, sondern um die sozialen und emotionalen Situationsvariablen.

Eine Führungskraft sollte sich vor dem Einstieg fragen:

„Was ist im Vorfeld passiert, welche Veränderungen wurden aufgrund welcher Ursachen vorgenommen? Wie haben betroffene Mitarbeiter bzw. Führungskräfte reagiert? Wie schätzen Managementkollegen die Situation ein?“ Im Praxisalltag ist es wichtig, bewusst hinzuschauen, Widerstände und Ablehnung wahrzunehmen und zu hinterfragen. Emotionen der Mitarbeiter sollten dabei nicht als lästiges Übel abgewertet werden, sondern aktiv in Gestaltungsenergie umgewandelt werden.

Sind die organisatorischen und prozessrelevanten Größen identifiziert, gilt es, die eigene Situation zu reflektieren und dabei offen zu bleiben für persönliche Irritationen und Zweifel, aber auch Ängste und Befürchtungen. Nur ein guter Umgang mit sich selbst schafft die Basis für ein konstruktives Führungsverständnis.

Die Fähigkeit, das komplexe Umfeld von Organisationen zu managen, die kulturellen und sozialen Faktoren angemessen zu respektieren und letztendlich für sich selbst zur richtigen Zeit, die richtigen Prioritäten zu setzen, ist die Kunst des Managements. Sie ist für Führungskräfte des 21. Jahrhunderts ebenso wichtig wie Lesen und Schreiben für Führungspersonen des 18. Jahrhunderts.

SL CAMPUS

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 2014 viele 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 ging es um Erfolgsmuster wie auch um Entwicklungsthemen des Teams sowie deren Umsetzung und Verankerung im Arbeitsalltag. Die Teams und deren Führungskräfte meldeten uns zurück, dass die gemeinsame Team-Erfahrung draußen mit den Tieren als auch die Reflexion relevanter Teamthemen eine intensive Erfahrung für sie war und das Team weitergebracht habe.



In 2014 hat uns auch das Thema Potentialanalyse beschäftigt. Viele Nachwuchskräfte fragen sich, ob sie eine Experten- oder Führungslaufbahn wählen sollen. Wir haben in Einzel-Coachings mit Klienten daran gearbeitet, mit Visionsentwicklungen und der Reflexion persönlicher Karriereanker. Und wir haben gute Erfahrungen in der Nutzung der Pferde als Feedbackgeber zu persönlichen Potentialen gesammelt. Die Teilnehmer haben Rückmeldungen erhalten, ob es Ihnen beispielsweise leichter fällt, als Teil des Teams eher inhaltlich zu führen oder sich klar in der Führungsrolle zu positionieren. Die Teilnehmer konnten ihre Stärken klarer herausarbeiten und sich mit diesen zeigen und haben eine Idee zu persönlichen Entwicklungsthemen mitgenommen.

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: 28.-30.01.2015, 23.-25.09.2015 und 26.-28.08.2015 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: 30.06.2015



Termine 2015

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	28.-30.01.2015 oder 23.-25.09.2015
Einführungskurs in Transaktionsanalyse „101“ mit Pferden Raum Hamburg	Luise Lohkamp, Gaby Koch	26.-28.08.2015
Transaktionsanalytische Praxiskompetenz für Beratung, Coaching und Organisationsentwicklung: Hamburg	Luise Lohkamp	1. 18.-20.03.2015 2. 20.-22.05.2015 3. 01.-03.07.2015 4. 16.-18.09.2015 5. 25.-27.11.2015
Masterkurs Coaching, Beratung und OE Hamburg	Luise Lohkamp	1. 08.-10.04.2015 2. 24.-26.06.2015 3. 30.09.-02.10.2015 4. 02.-04.12.2015
CTA und PTSTA Gruppe	Luise Lohkamp	1. 16.-17.04.2015 2. 14.-15.07.2015 3. 15.-16.10.2015

Praxissupervisionstage

Praxissupervisionstage Sie reflektieren und bearbeiten im Kreis von beruflichen Experten bedeutsame Situationen Ihrer beruflichen Praxis.			
Praxissupervisionstage	Luise Lohkamp	23.01.2015	Hamburg
	Klaudia Söllner	06.03.2015	Kassel
	Klaudia Söllner	01.10.2015	Kassel



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	05.06.2015 29.06.2015 25.08.2015
Einführungskurs in Transaktionsanalyse „101“ mit Pferden	Luise Lohkamp, Gaby Koch	26.-28.08.2015
Führung und Persönlichkeit Führungstraining mit Pferden	Luise Lohkamp, Gaby Koch	17.-19.06.2015
Potentialanalyse mit Pferden	Luise Lohkamp, Gaby Koch	30.06.2015
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	09.-10.06.2015



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