

# Beziehungsorientiertes Führen & Entscheiden

## Was passiert in Teams eigentlich wirklich? Vertiefungskurs

Dieser Vertiefungskurs bietet ein fundiertes Verständnis in teilweise unbewusste Gruppendynamiken, die sich hinter komplexen Entscheidungsprozessen in Organisationen verbergen und ist maßgeschneidert auf Führungskräfte, Team- & Projektleiter sowie Personal- & Organisationsentwickler, die ihre Rollenwirksamkeit signifikant scharfstellen möchten. Vermittelt werden differenzierte Modelle von beziehungsorientierten Entscheidungsprozessen, denn Führen heißt gemeinsam Einfluss gestalten: zielorientiert Teamdynamiken *mit* anderen und *durch* andere steuern. Die Zeiten hierarchischer und individualistischer Führung sind vorbei.

TeilnehmerInnen erfahren durch Feedback in Echtzeit, wie sie - beabsichtigt und unbeabsichtigt - Gruppenentscheidungsprozesse beeinflussen. Dies setzt die Bereitschaft voraus, das eigene Führungsbeziehungsmuster zu reflektieren. Die Leitfrage bleibt: „Was passiert hier eigentlich gerade wirklich?“.

Termine	Modul 1: 07.-08.10.2021 Modul 2: 02.-03.12.2021 Modul 3: 10.-11.02.2022 Modul 4: 28.-29.04.2022 Modul 5: 23.-24.06.2022  <i>Bei weniger als 6 Anmeldungen behalten wir uns eine Absage vor.</i>	
Leitung	Dr. Nadine Tchelebi	
Ort	GASTFREUNDSCHAFFT, die inspirierende Dachetage mit Weitblick oben auf dem Parkhaus in der Osterstr. 42, 6. Etage, 30159 Hannover ( <a href="http://www.gastfreundschaft.de">www.gastfreundschaft.de</a> )	
Teilnehmerzahl	Max. 12	
Zeiten	Alle Tage jeweils: 9:00 - 18:00	
Arbeitsformen	Hier&Jetzt-Gruppen, interaktive Theorieimpulse, Analyseeinheiten zur Konzeptualisierung der Gruppenselbsterfahrung, Reflexions- und Anwendungsübungen	
Zertifizierung	Zertifikat „Beziehungsorientiertes Führen & Entscheiden- Intensivkurs“ (In Stability)	
Corona-Hinweis	Wir arbeiten mit Mindestabstand & speziellen Luftfilteranlagen in allen Räumen, die auch Viren filtern und dauerhaft für hohe Luftreinheit sorgen	
Teilnahmegebühr	Firmentarif: 4.480 Euro (zuzgl. MwSt.)      Neu: Preise einschl. Vollverpflegung bei Privattarif: 3.990 Euro (einschl. MwSt.)      GASTFREUNDSCHAFFT Sonderpreise nach individueller Verabredung in Einzelfällen möglich.	
Anmeldung	<b>Nach Absprache</b> mit der Seminarleitung über die Webseite <a href="http://www.in-stability.de/de/akademie/weiterbildungen/">www.in-stability.de/de/akademie/weiterbildungen/</a>	

# Beziehungsorientiertes Führen & Entscheiden

## Was passiert in Teams eigentlich wirklich? Vertiefungskurs

### Hintergrund

Warum es sich lohnt, diesen Kurs zu besuchen:

Unser westliches Wirtschafts- und Gesellschaftssystem ist weitestgehend individualistisch geprägt. Was immer noch zählt sind die Leistungen des Einzelnen. In einer zunehmend komplexer werdenden Welt hilft uns mehr Individualismus allerdings nicht weiter: Wir kommen damit an Entwicklungsgrenzen, sowohl für uns selbst als auch in der Zusammenarbeit mit anderen. Gleichzeitig besitzen wir als Menschen einzigartige Fähigkeiten, sinnstiftend mit anderen zu kooperieren. Wenn wir uns wirklich aufeinander einlassen und begegnen, kann etwas entstehen, was keiner von uns einzeln zuwege gebracht hätte.

Wir beobachten, dass Organisationen auch intern immer mehr in ihrer Komplexität und Dynamik zunehmen. Das drückt sich u.a. in Phänomenen Neuer Arbeit (New Work) aus. Sie werden flexibler und sporadischer gestaltet, um dem schnellen Wandel gerecht werden, wenn nicht sogar voraussehen zu können. Gleichzeitig werden Aufgabenstellungen immer mehrdeutiger, Kommunikationslinien vielfältiger und Zeitstrukturen unsicherer. Auch das Thema „Mitverantwortung“ zeigt sich immer wieder ambivalent - die Grenzen bleiben fließend. Wenig überraschend berichtet der Spiegel am 28. Februar 2020, also noch vor der Corona-Pandemie, dass ein Drittel aller deutschen Führungskräfte in einer Krise stecken.

Denn Gruppenentscheidungsprozesse sind knifflig: Manchmal fühlt es sich so an, als ob

- wenige ProtagonistInnen das Team „lenken“ - und zwar nicht zur Entscheidung.
- man sich einer Entscheidung nähert, bis ein „ja aber“ das Team erneut einen Kreis drehen lässt.
- man gemeinsam entschieden hat, jedoch dann nicht viel passiert - wenige tragen den Prozess.
- ein bekannter Elefant unter dem Besprechungstisch sitzt, der nicht benannt werden „darf“.
- so viele Themen wie möglich besprochen werden, damit man sich auf nichts einigen braucht.
- sich das Team aufmerksam zuhört, wobei aber doch jede(r) weiß, dass er/sie recht hat.
- man nicht erkennen kann, ob jemand gegen die Entscheidung, oder die vorschlagende Person ist.
- das Team sich schon entscheiden könnte, wenn es da nicht die „schwierige“ Person gäbe.

Während hierarchische Führung oft sogar schon als hemmend empfunden wird, ist prozessuale und beziehungsorientierte Führung wichtiger als je zuvor. Bei In Stability glauben wir, dass dies die Möglichkeit für Führungskräfte birgt, die Wirksamkeit des eigenen Gestaltungswillens neu zu modellieren, Ressourcen innovativ zu mobilisieren, sich anders mit Gruppen zu verbinden, und *mit* und *durch* „Andere“ Einfluss zu nehmen. Führung ist eine Kunst, keine Wissenschaft.

Der Mehrwert dieses Kurses für Teilnehmende:

Teilnehmenden wird die Möglichkeit geboten unter hochqualifizierter Begleitung unmittelbar auszuprobieren und darüber Klarheit zu gewinnen, wie sie selbst gewollt und ungewollt auf Gruppenentscheidungsprozesse Einfluss nehmen - und warum das, was sie tun für ihre eigene Zielsetzung effektiv ist, oder auch nicht. Somit trainiert die Kursmethodik durch Nachhaltigkeit moderne Führungskernkompetenzen zwecks beziehungsorientierter Steuerung von komplexen Entscheidungsprozessen:

- Aneignung einer höheren Ambiguitätstoleranz, um Informationen und ihre Bedeutung bewerten und somit komplexe Entscheidungsprozesse zielgerechter steuern zu können
- Ausprägung der Fähigkeit die eigenen, von der Gruppe getriggerten Verhaltensmuster in Führungssituationen kennen, verstehen und aufgabenorientiert anpassen zu können

# Beziehungsorientiertes Führen & Entscheiden

## Was passiert in Teams eigentlich wirklich? Vertiefungskurs

- Vertiefte Einsicht in die eigene - gewollte oder ungewollte - Einflussnahme auf Gruppenentscheidungsprozesse aus formellen oder auch informellen Führungsrollen heraus
- Erweiterung des Interventionsrepertoires, um Gruppendynamiken so lesen zu können, dass sie Entscheidungen unterstützen
- Teamprozesse im Sinne der organisationalen Primäraufgabe zielgerichteter fördern und Team Ressourcen dementsprechend effizienter zum Einsatz bringen
- Fundierte Übersicht über wichtige gruppendynamische Modelle, die die eigene Führungskompetenz unterstützen
- Entscheidungen bekommen mehr Strahlkraft und können wirksamer umgesetzt werden

Der Mehrwert dieses Kurses für Organisationen:

- Schneller Zugang zu Gruppendynamiken, die einen erheblichen Einfluss auf die Effizienz von Organisationen haben
- Kohäsionsstiftende Führung, die die Organisation in ihrer Gesamtheit voranbringt
- effizientere und nachhaltigere Umsetzung von Unternehmensstrategie
- Kritischere Betrachtung von alternativen Handlungsmöglichkeiten und stärkere Lernkultur
- Höherer Einklang zwischen Unternehmenskultur und strategischer Ausrichtung

Die aufgabenorientierte Ausrichtung von Gruppendynamik ist essenziell für den organisationalen Erfolg. Gleichzeitig sind die meisten Organisationen wenig darin geübt.

### Kursüberblick

<b>Modul 16:</b> <b>Einführung in die gruppendynamische Perspektive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung der Trainingsstruktur, -methode &amp; -ziele</li> <li>• Wirklichkeit und Wirksamkeit als soziale Beziehungskonstrukte in Organisationen</li> <li>• Grundlegende Definitionen von Gruppendynamik, ihrer Unverfügbarkeit und dem Unbewussten in Organisationen</li> <li>• Hier-&amp;-Jetzt-Gruppe, 3 Ebenen der Achtsamkeit als Führungskompetenz</li> <li>• Analyse und Lernübertragung anhand von Peer-Supervisionen</li> </ul>
<b>Modul 17:</b> <b>Beziehungsgestaltung in Gruppen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das gemeinsame Gestalten von Vertrauensbeziehungen auf Augenhöhe</li> <li>• Der Zusammenhang zwischen Augenhöhe, Autorität, Mitverantwortung und der Dynamik von Einfluss für Entscheidungsprozesse in Teams</li> <li>• Das Individuum als Symptom der Gruppe; eine weitere Hebelwirkung für Führungskräfte</li> <li>• Begegnung, Konfrontation und das miteinander Verharren in Teams</li> <li>• Kreative Zugänge zum Unbewussten in Organisationen</li> <li>• Hier-&amp;-Jetzt-Gruppe, Analyse und Lernübertragung</li> </ul>

# Beziehungsorientiertes Führen & Entscheiden

## Was passiert in Teams eigentlich wirklich? Vertiefungskurs

<b>Modul 18:</b> <b>Gruppenentscheidungsprozesse und typische Fallen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplexität, Unsicherheit und Ambiguitätstoleranz bei Führungsentscheidungen</li> <li>• Gruppe als Zustand und „grouping“ als dynamischer Prozess</li> <li>• Struktur und Routine - wann ist sie ein Hilfsmittel, wann ein Hemmnis</li> <li>• 5 typische Gruppenverhalten, die bestimmen, ob die Energie eines Teams für Fortschritt oder Ablenkung sorgt, erkennen und managen</li> <li>• Hier-&amp;-Jetzt-Gruppe, Analyse und Lernübertragung</li> </ul>
<b>Modul 19:</b> <b>Unternehmensleitung: Inter-Gruppendynamiken in Organisationen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Silos zwischen Teams in Organisationen (stör mich nicht, ich arbeite)</li> <li>• Wenn Gruppen glauben, sie wären unabhängig von ihrer Organisation</li> <li>• Delegation, Eskalation und Autorisierung als permanenter Beziehungsregulierungsprozess</li> <li>• Kohäsive Führung in Organisationen - bereichsübergreifende Beziehungsgestaltung</li> <li>• Hier-&amp;-Jetzt-Gruppe, Analyse und Lernübertragung</li> </ul>
<b>Modul 20:</b> <b>Ein neues Führungsverständnis für Gruppenentscheidungsprozesse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führung als Momentaufnahme des permanent dynamischen Gruppenprozess</li> <li>• Containment als „neue“ Führungskernkompetenz des 21. Jahrhunderts</li> <li>• „weibliche“ und „männliche“ Führung (hat nichts mit Männern und Frauen zu tun)</li> <li>• Die Akzeptanz des Gordischen Knoten</li> <li>• Wann ist die Führungskraft „gut genug“? Idealisierungen von Teams und die Auseinandersetzung mit dem eigenen Anspruch</li> <li>• Hier-&amp;-Jetzt-Gruppe, Analyse und Lernübertragung</li> </ul>

Jedes Modul besteht aus vier Elementen:

1. Die *Hier & Jetzt Gruppen* bilden den Kern des Trainings. In verschiedenen Zusammensetzungen (Groß- und Kleingruppen) dienen sie den Teilnehmenden dazu, in einem sicheren Raum verschiedene Führungsmuster des Miteinanders auszuprobieren und zu erleben. Die Aufgabe ist, das bewusste und unbewusste Verhalten der eigenen Gruppe zu explorieren, während es im „Hier & Jetzt“ entsteht. Die Leitfrage ist dabei immer:

„was passiert hier eigentlich gerade wirklich?“

Somit werden, im Gegensatz zu konventionellen Didaktiken, Erkenntnisse direkt aus der Eigenerfahrung gewonnen, während die Teilnehmenden den sich entfaltenden Gruppenprozess mitgestalten. Dies bietet eine hohe Unmittelbarkeit der Selbsterfahrung ohne Vorbestimmung. Ein neuer Umgang mit Direktheit wird trainiert. Die Gruppe wird mit „Echtzeit“-Feedback professionell begleitet, um gemeinsam die Denkstrukturen und emotionalen Faktoren zu explorieren, die eventuell Entscheidungsfindung und Beziehungsgestaltung hemmen oder fördern können. Somit können kontraproduktive oder ressourcenhafte Untertöne in Gruppen an die Oberfläche gebracht und gelöst/utilisiert werden.

## Beziehungsorientiertes Führen & Entscheiden

### Was passiert in Teams eigentlich wirklich? Vertiefungskurs

Obwohl die Hier & Jetzt Gruppe das gemeinsame Agieren in den Mittelpunkt stellt, ist der Lernprozess individualisiert anwendbar. Teilnehmende realisieren zunehmend ihre eigenen unerkannten Führungsneigungen, so, wie sie von der Gruppe getriggert werden. Es wird deutlich, welches Muster der Einflussnahme die Gruppe wirksam bewegen, welche nicht, warum nicht und was das mit einem selbst und der Gruppe macht. Es entsteht eine wahrhaftige Konfrontation mit Verhaltensmustern; man kann sozusagen am Gruppengeschehen nicht *nicht* teilnehmend sein. Diese Methodik speist aus der über 70 Jahre bewährten „Group Relations“ Tradition des „Tavistock Institute of Human Relations“ (London, England) und ist über Jahrzehnte hinweg zu einer der einflussreichsten Führungskräfte trainings weltweit etabliert worden. Bei In Stability integrieren wir diesen Ansatz beziehungsorientiert, denn er bietet Führungskräften einen sicheren Raum, indem sich das eigentliche Wagnis der Begegnung in professionellen Beziehungen erfahren lässt.

2. Interaktive Theorieimpulse leiten den Themenschwerpunkt für jedes Modul ein und ermöglichen den Teilnehmenden durch Praxisnähe einen schnellen Einstieg. Es geht vor allem darum, die Relevanz der Theorie für das eigene Führungsverhalten zügig zu erkennen.
3. Analyseeinheiten zur Konzeptualisierung der Gruppenselbsterfahrung geben den Teilnehmenden Raum zu verstehen, was in der Hier & Jetzt Gruppe mit ihnen selbst und anderen passiert ist und wie dies sinnvoll gedeutet werden kann.
4. Die Reflexions- und Anwendungsübungen helfen den Teilnehmenden, Einsichten und Erkenntnisse der eigenen Führungswirksamkeit in Gruppen auf den eigenen alltäglichen Organisationskontext konkret zu übertragen. Hierbei werden unter anderem Parallelen gezogen zwischen Führungsverhaltensmustern, die während der Hier & Jetzt Gruppen erkannt wurden und den Schilderungen der gleichen Person z.B. aus mitgebrachten Fallstudien. Diese Übungen bieten auch Gelegenheiten zur kollegialen Beratung unter Supervision. Die gemeinsamen Erfahrungen der Hier & Jetzt Gruppen dienen also als Ressource, um dem Präsentierenden dabei zu helfen, die eigenen Anteile bestimmter, als schwierig empfundener Führungssituationen zu durchleuchten.

#### O-Töne

„Ich habe Dinge über Gruppen gelernt, die kann ich nirgendwo nachlesen“; „Jetzt verstehe ich erst, warum Gruppen so von Führung abhängig sind und eigenständiges Arbeiten nicht so einfach funktioniert“; „Die *Hier-und-Jetzt-Gruppen* waren schwer - ich wollte mitten drin rausgehen... aber jetzt fühle ich mich, als ob ich etwas Unbezahlbare über meine eigenen Beziehungsmuster und das von Anderen in Organisationen gelernt habe“; „Vor diesem Training war mir nicht bewusst, wie sehr ich in meinen eigenen Entscheidungen von anderen beeinflusst werde“; „Es war eine große Herausforderung, die Karten auf den Tisch zu legen - aber die Trainerin war eine Quelle der Ermutigung.“

# Beziehungsorientiertes Führen & Entscheiden

## Was passiert in Teams eigentlich wirklich? Vertiefungskurs

### Kursleitung



**Dr. Nadine Tchelebi**, beziehungsorientierte Organisationsentwicklerin, Coach & Team-Coach, Lehrende & Trainerin für Führungskräfteentwicklungsprogramme; Expertin für system-psychoanalytisches Verständnis von unbewussten Gruppendynamiken; gruppenspezifisches Training am „Tavistock Institute of Human Relations“, London; Promotion Organisationspsychologie: Gruppendynamik in Organisationen; BA International Business Studies mit Spanisch; Industriekauffrau; Senior Beraterin der In Stability GmbH & Co. KG; über 10 Jahre Erfahrung im Trainieren & Moderieren von Klein- & Großgruppen, sowie Führungskräfteentwicklung.

### Zum Unternehmen

In Stability GmbH & Co. KG ist eine beziehungsorientierte Organisationsberatung und Akademie mit Sitz in Hannover. Wir sind spezialisiert auf kurzfristige Entlastung in Drucksituationen sowie die langfristige Befähigung von Menschen, Teams und Organisationen. Unsere Schwerpunkte in der Beratung sind Leitbild- und Strategiearbeit, prozessbegleitende Organisationsentwicklung (Schwerpunkt Familienunternehmen), Kultur- und Führungskräfteentwicklung sowie Konfliktlösungen. In unserer Akademie qualifizieren und befähigen wir Führungskräfte, Personal- und Organisationsentwickler, Berater und Coaches. Und wir bieten maßgeschneiderte Entwicklungsprogramme für Organisationen an. Mehr finden Sie auf [www.in-stability.de](http://www.in-stability.de).