

# Leadership – Führung, Autorität und psychodynamische Prozesse in Organisationen

Eine Organisationskonferenz in der Tavistock-Tradition

16.-20. Januar 2013

inscape

## Ausgangsüberlegungen

Diese als temporäre Lernorganisation gestaltete Konferenz fokussiert die Natur und Entwicklung von Führung und Autorität in Gruppen und Organisationen, wie sie sich im Rahmen einer fünftägigen Veranstaltung entwickelt. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Dynamiken wie sie sich innerhalb dieser Konferenz entfalten, wichtige Aspekte der alltäglichen Umwelt in Unternehmen und Organisationen in ihren bewussten und unbewussten Anteilen widerspiegeln.

Organisationen im Profit-, aber auch im Non-Profit-Bereich haben sich grundlegend gewandelt: Mit den dauernden Veränderungen, wie sie etwa durch Fusionen, Übernahmen, Change-Management-Maßnahmen einhergehen, hat sich das Gefühl sicherer Grenzen in unseren Organisationen aufgelöst. Diese Situation wird durch die aktuelle Krise im Finanz-, Wirtschafts- und Währungsbereich massiv verschärft und geht einher mit einer zum Teil desaströsen Zerstörung vertrauensvoller Beziehungen und Kooperationen im Bereich von Unternehmen und Organisationen.

Führung ist auf diesem Hintergrund ein anspruchsvolles und komplexes Geschäft: Auf der einen Seite sind Führungskräfte zur Projektionsfläche für viele der mit Veränderungsprozessen einhergehenden negativen Gefühle geworden. Gleichzeitig richtet sich auf sie jedoch die Sehnsucht von Mitarbeiter/innen, gerecht und fürsorglich behandelt zu werden. Insbesondere Beschäftigte, die ihre Arbeitsrolle als autonome Rollengestaltung interpretieren, lehnen einerseits Führung als unnötig ab, sehnen sich andererseits aber uneingestanden danach, Eigenverantwortung abgeben zu können. Führungskräfte müssen solche an sie selbst gerichteten ambivalenten Erwartungen ausbalancieren.

In den vergangenen Jahren ist aus wissenschaftlichen Untersuchungen deutlich geworden, dass trotz intensiver Führungskräftequalifizierungen der großen und mittelständischen Unternehmen sowie öffentlicher bzw. gemeinnütziger Organisationen bei Arbeitnehmern/innen und Beschäftigten eine deutliche Unzufriedenheit mit der Qualität der Führung besteht. Insbesondere werden Respekt, Anerkennung und Wertschätzung vermisst, obwohl gerade diese Themen Gegenstand jedes ernst zu nehmenden Trainings von Führungskräften geworden sind.

Diese offensichtliche Diskrepanz verweist möglicherweise weniger auf persönliches Versagen sondern darauf, dass auch Führungskräfte als Einzelpersonen mit der Komplexität der Aufgabe, der Widersprüchlichkeit vieler Anforderungen und dem ständigen ökonomischen Druck überfordert sind. Daher tritt in Umrissen ein adäquateres Konzept von Führung in den Vordergrund: Führung muss zunehmend als kollektive Leistung gesehen werden. Es ist daher nicht verwunderlich, dass in Praxis und Theorie neue Führungskonzepte auftauchen und diskutiert werden. Dazu gehören sichtbare und unsichtbare Tandems oder Troikas in der Führung, wie wir sie schon seit längerem etwa aus dem Gesundheitswesen, neuerdings aber auch im Bereich großer Unternehmen, Banken etc. kennen, aber auch diskretere Formen des Pairings. So kann z.B. die starke Zunahme von Coachings auf der Führungsebene als Reaktion auf die Überforderung von Einzelpersonen interpretiert werden. „Shared Leadership“, „Collective Leadership“, „Co-Management“ lauten die auf den Begriff genannten neuen Konzepte und auch die gelungene und kooperative schöpferische Beziehung zwischen Führungskräften

## Veranstalter:

inscape – Institut für Fortbildung und  
Beratung, Köln

*in Zusammenarbeit mit der*

Hochschule für Technik und Wirtschaft,  
Saarbrücken

Hochschule für  
Technik und Wirtschaft  
des Saarlandes

University of Applied Sciences



## Ort

Tagungsstätte Weilburg  
Frankfurter Straße 20-22  
35781 Weilburg  
[www.weilburg.de](http://www.weilburg.de)

## Informationen und Anmeldung:

inscape  
Riehler Straße 23  
50668 Köln

Tel.: +49-221-56 07 60 6  
Fax: +49-221-96 59 85 83

e-Mail: [gabriele.beumer@inscape-international.de](mailto:gabriele.beumer@inscape-international.de)



und ihren Mitarbeitern hat unter dem Begriffspaar „Leadership-Followership“ in den vergangenen Jahren zunehmend Aufmerksamkeit gewonnen.

Diese Gesamtsituation fördert auch ansonsten abgewehrte Dynamiken, Spannungen, Ängste und Ungewissheiten aber auch Sehnsüchte an die Oberfläche. Die Hauptaufgabe des Managements bzw. der Beratung in Organisationen kann im psychodynamischen Sinne z.B. darin gesehen werden, ein „Containment“ von Ängsten zu gewährleisten, um für die Mitglieder der Organisation Sicherheit und Raum für innovative Prozesse zu schaffen.

Dies gelingt aber nur durch eine Einbeziehung unbewusster Dynamiken und Kräfte in uns selbst und in die Kultur und Führung von Organisationen. Die Qualität unseres Arbeitens in Rollen, insbesondere in Führungsrollen in Organisationen und die Qualität unserer „Schöpfungen“, also Produkte und Ergebnisse in unterschiedlichster Form, hängt davon ab, ob sie in einem solchen Prozess entstehen.

Diese Konferenz in der Tavistock-Tradition bietet dabei eine einzigartige Möglichkeit ...

- die Wirkung von Führung und Beratung zu erfahren und zu reflektieren.
- grundlegende unbewusste Prozesse und Dynamiken in Rollen und Organisationen zu erfahren und zu verstehen.
- Abwehr- und Bewältigungsmechanismen im Umgang mit den durch globale Veränderungen in der Unternehmenswelt ausgelösten Ängsten zu verstehen und zu entwickeln.
- die durch die Auseinandersetzung mit der unbewussten Seite unserer Organisationswirklichkeit entstandene Tiefe im Verstehen für eine schöpferische Weiterentwicklung zu nutzen.

## Teilnehmer und Teilnehmerinnen

Die Konferenz richtet sich an Führungskräfte, Unternehmer, Berater, Personalentwickler, Forscher, Team- und Projektleiter, die ihr Verständnis professioneller Beziehungen und Dynamiken in Organisationen erweitern möchten sowie an Studierende, die zu einem frühen Zeitpunkt der Entwicklung ihrer professionellen Identität stehen.

Teilnehmer/innen können

- ein tieferes Verständnis ihrer selbst im Organisationssetting und den bewussten und unbewussten Dynamiken und Zwängen, die sie berühren gewinnen
- ihre Fähigkeit zu einer kooperativen Form von Führen und Geführt-Werden weiterentwickeln, um in den Führungs- oder Beratungsrollen effektiver in bzw. für die Organisation zu arbeiten.

## Primäraufgabe der Konferenz

Die Primäraufgabe der Konferenz besteht zum einen darin, Gelegenheiten zu schaffen, bei denen über Praxis von Führung und Gefolgschaft, Management, und Autorität, in Gruppen, Teams und Organisationen gelernt werden kann.

Zum anderen öffnet die Konferenz Beziehungen und Räume, um die durch die Exploration der psychosozialen Prozesse in diesem Setting freigesetzten schöpferischen Kräfte beim Einzelnen und in der Konferenz zielgerichtet für die Entwicklung und Lösung eigener Aufgaben und Projekte aus dem professionellen Kontext zu nutzen.



## Design der Konferenz

Die Konferenz ist als eine temporäre Lern-Organisation konzipiert, die einen Mikrokosmos schafft, in dem sich die komplexen Prozesse unserer Umwelt, sowohl die bewussten als auch unbewussten spiegeln und abbilden. Das Setting erlaubt eine reflexive Brücke zwischen den Erfahrungen der Teilnehmer/innen auf der Basis ihrer alltäglichen Rolle im Arbeitskontext und neuen Möglichkeiten des Verhaltens, die im Prozess sichtbar werden, zu schaffen.

Im ersten Teil der Konferenz geht es vor allem um die Auseinandersetzung mit den ablaufenden Hier-und-Jetzt-Dynamiken in der Lernkonferenz als temporärer Organisation. Im zweiten Teil schließlich steht die Umsetzung und Anwendung der gewonnenen Erkenntnisse für die eigene berufliche Praxis insbesondere für neue Konzepte, Fragestellungen und Aufgaben im Vordergrund.

Im Nachgang zu der Konferenz besteht die Möglichkeit, in Netzwerkveranstaltungen von inscape oder der Hochschule für Wirtschaft Saarbrücken sowie individuellen Coachings durch Staffmitglieder die Begleitung des langfristigen Lernens aus der Konferenz nachhaltig zu unterstützen.

## Zeitplan

Dat. : Zeit	Mittwoch 16.1.2013	Donnerstag 17.1.2013	Freitag 18.1.2013	Samstag 19.1.2013	Sonntag 20.1.2013
8.30 - 9.30		GRS	GRS	GRS	CZ
9.30	Pause				
9.45 - 10.45		KS	KS	KS	DF
10.45	Kaffeetrinken				
11.15 -12.15		SV-P	SV	P	RE
12.30	Mittagessen				
14.30 -15.30	P	SV		CZ-P	
15.30	Kaffeetrinken				
16.00 -17.00	KS	SV	SV	CZ	
17.00	Pause				
17.15 -18.15	GRS	RE	SV-P	CZ	
18.30	Abendessen				
19.15 -20.15	RE		RE		



## **Die Veranstaltungen im Einzelnen:**

### *Plena (P)*

Es gibt zwei Plena für TeilnehmerInnen und Staff. Im Eröffnungsplenum werden die Mitglieder des Staffs vorgestellt. Außerdem werden administrative und technische Grenzen besprochen. Dieses Plenum eröffnet die Möglichkeit, das Erleben zu reflektieren und bewusst zu machen, das beim Eintritt in die Organisation und im Überschreiten dieser Grenze gemacht wird. In der Plenumsitzung am Samstagmorgen wird Gelegenheit bestehen, die Arbeitsbeziehungen in den Rollen des ersten Teils der Konferenz, nicht aber den Lernprozess zu beenden und einander Einblick in das Lernen während der Konferenz zu verschaffen.

### *Großes System (GRS)*

Das Große System besteht aus allen KonferenzteilnehmerInnen und einigen BeraterInnen. Die Primäraufgabe dieser Veranstaltung besteht darin, aus den Erfahrungen, die in einem Großen System gemacht werden, zu lernen.

### *Kleine Systeme (KS)*

Die Primäraufgabe der Kleinen Systeme, die etwa 8-12 TeilnehmerInnen und eine(n) BeraterIn umfassen, besteht darin, aus den Erfahrungen zu lernen, die in einem Kleinen System unter der Perspektive von Führung und Geführt-Werden gemacht werden.

### *Systemveranstaltung (SV)*

Die Aufgabe der Systemveranstaltung ist es, die Beziehungen der TeilnehmerInnen untereinander sowie zum Staff zu studieren, wie sie sich im Rahmen der Konferenz als Gesamtsystem entwickelt haben und bestehen. Dabei arbeiten Mitglieder des Staffs als Management; ein Teil davon steht als BeraterInnen zur Verfügung. In dieser Veranstaltung kann erfahren und untersucht werden, was bewusst und unbewusst geschieht, wenn Subsysteme miteinander interagieren. Von den TeilnehmerInnen kann geprüft werden, wie Individuen in dem Prozess der Formung und Entwicklung von Systemen Rollen übernehmen und gestalten, Autorität delegieren, Führung ausüben und sich in ihren jeweiligen Rollen managen. Die Systemveranstaltung beginnt und endet mit einem Plenum.

### *Reflektionseinheiten (RE)*

In den Reflektionseinheiten arbeiten die TeilnehmerInnen in kleinen Gruppen, in denen sie ihre Erfahrungen in der Konferenz reflektieren und verstehen können. Im Fokus stehen Empfindungen, ungewöhnliche und noch nicht verstandene Erfahrungen, die im Laufe des Tages in der gemeinsamen Arbeit gemacht werden. Diese Gruppen können unterschiedliche Settings haben.

### *Coaching-Zone (CZ)*

Für jede(n) TeilnehmerIn besteht Gelegenheit, individuelles Coaching durch eine(n) BeraterIn aus dem Staff mit Blick auf die Übertragung der Erfahrungen in die eigene Arbeit und Rolle in Anspruch zu nehmen. Darüber hinaus können Erfahrungen aus den vorhergehenden Veranstaltungen integriert und fokussiert werden.

### *Dialogforum (DF)*

Das Dialogforum am Ende der Konferenz gibt TeilnehmerInnen und Staff Gelegenheit, ihre Erfahrungen im Laufe der Konferenz als Ganzes zu reflektieren und sich aus den Rollen insgesamt zu verabschieden.



## Konferenzstaff

### Konferenzdirektorium:

#### *Konferenzdirektor:*

**Ullrich Beumer**, Dipl.-Päd., Supervisor (DGSv), Organisationsberater, Coach und Trainer, Geschäftsführer inscape-international und Gesellschafter der inscape-group, wissenschaftlicher Mitarbeiter des Sigmund-Freud-Instituts Frankfurt, Mitglied der ISPSO, Köln

#### *Co-Konferenzdirektor:*

**Robert Erlinghagen**, M.A., Systemischer Coach, Berater und Trainer, Gesellschafter inscapedgroup, Köln; Inhaber erlinghagen consulting & coaching, Betzdorf

#### *Konferenzverwalter:*

**Dr. Markku Klingelhöfer**, Professor für Allgemeine BWL mit den Schwerpunkten Personal & Organisationsentwicklung, Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes, Seeheim-Jugenheim

#### *Vorkonferenzverwalterin:*

**Gabriele Beumer**, Finanzen/Tagungsmanagement inscape-international, Köln

### Berater und Beraterinnen:

**Dr. Arndt Ahlers-Niemann**, Dipl.- Ökonom, Organisationsentwickler, Mitglied der ISPSO (International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations), Beiratsmitglied von inscape, interner Organisationsentwickler in einem international tätigen Handelsunternehmen, Düsseldorf

**Ullrich Beumer**

**Robert Erlinghagen**

**Anna Frank**, Dipl.-Psychologin, Psychoanalytikerin (DGPT), Coach und Organisationsberaterin, Mitglied der ISPSO, Zwingenberg (Rhein-Main-Gebiet)

**Dr. Markku Klingelhöfer**

**Dr. Verena Mell**, MBA/Dipl. Ök., Coach und Organisationsberaterin, Bereichsleiterin ASG-Bildungsforum, Düsseldorf

**Natalija Schäfer-Buric**, Projekt- und Eventmanagerin/ Personalreferentin ZARA, Köln

## Organisation

Die Konferenz findet vom **16.-20. Januar 2013** statt

Sie beginnt am Mittwoch, den 16. Januar 2013 um 14.30 Uhr und schließt am Sonntag, den 20. Januar 2012 um 12.15 Uhr.

Die Teilnahmegebühr beträgt **1.600 €** zusätzlich Kosten für Unterkunft und Verpflegung im Tagungshaus in Höhe von 350 €. In begrenzter Zahl stehen auf Antrag Stipendien sowie für Studierende geförderte Plätze zur Verfügung, bei denen lediglich die Kosten für Unterkunft und Verpflegung anfallen..

Für TeilnehmerInnen der längerfristigen Fortbildungen von inscape-international sowie aus gemeinnützigen Organisationen beträgt die Teilnahmegebühr 950,00 €.



## Hinweise:

Die Teilnahme an dieser Konferenz setzt eine normale Belastbarkeit der TeilnehmerInnen sowie die Bereitschaft voraus, während der im Zeitplan angegebenen Veranstaltungen anwesend zu sein. TeilnehmerInnen, die sich in belastenden persönlichen Krisen befinden, werden gebeten, von einer Teilnahme abzusehen.

Eine Bestätigung der Anmeldung und die Rechnung werden Ihnen nach Erhalt der Anmeldung zugesandt. Der Rechnungsbetrag ist innerhalb von 4 Wochen zu überweisen:

## Informationen zu den Veranstaltern:

### **inscape – Fortbildungs- und Beratungsinstitut, für Psychoanalyse, Supervision und Organisationsentwicklung, Köln**

inscape ist ein international tätiges Fortbildungsinstitut und Beratungsunternehmen mit Sitz in Köln. inscape konzentriert seine Aufmerksamkeit und Aktivitäten mit seinen Angeboten in den Bereichen von Fortbildung, Organisationsberatung, Coaching und Training - insbesondere auf die Einbeziehung psycho-sozialer Wirkfaktoren in Entscheidungs- und Veränderungsprozessen. inscape versteht sich als „Heimat“ für Veränderungen, als „sicherer Ort für Unsicheres“.

Der Begriff „inscape“, eine Wortschöpfung des englischen Poeten Gerard Manley Hopkins, beschreibt sinnbildlich die Idee einer „inneren Landschaft“ von Menschen, Räumen und Objekten in der Welt von Organisationen.

Die Aktivitäten von inscape richten sich an Führungskräfte, Manager, Berater und verantwortliche Rollenträger. Dabei beraten wir sowohl privatwirtschaftliche Unternehmen als auch öffentliche, soziale und gemeinnützige Einrichtungen und nutzen die Erfahrung und Unterschiedlichkeit beider Kulturen bewusst für Entwicklungsprozesse im jeweils anderen Feld.

## Die Hochschule für Technik und Wirtschaft Saarbrücken

Hochschule für  
Technik und Wirtschaft  
des Saarlandes  
University of Applied Sciences



Die Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) ist die staatliche Fachhochschule des Saarlandes. In vier Fakultäten (Architektur und Bauingenieurwesen, Ingenieurwissenschaften, Sozialwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften) vermitteln 130 Professorinnen und Professoren den 5.500 Studierenden praxisnah und anwendungsorientiert das für eine zukunftsfähige akademische Ausbildung notwendige Wissen und forschen für die regionale und überregionale Wirtschaft.