



Impulse für Menschen in Bewegung

Artikel und Praxistipps für Führung, Management und Teams

Ausgabe III

Januar 2007

Miteinander sprechen ...

(cs) Basis für Unternehmens-Entwicklung – nicht nur für Manager

Besonders zum Geschäfts- oder auch zum Jahreswechsel wird die Zeit genutzt, um das vergangene Jahr Revue passieren zu lassen und auf das kommende Jahr zu schauen. Dies gilt für den privaten und den beruflichen Bereich und es können neue Erwartungen, Wünsche, Ziele, sowie Zielvereinbarungen mit sich oder anderen entstehen. Manche gewünschte Veränderungen gelingen gut, wenn die Veränderungen erwünscht, mitgetragen und als sinnstiftend empfunden werden.

Dass es nicht immer so gut klappt Veränderungen einzuführen, liegt ja auch in unserem zutiefst

menschlichen Bedürfnis nach Sicherheit. Neues ist nun mal immer mit Unsicherheit behaftet. Neues kann nur auf Basis des Bestehenden entstehen. Ohne die Leistungen der Vergangenheit ist dies undenkbar. Diese einfache Tatsache wird in vielen Projekten und Fusionen wenig berücksichtigt. Oft wird „nur“ an die Veränderung gedacht und manchmal sogar die Vergangenheit oder gegenwärtige Situation „schlecht gemacht“. Damit wird die Vergangenheit implizit oder auch explizit abgewertet. Dabei wird dann nicht berücksichtigt, welche Qualitäten und Kompetenzen schon da sind und wie diese konstruktiv in der Zukunft genutzt werden können. Doch was bewegt uns wirklich?

Fortsetzung: Seite 2

In dieser Ausgabe:

Miteinander sprechen ...	1
Der offene Dialog	1
Organisations-Strukturaufstellungen	5
Interview mit Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer	6
Outdoor- und Indoor-Training	8
Fundsachen	9
Neues und Termine aus der Redaktion	10

Der offene Dialog ...

(cs) oder wie der „exklusive“ Marketing Club der DATEV die Binnenkommunikation stärkt

Ein wunderbares Beispiel von Anregung zum Dialog im Unternehmen kenne ich von Claus Fesel (DATEV eG: Leiter Marketing- und Servicekommunikation). Regelmäßig lädt Herr Fesel externe professionelle Experten ein, die im „Marketing“ herausragendes geleistet haben. Entgegen der Erwartung kommen diese Experten nicht aus der gleichen Branche, sondern sind bewusst aus anderen Bereichen ausgewählt.

Fragen zu dem Projekt von Christoph Schlachte an Claus Fesel:

1) Wie kamen Sie auf diese Idee?

„Bei einem stark dienstleistungsorientierten Unternehmen wie DATEV haben zahlreiche Mitarbeiter in den verschiedensten Organisationseinheiten mit dem Thema Marketing zu tun. Querschnittsfunktionen gibt es kaum und daher auch keine sozusagen „institutionalisierten Gelegenheiten“, bei denen alle, die es angeht, zu einem fruchtbaren Austausch zusammenkommen. Daher haben wir im Jahr 2000 überlegt, wie wir hier eine Plattform für Begegnung

Claus Fesel, Initiator des Club-Projektes, freut sich über die Resonanz



und Diskussion schaffen können. So wurde die Idee des Marketing Clubs geboren: Die Zusammenkunft aller Interessierten zu einem qualifizierten Vortrag mit anschließender Gelegenheit zum Gespräch untereinander und mit dem Referenten. Wichtig waren von Anfang an ein gewisses intellektuelles Format, damit auch ein kundiges Publikum noch etwas lernen kann, sowie die Regelmäßigkeit und die Club-idee, um der ganzen Sache Zusammenhalt zu geben. Darum führen wir die Abende auch nicht als „frei bleibende Vortragsreihe für jedermann“ durch, sondern legen Wert auf eine Mitgliedschaft im Club, der freilich allen DATEV-Mitarbeitern kostenlos offen steht. Wir treffen uns fünfmal im Jahr nach Dienstschluss, das heißt, in der Freizeit. Dieses Engagement muss es den Clubmitgliedern schon wert sein. Belohnt werden sie dafür mit wirklich interessanten Vorträgen zu einem weiten Spektrum von Themen rund ums Marketing und einem einfallreichen Imbiss unseres Küchenchefs. Dieses Konzept hat sich seither bewährt. Jüngst hatten wir unseren 35sten Clubabend ...“

Fortsetzung: Seite 4

Fortsetzung: Miteinander sprechen ...

C. G. Jung arbeitete mit seinem ursprünglichen Chef, Prof. Bleuler, an der Frage, wie sich Gefühle von Affekten unterscheiden. Bei dieser Untersuchung kam unter anderem ein sehr wichtiger Aspekt heraus: Reflektiert man alleine für sich über ein Thema, kann es sein, dass man sich der „Bedeutsamkeit“ dieses Themas für sich selbst gar nicht bewusst wird. Erst im Dialog, d.h. wenn der Gesprächspartner das Thema und die Meinung auch kennt, wird einem selbst die Bedeutsamkeit des Themas klar. Erst da zeigen sich Affekte. „Solange wir mit uns selber alleine sind, können wir weiß Gott was für Kamele verschlucken und es macht uns weiter nichts. Solange wir annehmen, niemand anderer wisse es, sind wir schlecht imstande auszumachen, was uns eine Sache eigentlich bedeutet. Darum rate ich den Leuten immer an, von ihren Angelegenheiten auch etwas zu sagen. Dann merken sie nämlich, was ihnen diese Sachen wert sind (C. G. Jung „Über Gefühle und den Schatten“ – Winterthurer Fragestunden).



Wie wird Ihnen zugehört?

Nicht jeder Mensch hat die Möglichkeit mit einem internen Gesprächspartner über seine Themen zu sprechen. Manche befürchten vielleicht, dass ein Gesprächswunsch als Schwäche oder Inkompetenz gedeutet werden könnte. Gerade Führungskräfte fühlen sich in dieser Beziehung eher einsam. Umso wichtiger ist die Suche nach externen Gesprächspartnern. Der persönliche Kontakt und der persönliche Dialog sind gerade im Zeitalter des Internets und der SMS-Welt ein sehr hohes Gut. Das „aktive Zuhören“ sollte besonders für Führungskräfte und Menschen im Vertrieb und in Projekten immer wieder trainiert und geübt werden. In Gesprächen richtig da und präsent für seinen Gesprächspartner zu sein, ist eine sehr nützliche Fähigkeit für Projekt- und Teammeetings, Mitarbeiter-, Kundengespräche sowie Gespräche aller Art. Natürlich ist dies auch eine Frage der inneren Haltung. Wie viele Missverständnisse oder Eskalationsmeetings gäbe es weniger, wenn diese trai-

nierbare Fähigkeit mehr zur Anwendung käme. Wie viel Zeit könnte anders genutzt werden? Gleichzeitig enthält das „aktive Zuhören“ eine sehr wichtige soziale Komponente. Es macht Beziehungen sehr menschlich.

Zum „guten Zuhören“ passt die Fähigkeit „gute Fragen“ zu stellen. Gut im Sinne von: Den Gesprächspartner dazu einzuladen eher neue Perspektiven, Antworten oder Ideen zu einer Frage- oder Problemstellung zu entwickeln. Gleichzeitig ist dies auch eine Haltung, die aussagt: „Ich traue meinem Gesprächspartner zu, selbst nützliche Beiträge zu leisten.“

Ideen für Fragen bei Gesprächen zwischen Führungskräften mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen bei „Herausforderungen“:

Um was geht es Ihnen?

Wo stehen Sie, auf einer Skala vom 0 – 10, wobei 0 für chancenlos und 10 für ideal steht, in Bezug auf Ihre Thematik gerade?

Wie geht es Ihnen damit?

Woran würden Sie erkennen, dass die Zeit, die wir jetzt miteinander verbringen, für Sie nützlich ist?

Was können wir besprechen, damit Sie das Problem gut lösen können?

Welche Unterstützung brauchen Sie von mir, damit Sie das Problem gut lösen können?

Wer definiert das Problem als Problem? Was macht es problematisch?

Welche Hypothesen zur Entstehung und zu Behebung des Problems gibt es? Mit welchen Auswirkungen?

Wie würden „andere“ das Problem beschreiben?

Wer ist am Problem beteiligt und wer nicht?

Was wäre da, oder welche Aufgabe wäre dann dran, wenn das Problem nicht da wäre?

Was ist das „Gute“ am Problem?

Woran würden Sie ablesen, dass Sie eine gute Lösung für das Problem oder für die Situation gefunden haben?

An welche Schritte um das Problem zu lösen haben Sie bisher noch nicht gedacht?

Was würde Ihnen ein kompetenter Kollege raten zu tun?

Was sind wichtige Kriterien für Sie, die Ihnen zeigen, dass die geplanten Schritte erfolgreich sind?

Was müssten Sie tun, damit die Lösung nicht funktioniert?

Was wäre für Sie, auf einer Skala vom 0 – 10, wobei 0 für chancenlos und 10 für ideal steht, der nächste Schritt, der Sie einen Punkt höher bringt?

Wie sinnvoll finden Sie unser Gespräch? Was war gut? Was können wir in Zukunft verbessern?

Welche Schritte werden Sie nun konkret machen?

Sicher ist dies auch ein Aspekt, der erklärt, warum Coaching ein wichtiges Instrument der Unternehmensentwicklung ist und in professionellen Coaching-Gesprächen unter anderem viel Klarheit entstehen kann.

In Unternehmen arbeiten viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen miteinander und füreinander. Unternehmer können den internen Dialog fördern, indem der Dialog vorgelebt wird, indem es andere Meinungen geben darf und diese anderen Meinungen gehört und geprüft werden wollen. Natürlich spielt es darüber hinaus eine große Rolle wie sinnvoll und sinnstiftend der Dialog oder die Meinungen jeweils gehalten oder bewertet werden.

In machen Unternehmen sind so genannte „Querdenker“ oder Menschen, die neue Wege einschlagen, wichtige Treiber der Innovationskraft des Unternehmens. Manche werden sogar extra eingeladen, um den Dialog-Prozess im Unternehmen zu fördern. Siehe dazu den Beitrag über die Stärkung der Binnenkommunikation der DATEV über den Marketing Club in dieser Ausgabe.

Geht man von der Hypothese aus, dass für viele Unternehmen die Marktzusammenhänge komplexer geworden sind und sich Veränderungen schnell und dynamisch zeigen, bedeutet dies in der Konsequenz, dass die Wahrnehmung der Veränderungen, am Besten deren Antizipation und das flexible sowie aktive Handeln, zentrale Fähigkeiten von wettbewerbsfähigen Unternehmen sind. Für ein Unternehmen setzt dies voraus, dass es Zeit und Raum gibt, um konstruktiv über Veränderungen oder Problemen zu sprechen, zu diskutieren und zu handeln.

Fortsetzung: Miteinander sprechen ...

Für viele Unternehmen und Menschen in Unternehmen stehen der Alltag und dessen Aufgaben im Mittelpunkt. Darauf richtet sich die Konzentration und der

Fokus der Menschen, damit die Arbeit und Projekte gelingen. In manchen Unternehmen empfinden die Menschen auch Druck. Zuviel davon führt dann - inzw

schen bekannt - nicht zur erwünschten Leistungssteigerung. Auch dadurch kann es sein, dass der Blick für Veränderungen und den sich daraus ergebenden Chancen in der internen und externen Zusammenarbeit mit Kollegen, Partnern, Kunden und dem Markt eingeengt und limitiert ist.

Wie kann es mehr gelingen Unternehmenskultur und -prozesse zu entwickeln, die offen für Veränderungen sowie Neues sind und gleichzeitig fokussiert an den aktuellen Projekten arbeiten?

Hier bieten sich Projektgruppen an, die sich mit den Brennpunkten des Unternehmens regelmäßig und bei akutem Bedarf sofort beschäftigen. Besonders der Vertrieb und Service eines Unternehmens sind sehr dicht am Kunden und Markt. Dieses wertvolle Wissen kann klug eingesetzt im Unternehmensprozess Innovationen initiieren und den Unterschied im Wettbewerb machen.

Es hat sich bewährt diese Gruppen heterogen (alte & junge, innovative & traditionsbewusste Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen) aus allen Hierarchieebenen zu besetzen, damit sich viele und vor allem unterschiedliche Perspektiven, Hypothesen und Handlungsoptionen entwickeln. Für Führungskräfte bedeutet das, eine Dialogfähigkeit zu entwickeln, die viele Perspektiven zulässt sowie Ambivalenzen gut aushält. Die Fähigkeit klar Stellung zu beziehen gehört sicher auch dazu. Dann können Entscheidungen getroffen werden, die eher mitgetragen werden.

Ein guter Startpunkt für solche Gruppen kann der Jahreswechsel sein. Man muss aber nicht zwingend auf nächstes Jahr warten, um damit zu beginnen. Die Auszeit vom Tagesgeschäft (Ungestört zu denken ist ein wertvoller Luxus.) für das Management von Unternehmen, Bereichen oder Teams kann genutzt

werden, um sich beispielsweise mit folgenden Fragen intensiv zu beschäftigen (Manches von den Fragen gilt natürlich auch für Projektmeetings sowie für jeden Einzelnen. Schließlich ist jeder auch sein eigener Manager, oder?):

- Steht das, wofür der Kunde Sie bezahlt, im Mittelpunkt Ihrer Organisation und können Sie Ihre Kunden optimal bedienen?
- Was in Ihrer Organisation brauchen Sie nicht mehr?
- Wie müssen Sie aufgestellt sein, damit Sie Chancen sehen und nutzen?
- Was ist Ihre Kernkompetenz und weshalb wird Ihr Kunde zukünftig bei Ihnen kaufen?
- Was unterscheidet Sie unverwechselbar von Ihren Mitbewerbern?

Strategiemeetings oder auch Projektmeetings können sehr fruchtbare Treffen sein, wenn auf verschiedene Aspekte in der Vorbereitung und Moderation geachtet wird. Wichtig ist dabei, die Fähigkeit zum Probedenken bzw. dem systemischen Denken in Auswirkungen weiter zu entwickeln. Eine externe Lokation und ein Moderator, der für die effektive Gestaltung des Prozesses verantwortlich ist, können Meetings wirkungsvoll unterstützen. Dadurch wird auch sichergestellt, dass sich alle Teilnehmer zu 100 % auf den Inhalt konzentrieren können. Darf offen geredet werden, oder gibt es Tabus? Wie sinnvoll erleben die Teilnehmer das Meeting? Wie wird auf Kritik reagiert? Gibt es gleiche oder andere Meinungen oder Querdenker in der Gruppe? Geht es eher um Profilierung oder mehr um das Gemeinsame? Ist der Geist auf Konstruktives und Lösungen eingestellt?

Geht es bei den Meetings auch um die Qualität der Zusammenarbeit oder die Qualität der Projektarbeit (intern oder extern oder im Vertrieb), so eignen sich als Methoden der Moderation neben Elementen aus der lösungsfokussierten Kurzzeitberatung auch Elemente aus professionellen Outdoor-Trainings sowie Strukturaufstellungen (siehe auch Beiträge in dieser Ausgabe).

Damit können Dynamiken im Team schnell sichtbar werden und es kann nach optimierten Wegen der Zusammenarbeit sowie Kooperation geschaut werden. Die SySt-Strukturaufstellungen unterstützen über Ihre Methoden auch aktiv Probehandlungen effektiv zu simulieren. Ein Bild sagt mehr als 1000 Wor-

te. Zusätzlich bietet die „*transverbale Sprache*“ weitere wertvolle Perspektiven und Impulse an.

Das Ziel von derartigen Meetings sollte immer auch konstruktiv und lösungsorientiert auf eine Verbesserung für das Unternehmen in der Zukunft ausgerichtet sein. Des Weiteren ist die Entwicklung von Frühwarnsystemen und mögliche Antworten auf „Störungen oder Abweichungen vom gewünschten Plan“ ein wichtiges Ergebnis des konstruktiven Probedenkens.

Kommt es doch zu Krisen in der Unternehmensentwicklung sowie bei Projekten, kann dies als Chance gesehen werden, bisherige Verhaltens- und Denkweisen zu überdenken und Neues zu tun. Diese Sicht ist natürlich nicht leicht.

Dazu ein Text von Günther Anders, der eine neue Perspektive auf Krisen oder Schwierigkeiten bietet:

„Nur das Falsche ist das Richtige!“

„Verlor gestern B. gegenüber, als ich ihn nach Hause begleitete, ein paar nervöse Worte über meinen miserablen Job.“

„Da sind Sie bei mir am falschen Schalter.“, sagte er abweisend. Und als ich ihn erstaunt anblickte:

„Dafür habe ich nicht das mindeste Verständnis.“ Und dann legte er los: „Wer die richtige Frau nimmt, der verspielt die Chance der Erfahrung. Wer seinen Beruf findet, der bleibt nur bei sich selbst. Wer nur auf Klaviaturen spielt, die ihm nach Maß gearbeitet sind, dessen Finger lernen nichts mehr.“

„Aber?“ – „Jawohl aber!“, rief er, „Denn nur, was nicht passt, nur was nicht für Sie gemacht ist, nur was hier zu kurz ist oder dort zu lang, nur das Falsche ist das Richtige! Nur das macht erfahren! Nur das ist die Welt!“ Er sah nicht ironisch dabei aus. „Wirklich“, fuhr er fort, „Sie haben Ihr Leben entsetzlich falsch in die Hand genommen. Denn wonach haben Sie gejagt? Immer nur nach dem Richtigen. Immer nur nach dem Passenden. Immer nur nach der Erfüllung. Und dann und wann hatten Sie sogar das Pech, dass Ihnen das gelang, dass Sie die Erfüllung zufällig fanden. In dieser Frau. In diesem Freund. In dieser Sache. In dieser Arbeit.“



Wie bunt darf es in Meetings zugehen?

„In gewissem Grade sind wir wirklich das Wesen, das die Andern in uns hineinsieht, Freunde wie Feinde. Und umgekehrt! Auch wir sind die Verfasser der Andern; wir sind auf eine heimliche und unentrinnbare Weise verantwortlich nicht für ihre Anlage, aber für die Ausschöpfung dieser Anlage.“

Max Frisch

Fortsetzung: Miteinander sprechen ...

Aber wenn Sie mich fragen, mein Lieber, diese Episoden waren die aller unwichtigsten Stücke in Ihrem Leben. Richtig allein waren die Durststrecken dazwischen. Die Jahre, die mit Zufällen angefüllt waren. Die Berufe, die Sie verflucht haben.

„Wer nur arbeitet,
hat keine Ideen.“

Anton Zeilinger

Wenn Sie ein Minimum von Erfahrung erworben haben sollten, zu danken hätten Sie das ausschließlich diesen Zeiten des angeblichen Zeitverlustes.“ (Günther Anders, Tagebucheintrag)

Krisen bieten viele neue Möglichkeiten. Max Frisch: „Krise ist ein produktiver

Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“ Das bedeutet nicht, dass Krisen nicht schwere Belastungen mit sich bringen können und viel Kraft kosten. Nicht alle Krisen sind vermeidbar. Es wird immer wieder welche geben. Doch wie kann man damit zielenrichtig umgehen?

Der offene Dialog mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen bietet eine hervorragende Möglichkeit mögliche Krisen frühzeitig zu erkennen. Die oft vermisste Motivation und das Verantwortungsgefühl der wird durch einen offenen Dialog deutlich gesteigert, die Kompetenzen besser genutzt und auch dadurch

entsteht über ein Frühwarnsystem eher die Chance, Krisen frühzeitig im Entstehen zu erkennen, um dann konstruktiv agieren zu können. Dies kann schon in einem kleinen Team seinen Anfang nehmen.

In dem Sinne ist gute Dialogfähigkeit die Basis für Weiterentwicklungsfähigkeit im Unternehmen. Vielleicht der Faktor für den Wettbewerbsvorteil im Markt?

Gute Dialogfähigkeit ist schwer aufzubauen, leicht zu verunsichern oder gar zu zerstören und daher ein wertvolles Gut. Und es ist spannend, wie ein guter Dialog produktiv und belebend wirkt.

Fortsetzung: Der offene Dialog ...

2.) Welche Kriterien sind Ihnen bei der Auswahl der Redner wichtig?

„Das Wichtigste: Die Referenten dürfen alles, nur nicht langweilen. Aber im Ernst: Der Erfolg einer solchen Institution steht und fällt mit der Fähigkeit der Redner, ihr Publikum wirklich zu erreichen und mit einer kurzweiligen Darstellung für ihr jeweiliges Thema zu faszinieren. Unsere Referenten sind fast ausnahmslos externe Spezialisten, wobei wir eine ausgewogene Mischung von Praktikern und Theoretikern, von "Machern" und "Denkern" anstreben. Erstere kommen meist aus anderen Unternehmen oder von Agenturen, letztere aus den Universitäten des deutschsprachigen Europas. Und da wir ganz bewusst einen Blick über den Gartenzaun werfen wollen, dürfen die Themen durchaus weitab von dem Alltagsgeschäft eines EDV-Dienstleisters angesiedelt sein. So hatten wir beispielsweise einmal eine Referentin von BMW zu Gast, die die weltweiten Markteinführungskampagnen für den damals gerade neu herausgekommenen 7er BMW vorgestellt hat. Das hat gewiss nichts mit unserem Tagesgeschäft zu tun, ist aber trotzdem lehrreich, zum Beispiel in Bezug auf die Wahrnehmung europäischer Spitzenprodukte in Fernost. Auch allgemeine Themen wie mentale Fitness und Rhetorik haben ihren Platz. Vereinzelt haben wir durchaus auch schon prominente Referenten engagieren können, die dann natürlich kraft ihres Namens schon eine Attraktion darstellen. Aber das ist die Ausnahme, denn unser Budget ist natürlich begrenzt.“

3.) Wie läuft so eine Veranstaltung ab?

„Wir treffen uns am frühen Abend im Casino unseres Hauses. Nach einer kurzen Anmoderation spricht dann der Referent, in der Regel nicht länger als 45 Minuten, anschließend klingt der Abend dann in lebhaften Gesprächen am Büfett aus. Als wichtig hat sich dabei herausgestellt, dass die Teilnehmer schon vorher auf das Thema eingestimmt sind. Deswegen muss uns jeder Referent vorab ein Exposé seines Vortrages schicken, dessen Inhalte wir dann in die Einladung integrieren. Denn wir laden jeden Teilnehmer per E-Mail persönlich zu jeder einzelnen Veranstaltung ein. Je genauer die Teilnehmer vorher wissen, worum es gehen wird, desto größer ist das Interesse, das den Clubabenden entgegengebracht wird.“

4.) Was sagen Ihre Mitarbeiter und Kollegen dazu?

„Marktforschende Erhebungen in dieser Sache liegen natürlich nicht vor, aber die Zahlen sprechen für sich: Der Marketing Club hat derzeit 290 Mitglieder und von diesen kommt immer ein gutes Drittel zu den Veranstaltungen. Einzelne Stimmen, die sich mit Vorschlägen oder sonstigen Ansinnen zu Wort melden, sind uneingeschränkt positiv. Was auch anerkannt wird, ist der Umstand, dass das Unternehmen eine solche Institution jedes Jahr aufs Neue mit den erforderlichen Mitteln ausstattet, um ein hochkarätiges Programm anzubieten. Selbstverständlich ist das nicht.“

5.) Welche Erfahrungen haben Sie bisher mit diesen Veranstaltungen gemacht?

„Eigentlich nur positive: für das Unternehmen wie für die beteiligten Mitarbeiter. Der Club stärkt die Binnenkommunikation über alle Organisationseinheiten und Hierarchien hinweg und verleiht dem ganzen Thema Marketing nicht nur Gewicht nach innen, sondern auch ein leuchtendes Banner, das weithin sichtbar ist. Wichtig sind gute Referenten, aber da haben wir bisher - von ganz wenigen Ausnahmen abgesehen - dank solider Recherche im Vorfeld immer gute Treffer gelandet. Ich wünsche mir, dass wir auf diesem Weg auch in den nächsten Jahren weitermachen können, an Ideen für neue Themen fehlt es uns nicht. Das Budget ist auf alle Fälle gut investiert.“

Vielen Dank Herr Fesl für Ihre Zeit.

„Gedanken die uns kommen,
sind besser als solche,
die wir uns machen.“

Joseph Joubert

Organisations-Strukturaufstellungen . . .

(cs) nicht nur für komplexe Situationen:

Magie oder Logik? Beides? Oder etwas anderes?

Ende der 90er nahm ich im Rahmen einer Ausbildung, in der es um professionelle Kommunikation im Business ging, an meiner ersten Aufstellung teil. Ich wusste damals, dass therapeutisch Aufstellungen erfolgreich eingesetzt wurden, fand das Verfahren jedoch sehr merkwürdig.

Heute sehe ich systemische Organisationsstruktur-Aufstellungen als eine sehr effiziente Methode an, um Beratungen für Einzelpersonen und Unternehmen zu gestalten, wenn der Kontext dazu passt. Ich nutze diese Methode teils implizit teils explizit bei manchen Fragestellungen zu Projekten und Teams. „Systemischer Denken“ entspricht der Fähigkeit vernetzter zu denken. Systemische Strukturaufstellungen unterstützen diese Fähigkeit systematisch (siehe auch Artikel in „Impulse für Menschen in Bewegung: Kluge Manager denken systemischer.“ Ausgabe Q4/2006). Ergebnisse von Organisationsstruktur-Aufstellungen für Unternehmen oder Teams können sein: neue Perspektiven, neue Denk- und Handlungsoptionen in herausfordernden und komplexen Situationen sowie die Simulation von Verhaltensoptionen zu relevanten Fragestellungen. Oft lassen sich daraus konkrete Maßnahmen und Pläne ableiten, die für diese Fragestellungen zielenrichtig sind.



Wie ist Ihr Team für Ihre Ziele aufgestellt?

Ich war bei der ersten Aufstellung offen und kritisch zugleich, vor allem aber pragmatisch, im Sinne von „Schau'n wir mal“. Ich hörte wie ein Teilnehmer (Klient) dem Ausbildungsleiter (Berater) ein komplexes Thema schilderte. Dabei ging es um ein herausforderndes Projekt sowie die aus Sicht des Teilnehmers schwierige Teamzusammenarbeit. In einem Gespräch bestimmte der Teil-

nehmer die für seine Thematik wichtige Personen und wählte aus uns Teilnehmern Repräsentanten für diese relevanten Personen aus sowie eine Person für sich selbst, den Fokus. (Die Methode funktioniert auch mit Bodenankern oder auf dem Papier, wenn keine Repräsentanten zur Verfügung stehen, wie z.B. in der Einzelberatung.) Der Klient stellte nun für seine Fragestellung seinen Fokus so in den Raum, wie es für ihn in Bezug auf die Thematik stimmig war. Danach führte und stellte er die Repräsentanten passend für ihn in den Raum. Im Raum wurde so das innere Bild des Klienten in Bezug auf das herausfordernde Projekt sichtbar. Später wurde mir klar, wie bedeutsam Entfernungen, Winkel sowie äußere Haltungen der Repräsentanten sind und wie sehr dies im gewissen Sinne eine Art Alltagssprache ist, die wir ohnehin alle sprechen und nur nicht immer bewusst wahrnehmen. Der Berater befragte die Repräsentanten nach Unterschieden in Ihrer Wahrnehmung, ließ Repräsentanten Aussagen machen und stellte diese um - mit erheblichen Auswirkungen für die Repräsentanten und Klienten.

Auch ich wurde gefragt, ob ich bereit bin eine Person zu repräsentieren. Das war ich und so konnte ich während der Aufstellung erfahren, dass meine Körperwahrnehmung sich änderte, je nachdem, wo ich stand und welche Aussagen ich hörte oder selbst machte. Das fand ich äußerst verwunderlich. Ich konnte mir das nicht erklären. Als Wirtschaftsinformatiker war (bin) ich sehr auf Beweise und Logik aus. Auf der anderen Seite bin ich pragmatisch. Und ich sah, dass sich für den Klienten, der die Aufstellung von außen mitverfolgte und auch erlebte, seine innere Welt veränderte. Das Lösungsbild der Aufstellung war für ihn und seine Fragestellung ressourcenreicher als der Start und zwar aus Sicht des Klienten.

Impulse, die sich aus der Strukturaufstellung ergeben, setzte der Klient natürlich eigenverantwortlich um. Er erzählte danach von neuen Perspektiven, sah Möglichkeiten zu agieren und er setzte diese Aufstellung gewinnbringend für sich und sein Team um. Ich habe ihn immer wieder während der weiteren Ausbildung danach gefragt. Nachdem ich auch für mich selbst die Erfahrung gemacht habe, dass Aufstel-

lungen irgendwie wirken, wollte ich unbedingt verstehen, wie das genau funktioniert. Ich nahm fast an, dass das nicht richtig lernbar ist, sondern eher eine magische Fähigkeit ist.

Ich suchte nach Ausbildungsinstituten, die in ihrer Ausbildung Methoden sowie Modelle transparent machen und die Wurzeln der Arbeit aufzeigen. Ich fand Matthias Varga von Kibéd, einen Professor für Logik und Wissenschaftstheorie an der Universität München, sowie Insa Sparrer, eine Diplomspsychologin. Ich lernte die Logik hinter Strukturaufstellungen zu verstehen. Damit verschwand nicht die Faszination dieser Beratungsmethode. Ganz im Gegenteil: Die Strukturaufstellung steht für mich eher für eine wunderbare Logik. Neben dieser Methode lernte ich besonders eine allparteiliche, wertschätzende und lösungsorientierte Haltung kennen und schätzen. Diese unterstützt mich sehr in meinen Coachings und Beratungen, um für Unternehmen wirksam zu sein.

Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer entwickelten Ende der 80er Jahre die systemischen Strukturaufstellungen und bauen diese seitdem beständig aus. Einflüsse auf die Arbeit kommen aus der systemischen Therapie, der Familientherapie (Rekonstruktions- und Aufstellungsarbeit), der lösungsfokussierten Kurztherapie sowie die Ericksonschen Hypnotherapie. Dabei werden andere wirksame Modelle aus Therapie, Kommunikationspsychologie und anderen Gebieten integriert. Auch insofern sind die systemischen Strukturaufstellungen sehr lebendig.

Offene Termine von uns für SySt-Aufstellungen siehe unter Termine der Redaktion.

*„Handle stets so, dass die Anzahl der Möglichkeiten wächst.“
„Willst Du erkennen, lerne zu handeln.“
Heinz von Foerster*

Interview mit Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer (mv&is)

(cs) In meiner Ausbildung und verschiedenen Weiterbildungen am SySt-Institut fand ich viele Vertreter von Unternehmensberatungen mit eher klassischer betriebswirtschaftlicher Vorbildung. Wie erklären Sie sich dieses Interesse an systemischen Organisations- bzw. Strukturaufstellungen (SySt)?

(mv&is) In der klassischen Form der Unternehmensberatung hat sich die Einsicht immer mehr durchgesetzt, dass die Komplexität der Aufgaben in gegenwärtigen Unternehmen, verstärkt durch die globale Veränderungsdynamik, mit den bisherigen Methoden alleine nicht zufriedenstellend zu bewältigen ist. Dies hat zu einer Zunahme von systemischen Betrachtungsweisen geführt, oft auch unter ganz anderen Bezeichnungen. So stellen der Ansatz der lernenden Organisation und die Denkweisen der Synergetik, das Interesse an unterschiedlichen Simulationsmethoden und die Idee eines für Firmen höchst relevanten „hidden knowledge“ derartige systemische Aspekte dar.

Es hat sich inzwischen erwiesen, dass die Einbeziehung von Wahrnehmungsunterschieden in Simulationsprozessen mit Personengruppen, was den Kern insbesondere der Strukturaufstellungsarbeit darstellt, zu wesentlichen und überraschenden neuen Einsichten in kurzer Zeit führt. Daher sind immer mehr Berater interessiert diesen Zugang für sich zu nutzen.

(cs) Welchen Nutzen können Unternehmen aus Strukturaufstellungen ziehen bzw. welche Themen eignen sich für Strukturaufstellungen?

(mv&is) Zum Nutzen, den Unternehmer aus der SySt-Arbeit ziehen können, nennen wir am Besten einige Beispiele für Nutzen, den Firmen schon daraus gezogen haben:

- klarere Abläufe bei Projektplanungen und Vertriebsprojekten
- Verbesserte Kooperation innerhalb von Teams
- Verbesserung von Kommunikation und Verständnis zwischen Mitarbeitern und Hierarchieebenen
- Verbesserter Umgang mit Krankenstand und Mobbing
- Arbeit an Firmenwerten und Visionen
- Begleitung von Fusionsprozessen
- Umgang mit unterschiedlichen Firmenkulturen
- Ideengeneration für neue Kooperationen und Ausrichtungen
- Umgang mit Markenfragen

- Verbesserung von Einarbeitungsbedingungen
- Begleitung von Change Management, Umstrukturierungsmaßnahmen sowie Strategieprozessen
- Verhandlungsvorbereitung
- Eventplanung
- systemische Potentialeinschätzung u.v.a.m.

(cs) Was sind Grenzen der systemischen Strukturaufstellungen im Organisationskontext?

(mv&is) SySt-Aufstellungen bilden eine erweiterte Auffassung von Sprache. Es geht hier um die transverbale Sprache, die verbale und nonverbale Sprache umfasst und auf Basis der repräsentierenden Wahrnehmung unter geeigneten Bedingungen von ganzen Personengruppen gesprochen wird. Die Grenzen dieses Vorgehens sind daher nicht die Grenzen einer Methode sondern die einer Sprache.

Für den Organisationsbereich bedeutet das, die Unerlässlichkeit von Kontraktklarheit und gegebenenfalls einem fortlaufenden Re-Contracting als selbstverständlichen Rahmen für die Anwendung der SySt zu nehmen.

Die Aufstellungen weisen auf neue Möglichkeiten hin. Diese müssen natürlich auch umgesetzt werden, damit der Transfer in die Praxis erfolgen kann.



Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd: Gründer des SySt Instituts in München

(cs) Nach meiner Erfahrung können Kunden sehr gut mit einer Erklärung über die Bedeutung des externen Bildes als Ausdruck des inneren Bildes leben. Mit dem Begriff „repräsentierende Wahrnehmung“ für die Wahrnehmungsphänomene während der Aufstellungen ist dies weniger leicht. Welche

Erklärungen bieten Sie dafür an, dass es so etwas wie eine „repräsentierende Wahrnehmung“ gibt?

(mv&is) Die repräsentierende Wahrnehmung stellt eine erstaunliche Fähigkeit dar, die praktisch jeder, der mit Strukturaufstellungen in Berührung kommt, an sich selbst erlebt und bei dem Prozess bemerkt. Sehr viele erfassen schon nach wenigen Kostproben wie nützlich diese Fähigkeit im Bereich von Management und Führungsaufgaben ist.

Normalerweise gehen wir davon aus, dass Menschen getrennte Einzelwesen sind und fragen uns daher, wie Informationen vom Einem zum Anderen transportiert werden. Die repräsentierende Wahrnehmung passt eher zu einem Modell der Verbindung zwischen den Menschen. So weist die repräsentierende Wahrnehmung darauf hin, was zwischen uns ist, also was im Beziehungsraum zwischen den Einzelwesen ist. Daher ist die Sichtweise der Getrenntheit durch die Sichtweise der Verbindung zu ergänzen.

(cs) Wie lässt sich die „repräsentierende Wahrnehmung“ trainieren? Welcher Nutzen kann dadurch entstehen?

(mv&is) Trainieren lässt sich die repräsentierende Wahrnehmung z.B. einfach durch Teilnahme an Strukturaufstellungen, vor allem als Repräsentant, aber auch in etwas geringerem Maße als Beobachter.

Wenn die Sprache etwas vertrauter geworden ist, können wir auch mit aufstellungsartigen Prozessen für uns alleine arbeiten, ähnlich wie es ja auch einen nützlichen inneren Dialog mit realen äußeren Dialogpartnern geben kann. Wer mehr Erfahrung mit repräsentierender Wahrnehmung hat, hat einen systematischen Zugang zu vertiefter Intuition. Er wird in bestimmten Fällen auch im Alltag leichter zwischen eigenen

Empfindungen und Wahrnehmung von Beziehungsstrukturen unterscheiden können, was alleine schon einen unschätzbaren Vorteil für gelungene Entscheidungen darstellt. Man könnte verkürzt sagen: Strukturaufstellungen sind ein intuitionsförderndes Wahrnehmungstraining.

Fortsetzung: Seite 7

Fortsetzung: Interview mit Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer

(cs) Sie nennen Aufstellungen sinngemäß eine „transverbale Sprache“: eine Sprache, die jeder Mensch spricht. Was genau bedeutet das?



Mehr Klarheit als ein Ergebnis von SySt-Aufstellungen

(mv&is) Bei den SySt erfahren wir, dass die spontane Veränderung von Körperwahrnehmungen und -empfindungen einschließlich der sprachlichen Reaktion der Repräsentanten in einer Strukturaufstellung für die Anliegenbringer erstaunlich klare und verständliche Mitteilungen entstehen lassen.

Als Repräsentant hat man die Möglichkeit aus Perspektive anderer die Arbeitssituation zu betrachten und zu erleben. Damit wird eine Basis für Kommunikation geschaffen. Es entsteht ein Grundverständnis für die Situation des Anderen.

Wir sehen daher, dass wir als Mitglieder von Gruppen unter geeigneten Bedingungen fähig sind, selber Teile dieser Sprache zu werden und so gemeinsam über eine eigentümliche, kraftvolle und überraschende Einsichten ermöglichende Sprache verfügen.

(cs) Aufstellungen finden nach Ihrer Auffassung immer und überall statt. Sie sind sozusagen im Alltag eingebettet. Was meinen Sie damit?

(mv&is) Das ist eine etwas überspitzte Formulierung, mit der wir auf den Umstand hinweisen, dass aufstellungsähnliche Prozesse durch spontane Rollenübernahme im alltäglichen Gespräch und in Kommunikationszusammenhängen auftauchen, eine wesentliche Rolle spielen und dass es einen Unterschied macht, wenn wir das rechtzeitig bemerken.

So kann es zum Beispiel sein, dass wir von einer anderen Person einen „Ärger“ übernehmen und diesen „Ärger“ zunächst uns selbst zuschreiben, obwohl er zur anderen Person gehört. Durch SySt oder durch Strukturaufstellungen lernen wir, leichter zwischen Eigenem und Fremden zu unterscheiden.

(cs) Wie unterscheiden sich die SySt-Aufstellungen von anderen vielleicht vergleichbaren Verfahren?

(mv&is) In der SySt-Arbeit legen wir großen Wert auf sorgfältige Klärung von Auftrag und Anliegen. Die Strukturaufstellung wird eingebettet in einen größeren Rahmen von Vor- und Nachgesprächen, zum Beispiel in längeren Beratungsprozessen, wobei wir systemische und lösungsfokussierte Ansätze für die Gesprächsführung bevorzugen. Die Strukturaufstellungsarbeit ist eng verknüpft mit Ericksonsche-Methodik, hat logische, sprachanalytische, zeichentheoretische und paradoxientheoretische Grundlagen und erlaubt offene wie verdeckte Arbeit. Durch unterschiedsbasierte Arbeit kann weitgehend auf Interpretation durch die Aufstellungsleiter verzichtet werden. Dadurch kann ein Höchstmaß an Diskretion gewahrt werden, was präzisere Kontrakterfüllung erlaubt.

Durch ein streng methodisches grammatisches Vorgehen ist das Verfahren lehr- und lernbar.

Eine Vielzahl von Formaten gibt zugleich eine hohe Flexibilität bei der Adaptierung für unterschiedliche Anwendungsfragen.

Wir legen hohen Wert auf Transparenz der verwendeten Methoden, zugleich aber auch darauf, dass Anliegenbringer jedes gewünschte Maß an Diskretion wahren können.

(cs) Eine eher private Frage: Was macht es für Sie nach all den Jahren intensiver Arbeit mit systemischen Strukturaufstellungen so anziehend diese Methode weiterzuentwickeln, anzuwenden und zu lehren?

(mv&is) Da wir die systemische Strukturaufstellung als eine Sprache auffassen, die die verbale Sprache umfasst und über sie hinausgeht, ist der Bereich des an den Strukturaufstellungen Interessanten noch umfassender und uferloser, als es die Beschäftigung mit Sprache in ihren vielen Facetten sowieso schon ist.

Durch die konkrete Arbeit erschließen sich immer wieder neue Welten, in die man mit Hilfe der SySt-Arbeit eintaucht.

Wie könnte das je aufhören immer interessanter zu werden?

(cs) Was habe ich vergessen zu fragen, was für Menschen in Unternehmen noch zu erfahren interessant ist?

(mv&is) SySt-Aufstellungen sind nicht nur wirkungsvoll und leiten zu neuen Einsichten. Sie stellen auch einen sehr wertschätzenden und zugleich klar unterscheidenden

und einfühlsamen Umgang mit Fragestellungen dar und sie fördern Reflexion und Humor. Es findet implizites Lernen unter anderem durch Training im Nicht-Anhaften an Emotionen und Rollen sowie das Training von lösungsfokussiertem Denken statt. Warum sollte man allen Ernstes darauf verzichten?

(cs) Insa Sparrer und Matthias Varga: Ich danke Ihnen sehr für Ihre Zeit und das Interview.



Daraus ergeben sich oft ganz automatisch die nächsten Schritte

Literatur:

Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer; Ganz im Gegenteil; Carl-Auer-Systeme; Auflage: 5, überarb. Aufl. (Juni 2005)

Insa Sparrer; Wunder, Lösung und System; Theorie und Praxis, Carl-Auer-Systeme; Auflage: 4 (Mai 2004)

Insa Sparrer; Systemische Strukturaufstellungen. Theorie und Praxis, Carl-Auer-Systeme; Auflage: 1 (September 2006)

Renate Daimler, Insa Sparrer, Matthias Varga von Kibéd; Das unsichtbare Netz. Erfolg im Beruf durch systemisches Wissen; Carl-Auer-Systeme; (September 2003)

Outdoor- und Indoor-Training

(sb) Was genau ist ein kombiniertes Outdoor- und Indoor-Training und was bringt es?

Unsere Trainings sind so aufgebaut, dass nach Vorgesprächen mit den Auftraggebern ein für den Auftraggeber individuell zugeschnittenes Trainingskonzept entsteht. Nach den vereinbarten Zielen mit den Auftraggebern werden die Outdoor- und Indoorelemente konzipiert. Unser Trainerteam orientiert sich hierbei an verschiedenen psychologischen und erlebnispädagogischen Modellen und Methoden und natürlich unseren langjährigen Erfahrungen.

Welche Themen begegnen uns oft?

Trainingsziele und Schwerpunkte sind nach unserer Erfahrung oft z.B. in Fragen in Bezug auf Vernetzung in schnell wachsenden Unternehmen oder Veränderung der Unternehmenskultur und Identitätsfindung (CI), oder bei Teambildungsprozessen die Pole „entweder Team oder Einzelkämpfer“ aufzulösen in „sowohl Team als auch Individualität“ (je nach Aufgabenstellung), Verbesserung von Wissensmanagement, von Informations- und Kommunikationsfluss, von Konfliktmanagement, von Führungskompetenz etc.

Wie ist so ein Training aufgebaut?

Der erste Teil des Trainings ist eine einführende Runde im Seminarraum. Neben den organisatorischen Fragen geht es um Erwartungsabklärung und eine erste Einführung in verschiedene Thematiken und Modelle, mit denen wir in diesem Training arbeiten.

Die nächsten Tage sind dann die sogenannten „Outdoortage“: Hochseilgarten, Teamparcours, Orientierungswanderung, Canyoning, Klettergarten oder Rafting usw. Jeder Tag beginnt mit einer Einführung im Seminarraum.

Hierzu gehören vorbereitende praktische Übungen und kleine Einzel- und Gruppenarbeiten. Z.B. wird auf die persönlichen Ziele und Gruppenziele, auf die sozialen und kommunikativen Fähigkeiten, auf die innere Haltung etc. fokussiert - und zum anderen erfolgen natürlich technische und logistische Erklärungen. Draußen heißt es dann „erleben“. Die Erlebnisse in der Natur werden in Bezug auf die alltäglichen

Situationen und auf die erarbeiteten Ergebnisse im Seminarraum prozessorientiert reflektiert. Hierbei werden Muster sichtbar und erlebbar gemacht, der Dialog im Team wird angeregt. (Wobei wir natürlich sehr darauf achten, dass nichts „zerredet“ wird!!!).

Der Abschlusstag des Trainings dient ausschließlich der Integration der Erfahrungen und dem Alltagstransfer und findet wieder im Seminarraum statt. Die Gruppen planen konkrete Veränderungsschritte und bestimmen die Kriterien für die Umsetzung sowie deren Überprüfung. So unterstützen wir die Trainingsteilnehmer sicherzustellen, dass die Ergebnisse aus den erfahrungsorientierten „Lerneinheiten“ aus dem Outdoor im täglichen Miteinander weiter gelebt werden können.

...und was ist mit Spaß?

Ganz wichtig ist natürlich bei allen unseren Trainings die gelungene Abwechslung zwischen Ernst und Spaß. „Lachen“ und „sich freuen“ gehören dazu. Nur so kann optimales leichtes Lernen stattfinden. Gesichert ist das durch ein übergeordnetes Ziel von uns: „Wir begleiten kompetent und kongruent die Menschen zu ihren Zielen und unterstützen ihren Entwicklungsprozess. Wir sorgen für einen optimalen Rahmen mit einem hohen Maß an Sicherheitsvorkehrungen, in dem Weiterentwicklung und Freude stattfinden. Wir als Team verstehen uns ebenfalls als ein Modell, wie Teamarbeit und individuelle Arbeit effizient, hochmotiviert mit viel Spaß und hoher Qualität geleistet werden kann.“

Wie findet „Lernen und Erfahrungen machen“ statt und was hat Outdoor mit Alltag zu tun?

Wie Lernen stattfindet:

Lernen durch eigene Erfahrung, durch Reflexion, durch Wissensvermittlung und Lernen am Modell.

Wer oder was steht mit Mittelpunkt:

Die einzelne Person.

Für den Einzelnen geht es um den Umgang mit Grenzen, Aufbau von Selbstvertrauen und Selbstsicherheit, Entscheidungen.

Die verschiedenen Module sind dadurch gekennzeichnet, dass der Einzelne in der Gruppe intensive Erlebnisse erfährt, die seine Persönlichkeit stärken und mit denen er sich handelnd beschäftigt.

Selbstgemachte, unmittelbare Erfahrungen bewegen vor allem dann, wenn sie einen gewissen Grad von Ernstcharakter aufweisen können. Ernstcharakter so verstanden, dass die Anforderungen in den Outdoormaßnahmen real sind, aufgrund der Situation Entscheidungshandeln verlangen und wenig Möglichkeit zur Distanzierung zulassen.



*Gemeinsam Muster in der Zusammenarbeit verstehen und die Kooperation im Team optimieren
(Foto faszinatour)*

Das heißt konkret, dass die Übungen (z.B. mit einem „sehenden Partner“ blind abseilen) Erfahrungen auf einer hohen Ebene zulassen, die sehr nachhaltig wirken.

Es gilt natürlich immer das Prinzip der Wahlfreiheit, nach der die Teilnehmer zwischen verschiedenen Schwierigkeitsgraden oder Teilnahme/Nichtteilnahme an einer einzelnen Übung entscheiden können. Manchmal bedeutet „Grenze“, den Mut aufzubringen, um einer Herausforderung am Fels oder Wasser zu begegnen und manchmal eben, den Mut aufzubringen um „Nein“ zu sagen. Die Erfahrung zeigt, dass der Umgang mit diesen Grenzsituationen, die immer unter höchsten Sicherheitsbedingungen ablaufen, ein Schlüsselerlebnis zu hohem Selbstvertrauen darstellen.

Fortsetzung: Seite 9

Fortsetzung: Outdoor- und Indoor-Training

Die Gruppe und die Beziehungen, die Interaktionsmuster

Für die Gruppe geht es um die Förderung der sozialen und kommunikativen Kompetenzen, Führungskompetenzen und die Entwicklung von gegenseitigem Verständnis und Vertrauen und Konfliktmanagement

Expeditionen wie z.B. das Erklettern einer Bergwand oder das Steuern eines Rafts sind so angelegt, dass sie die ganze Gruppe fordern, da man sie nicht alleine oder nur unter größtem Sicherheitsrisiko und erheblichen Organisationsproblemen alleine bewältigen kann. Hierbei geht es um die Zusammenarbeit der Gruppe, manchmal um Führung, das sinnvolle Einsetzen von verschiedenartigem Wissen, Kompetenzen und Begabungen. Die Entwicklung von Eigeninitiative, Spontaneität, Kreativität, Entdeckung von verborgenen Fähigkeiten und Stärken, Übernahme von Selbstverantwortung für getroffene Entscheidungen, Steigerung der Kommunikationsfähigkeiten und -bereitschaft, Entwicklung einer besseren Konfliktbewältigung und Kooperationsbereitschaft, Führen von Menschen. Auch die bewusste Identitätsbildung der Teilnehmer und der Gruppe durch die Erfahrung eines neuen Rollenverhaltens in einer neuen Erfahrungsstruktur stehen unter diesem Aspekt im Schwerpunkt. Der Übertrag

auf Alltagssituationen wird bereits während der Übungen sehr deutlich und in der Reflexion draußen erlebnisnah zusätzlich gefördert und gefestigt.

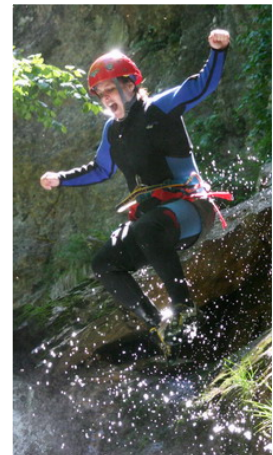
Transfer in den Alltag

Wie können die Teilnehmer die Erfahrungen, die in einem Umfeld (Challenge-Situationen in den Bergen, auf dem Fluss und dem Meer) gemacht werden, das sich deutlich von Ihrem Alltagsleben unterscheiden, in ihr „normales“ Leben transferieren?

Unsere Erfahrung zeigt, dass schon in der Maßnahme stattfindende Reflexion und professionelles Feedback ausschlaggebend für einen Transfer ist. Vertieft werden die im Kurs erfahrenen Eindrücke, durch die im Seminarraum stattfindenden Reflektionen, damit werden die vielen neuen Eindrücke für den Alltag nachhaltig und gewinnbringend nutzbar gemacht. Das Ziel im Outdoortraining steht stellvertretend für schwierige bzw. unmöglich erscheinende Aufgaben, solche, die manchmal auch Angst machen. Entscheidend sind jedoch die Bewältigungsstrategien, die von den Teilnehmern benutzt werden, um die Herausforderungen in einer immer komplexeren Welt zu meistern, dabei gesund zu bleiben und sich im Leben wohl zu fühlen. Diese Bewältigungsver-

suche entsprechen Strategien, die auch im Alltagsleben zur Lösung von Problemen angewandt werden können.

Zusätzlich werden in unseren Trainings diese Transfererfahrungen aus der Reflexion in die konkrete Tat umgesetzt. Am „Integrationstag“ findet eine Zusammenfassung der Erfahrungen statt. Hier wird das Gelernte in erste konkrete selbstorganisierte Maßnahmen, die außerhalb des Trainings stattfinden, gefasst.



Möglicherweise mit viel Spaß über Grenzen gehen und wertvolle Erfahrungen in die Praxis mitnehmen

Fundsachen (cs)

... In seinem vor zehn Jahren erschienenen Essay „Reminiszenzen an den Überfluss“ hat das der bedeutendste Denker und Dichter der deutschen 68er-Bewegung, Hans Magnus Enzensberger, brillant auf den Punkt gebracht: Nicht „schnelle Automobile und goldene Armbanduhren, Champagnerkisten und Parfüms, Dinge, die an jeder Straßenecke zu haben sind, sondern elementare Lebensvoraussetzungen“ bilden den Neuen Luxus. Das ist Zeit, über die man ohne den Druck anderer verfügen kann, der Luxus, sich den Dingen zuzuwenden, die man sich als Objekt der Aufmerksamkeit bewusst ausgesucht hat, oder aber auch der Luxus der Ruhe, die diese Aufmerksamkeit erst ermöglicht. Konzentration auf das wirklich Wesentliche also. Dieser Luxus passt nicht in die bekannten Schemata, schreibt Enzensberger, denn „Manager, Spitzensportler, Bankiers oder hochgestellte Politiker (...) werden sich das einfach nicht leisten können“.

Der Luxus wird, könnte man sagen, zu einer Form höherer Gerechtigkeit, und auf jeden Fall, das wusste schon Enzensberger, „zu dem, was er immer war: dem hartnäckigsten Widersacher der Gleichheit“.

Das ist vorstellbar, wünschenswert – und wohl das Mindeste. Und fast schon ideal.

(aus Brand Eins: (12/2006) Wolf Lotter: Das Ideal)

... Johannes Siegrist, Medizinsoziologe an der Universität Düsseldorf, zeigte anhand von Langzeitstudien, dass Arbeitnehmer, die sich für ihre Arbeit nicht angemessen wertgeschätzt fühlen, unter Dauerstress leiden. Die Folge: Sie haben ein doppelt so hohes Risiko, an einem Herzinfarkt oder einer Depression zu erkranken. Wertschätzung (Gratifikation) bedeutet dabei neben dem Geld in der Lohntüte auch menschliche Anerkennung und die Möglichkeit, sich in einem sicheren Arbeitsverhältnis weiter zu entwickeln....

(aus Spiegel Online vom 03. Januar 2007)

Neues und Termine aus der Redaktion.

"Nicht an sich zu arbeiten heißt, den anderen keine Gelegenheit zu geben, eine bessere Version von uns kennen zu lernen - und das wäre bedauerlich."
Matthias Varga von Kibéd

Stefan Bauch (**sb**) Kommunikationstrainer, Outdoortrainer und Coach. Kooperationspartner: faszinatour Beratung & Training
www.stefanbauch.de



Email: stefan.bauch@stefanbauch.de; Tel. 08321 / 723971

Offene Seminare:

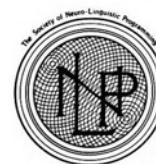
24.3. – 25.3.07 und 19.5. – 20.5.07 Strukturaufstellungen im Allgäu (Zusammen mit cs)
15.6. – 17.6.07 Die Natur des Erfolges

Ausbildungen (sb & ibm):

NLP Basis 05.02.- 09.02.07

NLP Prac.: (18 Tage: Voraussetzung NLP Basis) Start: 16.03.2007 - 18.03.2007

Indra Baier-Müller (**ibm**) Dipl. Sozialpädagogin: NLP Lehrtrainerin & Coach
Email: ibm@vr-web.de; Tel.: 08321 / 786630



Offene Seminare: (NLP Ausbildungen mit sb)

Rhetorik I

Fr./Sa., 2.3.2007 - 3.3.2007 und 22.06.2007 - 23.06.2007

Rhetorik Grundlagen II

Fr./Sa., 13.07.2007 - 14.07.2007

Verhandeln, Diskutieren, Argumentieren

Fr./Sa., 06.07.2007 - 07.07.2007

Projekte organisieren und erfolgreich durchführen

Fr./Sa., 20.07.2007 - 21.07.2007

Probleme lösen und Ideen entwickeln

Fr./Sa., 29.06.2007 - 30.06.2007

Impressum
Stefan Bauch
Indra Baier-Müller
Annette Deck
Christoph Schlachte
Maulbühl 6
D 90559 Burgthann
info@cs-seminare.com

Nächste Ausgabe
Mitte 2007
Themen:

Sinn im Tun
Praxis: Sales Pitch
Praxis: „Führen durch Sprache“
Die Wolfsstrategie

Wenn Ihnen dieses
Magazin gefällt,
senden Sie es gerne
an Personen, für die
es auch nützlich sein
kann.

Annette Deck (**ad**) Berater, Persönlichkeits-, Structogram- **STRUCTOGRAM®**
Trainerin und Coach. www.ccm-seminare.com

Email: a.deck@ccm-seminare.com; Tel.: 07242 / 952426

Verschiedene Coaching Gruppen ab Mai bei Karlsruhe (After-Work, Gruppen, „Mama“ bzw. Mütter Coachings)

Offene Seminare:

28.09. - 29.09.07 Wolfsstrategie

Christoph Schlachte (**cs**) Dipl. Wirtschaftsinformatiker (FH): **DBVC**
Prozess-Berater, Trainer und Business Coach

Schwerpunkte Training: Führung, Vertrieb, Teamentwicklung, Moderation, Kommunikation sowie Persönlichkeit

www.profi-coaching.de

Email: cschlachte@cs-seminare.com; Tel.: 09188 / 306621

Offene Seminare:

24.3. - 25.3.2007 Systemische Tage & SySt-Aufstellungen im Allgäu (Zusammen mit sb)

19.5. - 20.3.2007 Systemische Tage & SySt-Aufstellungen im Allgäu (Zusammen mit sb)

Termine für:

Beratungen bzw. Coachings sowie Inhouse Seminare sehr gerne auf Anfrage