



# Impulse für Menschen in Bewegung

Artikel und Praxistipps für Führung, Management und Teams

Ausgabe IV

Juli 2007

## Projekt- und Vertriebsgeschäft aus systemischer Perspektive

### (cs) Gedanken und Einladungen zum Reflektieren für Sie

Interne Changemanagement Projekte und externe Projekte im Vertriebsumfeld (Key Account Management) weisen einige Gemeinsamkeiten auf. Vereinfacht dargestellt: Es gibt meist einen Anfang, ein geplantes Ziel und einen Plan zur Erreichung des Ziels. Vom Anfang geht es schrittweise (nach Plan) zum gewünschten Ziel. Diese traditionelle Sichtweise im Projekt- und Vertriebsgeschäft ist oft linear und kausal.

Die Medien berichten zuweilen von großen Projekten, die immer wieder folgende Eigenschaften zu haben scheinen: Projekte dauern länger als

gedacht und es wird viel teurer als vorher geplant. Im Key Account Management ist dies insofern ähnlich als Projekte später kommen, ganz anders realisiert werden oder überraschender Weise aus „strategischen oder politischen“ Gründen an den Mitbewerber gehen. Vielleicht kennen Sie das eher von anderen Unternehmen oder Projekten?



Was sind optimale Rahmenbedingungen für Ihre Projekte?

Fortsetzung: Seite 2

### In dieser Ausgabe:

Projekte	1
Coachment	1
Blinde Flecken	5
Gesundheits-coaching	6
Fundsachen	
• „In Deutschland heißt Führen, hart zu sein“	8
• Die Rolle der Führungskräfte beim Krankenstand	8
• forum humanum	9
• Coaching Tools II	9
• Patenmodell	9

## Coachment® Methode und Best Practice von Johann Garnitschnig

(cs) Ich kenne, schätze und kooperiere mit der TWINN Group gerne zu Themen des Vertriebs (Beratung, Training, Coaching).

Die von der TWINN Group entwickelte Coachment® Methode ist aus meiner Perspektive ein hervorragendes Werkzeug, wenn es um große und auch kleine Veränderungsprozesse in ganzen Unternehmen, Bereichen oder auch Teams geht. Es ist eine **prozessorientierte Methode**, die es Unternehmen ermöglicht, Hard und auch Soft Facts für eine nachhaltige Strategieentwicklung stimmig zu integrieren. Das Werkzeug ist nicht für Unternehmer gedacht, die fertige Konzepte suchen oder die sich eventuell noch am Branchendurchschnitt orientieren.

Es wendet sich an Persönlichkeiten, die „Ihren“ eigenen Mehrwert und ihre Einzigartigkeit am Markt proaktiv beibehalten sowie ständig weiter entwickeln wollen.

### Der Nutzen aus meiner Perspektive:

1. Ständig vorhandene Veränderungsprozesse effektiv und schnell mit Methode gestalten

2. Berücksichtigung der nicht sichtbaren Elemente der Führung (Vision, Identität, Werte und Fähigkeiten)

3. Einbeziehung aller Entscheider von Anfang an (Beziehungsebene, Motivation, Integration der unterschiedlichen Kompetenzen und Sichtweisen)

Nach den 2-3 tägigen Workshops haben Sie gemeinsame Klarheit über Ihre Strategie und die Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele (inkl. Frühwarnsystem) entwickelt. Oft zeigt sich an dieser Stelle ein „neuer Wind“ im Führungsteam.

Es ist sehr ratsam, ein Kernprojektteam für dieses Projekt zu bilden und dieses Kernteam eine Zeit lang extern moderiert oder supervidiert begleiten zu lassen (siehe auch blinde Flecken in dieser Ausgabe).

Die TWINN Group bietet in Kooperation mit dem bbw (Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft) und der Fachhochschule Erfurt Weiterbildungen zum Coachment® Berater für interne Organisationsentwickler sowie externe Berater an.

Lesen Sie nun als ersten Schritt den Erfahrungsbericht aus dem Juli 2006 der norisbank AG zur **Coachment® Methode** von Frank Klingenberg (Leiter Personalentwicklung und Ausbildung), den ich von Herrn Garnitschnig freundlicherweise erhalten habe:

„Zählen Sie sich ebenfalls zu den erfolgreichen Unternehmen, die sich nicht auf den Lorbeeren ausruhen und effizient weiter entwickeln möchten? Dann ist die im folgenden **Best Practice Beispiel** beschriebene Methode für Sie sicher von hohem Interesse!“

## Fortsetzung: Projekt- und Vertriebsgeschäft ...

### Fragen zum Vertriebs- und Projektgeschäft – nicht nur für Führungskräfte:

Welche Beiträge/Aktionen von relevanten Beteiligten konkret gibt es zu Ihren Projekten?

Wie nützlich bewerten Sie diese Beiträge auf einer Skala von 0 – 10 wobei 0 für gar nicht und 10 für optimal steht?

Wie sehen das andere relevante Beteiligte (Kollegen, Geschäftsführung, Partner, Kunden, ...)?

Was tun Sie persönlich anders, wenn Sie auf der Skala einen Punkt höher mit Ihren eigenen Beiträgen/Aktionen sind?

Wie reagieren andere Beteiligte darauf?

Wie wird auf unbefriedigende Ergebnisse in Projekten reagiert? Vielleicht sucht oder findet man Schuldige und ersetzt diese vielleicht?

Oft versucht man die ohnehin schon ausgereifte Planungs- und Kontrolltechnik zu verbessern, man setzt wöchentliche oder gar tägliche Projekt- (bzw. Forecast) „Reviews“ an. Der Grundgedanke und die Grundannahme bleiben die gleichen. Prozesse sind **planbar** und **beherrschbar**. Intern sowieso und wenn es um externe Vertriebsprojekte geht, gilt dies auch. Dazu werden gerne Kriegsmetaphern genutzt: „den Kunden zu ownen“, den Markt zu penetrieren und zu erobern. Also geht es häufig in die Richtung mehr desselben zu tun, was schon in der Vergangenheit nicht gut funktioniert hat. Vertriebsleiter und auch Projektleiter haben es in der Situation nicht einfach. Oft fühlen sie sich unter Druck gesetzt. Geschäftsführung und auch andere Abteilungen wie Produktion, Marketing und Service drängen zu Aktionen und Ergebnissen und auch danach, dass endlich „Führungsqualitäten“ gezeigt werden.

**Einladung (1):** Warum nicht mal auf diese Weise Führungsqualitäten zeigen: Zum offenen Meeting einladen, die Situation und Zielvorstellung der Geschäftsführung darstellen und fragen, was jeder Einzelne meint, was zu tun ist um die Ziele in dem gesetzten Rahmen zu erreichen? Für welche Ziele sollte das System wie organisiert werden? Wie

optimal unterstützend sind die Unternehmenskräfte auf die Ziele ausgerichtet? Was sind **eigene** Beiträge, die zur Zielerreichung beitragen? Passen die Fähigkeiten, Kompetenzen, Werte, Glaubenssätze, die Projekt- bzw. Unternehmenskultur und die Vision um die Projektziele zu erreichen? Gibt es eine passende „Projekt-Identität“? Gibt es tragende „Geschichten“ im Team? Auf diese Weise können im Rahmen der Zielvorgaben der Geschäftsführung eigene Projektzielvorgaben im vorgegebenen Rahmen entwickelt werden, die eine höhere Wahrscheinlichkeit aufweisen, von dem Vertriebs- oder Projektteam getragen, verfolgt und realisiert zu werden. Die erarbeiteten Vereinbarungen und Ziele sind dann im Team **verbindlich** zu halten, wenn die Führungskraft den Inhalten zustimmt. In „wirklichen“ Krisenfällen sind sicher auch schnelle Entscheidungen der Führung eine Wahl (siehe auch unter „Fundsachen“).

Projekt- oder auch Vertriebsplanung bedeutet jedoch immer auch eine Aufmerksamkeitsfokussierung auf bestimmte Inhalte: Was ist im Fokus der Aufmerksamkeit und was dadurch nicht? Welche Annahmen (auch unbewusste) leiten die Planungen und Strategie? Dies geht natürlich in die Richtung der selbsterfüllenden Prophezeihungen oder in anderen Worten „Energy flows where attention goes“.

Wenn Mitarbeiter und Manager für Positionen in diesem Vertriebs- oder Projektbereich gesucht werden, wird dies oft mit Metaphern beschrieben, wie z.B. „Macher“ und „Jäger“. Hier wird Mach- und Planbarkeit den „richtigen“ Personen zugeschrieben und diese sorgen dann für die erwünschten Ergebnisse. Was hier verwechselt wird, ist, dass ein Mensch nicht grundsätzlich ein „Jäger“ oder „Macher“ ist, sondern in bestimmten Kontexten und Rahmenbedingungen eine bestimmte Fähigkeit eher zeigt und involvierte Menschen den Angeboten oder Einladungen in diesen Kontexten eher folgen. Welche **Rahmenbedingungen** brauchen Sie für herausragende Projektergebnisse?

Aus der Wissenschaft (u.a. *Autopoiëse* Forschung) gilt es als gesichert, dass niemand andere Menschen zu etwas bewegen kann oder direkt führen kann.

Menschen antworten auf externe Reize, Angebote oder Einladungen **immer** autonom. Es gibt sicher die Möglichkeit Wahrscheinlichkeiten für die Realisation von Planungen zu erhöhen. Die Handlungen, die dies erreichen sollen, wirken jedoch nicht direkt linear und kausal, sondern dynamisch, vernetzt sowie rückkoppelnd.



Kleine Schritte mit eingebauter Rückkopplung über den Grad der Zielerreichung bieten gute Lernchancen über die Planung und möglicherweise eine flexible Anpassung an neue Erkenntnisse, Erfahrungen und Erfolgserlebnisse.

**Einladung (2):** Es geht dabei um die Fähigkeit des vernetzten Denkens und Handelns sowie der Berücksichtigung von Auswirkungen von Handlungen. Wie können nützliche Rahmenbedingungen für erfolgreiche Projekte aussehen, durch die involvierte Menschen optimal kooperieren können?

**Nützliche Fragen**, die diese Fähigkeit unterstützen: Was treibt die interne Organisation? Was treibt den Kunden/den Markt? Welche Menschen mit welchen Sichtweisen, Annahmen und Zielen sind direkt und indirekt von dem Projekt betroffen? Welche Sichtweise habe ich als „Initiator“ des Projektes? Welche Auswirkungen hat das Projekt auf die Organisation, Teams und einzelne Menschen? Welche Auswirkungen hat es, wenn das Projekt nicht realisiert wird? Was kommt dann, mit welcher Bewertung, wenn das Projekt realisiert ist? Diese Fragestellungen sind systemischer, da sie mehr auf Netzwerke (auch Beziehungsnetzwerke) und vor allem auf **Auswirkungen** fokussieren. Damit lässt sich mehr von der Wirklichkeitskonstruktion der Mitarbeiter, dem Management aus der eigenen Organisation als auch von Partnerorganisationen sowie von der Kundenorganisation erfassen. Dies bildet somit eine umfassendere Basis für Hypothesenbildung sowie Denk- und Handlungsoptionen für gewünschte Projektziele.

Vertriebs- und Projektmitarbeiter sind „Unternehmensvisitenkarten“ und kompetente Kenner Ihrer Kunden: Was sehen Ihre Kunden in ihnen?

## Fortsetzung: Projekt- und Vertriebsgeschäft ...

Die Beantwortung dieser Fragen ist nicht leicht und endgültig, sondern eher immer im Fluss. Damit meine ich nicht, dass nicht mehr geplant werden soll. Wir brauchen Planung um handlungsfähig zu bleiben.

Doch wir sollten nicht zu eng an den Planungen kleben und grundsätzlich davon ausgehen, dass Planungen nicht die Wirklichkeit und Wahrheit sind, sondern eine Art gewünschtes Modell von der Zukunft. Oft mit sehr vielen Einflussfaktoren und impliziten Annahmen. Die zentrale Aufgabe für Projekt- und Vertriebsmanagement ist es daher aus dieser Perspektive wesentliche Einflussfaktoren und Annahmen zu identifizieren, zu verifizieren, zu beobachten und als Feedback oder Rückkopplungsreaktion mit in der weiteren Planung und Strategie zu berücksichtigen. Besonders wichtig ist es dabei den Beobachter mit einzubeziehen. **Wo liegt die Aufmerksamkeitsfokussierung und vor allem, wo liegt sie nicht?** Dies ist besonders herausfordernd und wichtig zu berücksichtigen (siehe auch: **Blinder Fleck** in dieser Ausgabe).

**Einladung (3):** Im Vertriebsbereich hört man häufig die Klage des Key Account Managements oder auch von Führungskräften, dass der Kunde kein Budget habe. Dies ist jedoch selten der Fall. Das Budget geht an andere Projekte, die eher die Geschäftstreiber des Kunden adressieren. Analog zu internen Projekten gibt es oft das Thema Ressourcen, Zeit und Management Unterstützung.

**Aus systemischer Sicht gilt:** Der Kunde ist Experte für seine Themen und definiert die für ihn passende Lösung und seinen Nutzen individuell. Der Kunde ist keine „triviale Maschine“, d.h. von extern beliebig zu steuern. Das Key Account Management gestaltet den Prozess der Lösungsfindung für den Kunden als gleichberechtigten Partner im besten Sinne einer (win – win) Strategie. Gibt es eine stimmige Brücke von den Kundenthemen (Geschäftstreibern, Nutzen, Sinn) zur Lösung des Anbieters? **Wie kann die Brücke plausibel und tragend konstruiert werden?**

An der Stelle auch die Bemerkung zu der traditionellen Vertriebsdenkweise von „Jägern“ im Vertriebsbereich. Nehme ich das als Bild oder definiere ich mich als Key Account Manager so oder

werde von Führungskräften so definiert, hat dies aus meiner Perspektive auch Auswirkungen auf die Kundenbeziehung und Intention der Beziehung (Business Partner oder Opfer). Wer möchte schon gerne „erlegt“ werden?

**Einladung (4):** Ein weiterer wichtiger Punkt ist gegenseitiges Vertrauen in die Projekt-Ziele, Projekt-Mitarbeiter und „Sinnstifter des Projektes“ aufzubauen. Besonders auch, wenn diese aus unterschiedlichen Abteilungen oder Unternehmen kommen und sich anfangs nicht alle kennen. Hier muss aus systemischer Sicht unbedingt Raum für ein offenes Gespräch über die unterschiedlichen Sichtweisen, Erfahrungen, Erwartungen und Ziele möglich sein. Erst wenn explizite und freiwillige Zustimmung über ein gemeinsames Ziel, über Intention, Spielregeln und den Weg erarbeitet wurde, kann **konstruktiv** an Strategien und Maßnahmen gearbeitet werden. Diese Phase dient auch dem Zweck das „Forming“ der Gruppe direkt zu unterstützen. Werden diese Themen, insbesondere die Beziehung, nicht explizit geklärt, kommen sie meist indirekt in Form von langen „Sachbeiträgen“ immer wieder auf den Tisch. Manche Organisationen fahren sehr positiv mit diesem Vorgehen und erreichen somit eine hohe Arbeitsqualität und damit ein gutes Projektergebnis. Vertrauen kann nicht diktiert werden, sondern kann nur erarbeitet werden. Mit der **Coachment**® Methode (siehe Beispiel zur norisbank AG in dieser Ausgabe) können Sie zu dem Vertrauen auch Strategien sowie Maßnahmen für unverwechselbare Unternehmen entwickeln.

**Einladung (5):** Es kann nützlich sein sich das Projekt oder Vertriebs-Netzwerk der direkt und indirekt involvierten Menschen als Mobile vorzustellen. Wie sehe ich das **Mobile** (mit welchen impliziten Annahmen, von welcher Perspektive und mit welcher Intention)? Verändert sich das Denk- und Handlungsmuster von nur einem Menschen in dem Mobile (natürlich auch vom Beobachter), gerät dadurch somit das gesamte Mobile in Schwingung oder Bewegung.

Eine weitere Möglichkeit sich ein Bild oder auch neue Perspektiven über eine Projektstruktur zu machen, ist eine praktische und pragmatische **Strukturaufstellung** (Siehe Impulse Ausgabe

III). Wie stehen die involvierten Menschen zueinander und wie reagieren sie, wenn das Projekt dazu kommt? Gehen sie auf das Projekt zu? Werden Sie interessierter? Oder ducken sie sich, bzw. schauen sie auf andere Möglichkeiten?

**Einladung (6):** Wie können Projekte eher gelingen? In erster Linie sind hier Aufmerksamkeit sowie Dialog mit dem Projekt-Team wesentliche Faktoren. Gespräche mit systemischen Fragen und dem, was gemeinhin als „aktives Zuhören“ gemeint ist, eignen sich dazu hervorragend. Sie setzen jedoch eine offene Haltung voraus. Dies ist sehr leicht gesagt, besonders, wenn es beispielsweise Termindruck gibt. Wenn ich glaube (unbewusst oder bewusst) schon alles zu wissen, dann nützen auch systemische Fragen sehr wenig. Manche Manager glauben in manchen Organisationen, dies sei eine geforderte Rolleneigenschaft und machen es sich durch diese Einschränkung selbst eher schwer.

Viele Menschen aus Projekt- und Vertriebsorganisation arbeiten nicht selten unter Termin- oder Ergebnis Druck. Die Hirnforschung zeigt deutlich auf, dass subjektives Erleben von „negativem“ Druck die Fähigkeit zu Intuition und Kreativität minimiert bzw. ausschließt. Kreative Lösungen sind jedoch eine gern gesehene und oft geforderte **Kompetenz**. Wie kann diese Kompetenz gefördert werden? Was können Sie in Ihren Projekten konkret tun, damit dies mehr geschieht? Was sind erste Anzeichen dafür? □

CS Seminare, Christoph Schlachte

Dipl. Wirtschaftsinformatiker & Coach im



Beratung, Training und Coaching zu Vertriebs- und Projektgeschäften im IT/Carrier Umfeld bzw. für komplexe oder erklärungsbedürftige Lösungen (\*)

(\*) Professionelle systemische Vertriebs Kompetenz im Netzwerk für Pharma, Apotheken, Chemie, Medizintechnik, Bauwirtschaft und Maschinenbau.

**Wann sollten Sie uns ansprechen?**

Wenn Sie mehr Umsatz, Rendite und Klarheit im Verkauf haben wollen.

Wenn Sie Ihre Verkaufsproduktivität steigern wollen.

Erster Schritt: **Kontakt:**

+49 9188 30 66 21; [cschlachte@cs-seminare.com](mailto:cschlachte@cs-seminare.com)

## Fortsetzung: Coachment® Methode und Best Practice

### Coachment® in der norisbank AG Ausgangssituation:

Die norisbank AG ist in den letzten Jahren eine der erfolgreichsten Banken Deutschlands geworden.

Dies drückt sich sowohl in der höchsten Rendite aus, die z.B. durch die effektive industrielle Abwicklung des easyCredit Prozesses im Sinne einer „Credit Factory“, als auch durch eine sehr überdurchschnittliche Vertriebsaktivität der Mitarbeiter im Vergleich zum Wettbewerb entsteht.

Eines der maßgeblichen Motive dafür liegt in der Unternehmenskultur „Banking is people“.

In diesem Szenario erteilte der Vorstand im Sommer 2004 einen Projektauftrag mit folgendem Ziel: „Entwickeln Sie ein innovatives Vertriebsmodell für unsere Kernmarke easyCredit als ergänzenden Vertriebsweg zu den bestehenden 99 norisbank Filialen und den ca. 10.000 Volks- und Raiffeisenbankgeschäftsstellen. Ein neuer komplementärer Zugang zu den Endkunden ist zu entwickeln, um damit einen zusätzlichen Nutzen im Finanzverbund der Volks- und Raiffeisenbanken zu stiften.“

Mit dieser Auftragsituation kam der Projektleiter auf mich zu, um die damit verbundenen Change Managementprozesse zu eruieren. Ein Element in diesem Szenario war die künftige Markenstrategie, was uns veranlasste, den „Branding-Experten“ Prof. Dr. Steffen

Schwarz mit einzubinden. Schon im ersten Gespräch machte er uns die Verbindung zur Grundhaltung „Banking is people“ deutlich und erläuterte uns den Coachment® Ansatz. Gemeinsam mit dem Vorstand waren wir überzeugt, dass dies der richtige Ansatz zum richtigen Zeitpunkt war, um die Managementprozesse mit den Veränderungsprozessen des Unternehmens und somit der Weiterentwicklung der Menschen im Unternehmen zu verbinden.

### Vorgehensweise:

Nach intensiver Vorbereitung fand ein 2-tägiger Kick off Workshop mit dem Vorstand und allen strategischen Führungskräften der Bank (Marketing, Vertrieb, IT, Risikomanagement, Controlling, Personal, Revision) statt, in dem zunächst in den 7 Coachment® Ebenen die Ausgangssituation in Arbeitsgruppen nach Vorstandsbereichen analysiert, präsentiert und diskutiert wurde.

Anschließend wurden von der TWINN Group sorgfältig recherchierte Metatrends aus anderen Konsumgüterbranchen präsentiert, um den Blickwinkel über die eigene Branche hinaus zu öffnen. Die Workshopteilnehmer wurden durch die Diskussion der Übertragbarkeit dieser Metatrends auf die norisbank von Betroffenen zu Beteiligten.

Auch die anschließende Zielbestimmung im 7-Jahres-Horizont durch gemischte Arbeitsgruppen der verschiedenen Vorstandsbereiche war sehr gut gewählt, da

die norisbank bisher langfristig auf max. 5 Jahre plante und sich somit niemand in seinen bisherigen Analysen und Planungen angegriffen fühlte. Dies ja immer vor dem Hintergrund, dass wir bereits mit diesen Analysen und Planungen die erfolgreichste deutsche Bank sind.

In diesem belastungsfreien Szenario konnten wir eine gemeinsame Vision und erste Umsetzungsschritte erarbeiten, auf die sich alle Teilnehmer des Workshops verständigten.

### Ergebnis:

Mit dem Coachment® Prozess konnten wir -Top Down- den Veränderungsprozess initiieren und damit die Weiterentwicklung des Unternehmens sicherstellen. Es ist die Vision eines Markenproduktshops erarbeitet worden, den wir anschließend als First Mover im Markt sehr schnell in 7 Monaten umgesetzt haben. **Dies war nur möglich, da sich alle Beteiligten mit dem Projektergebnis identifizierten und alle notwendigen Veränderungsprozesse mitentwickelt haben.**

Größtes Kompliment für unser Ergebnis ist, dass unsere größten Wettbewerber unser Konzept mittlerweile angefangen haben zu kopieren. Wir sind aber überzeugt, mit allen Beteiligten den Vorsprung weiter auszubauen.

Mit dem Coachment® Ansatz ist es uns gelungen Veränderung zu gestalten und Leidenschaft bei allen Führungskräften zu erzeugen. Coachment® ist ein hervorragendes Führungsinstrument und bietet sich immer dann an, wenn es gilt, die Unternehmensentwicklung zu forcieren. □



Johann Garnitschnig

TWINN Group EWIV  
Consulting & Akademie

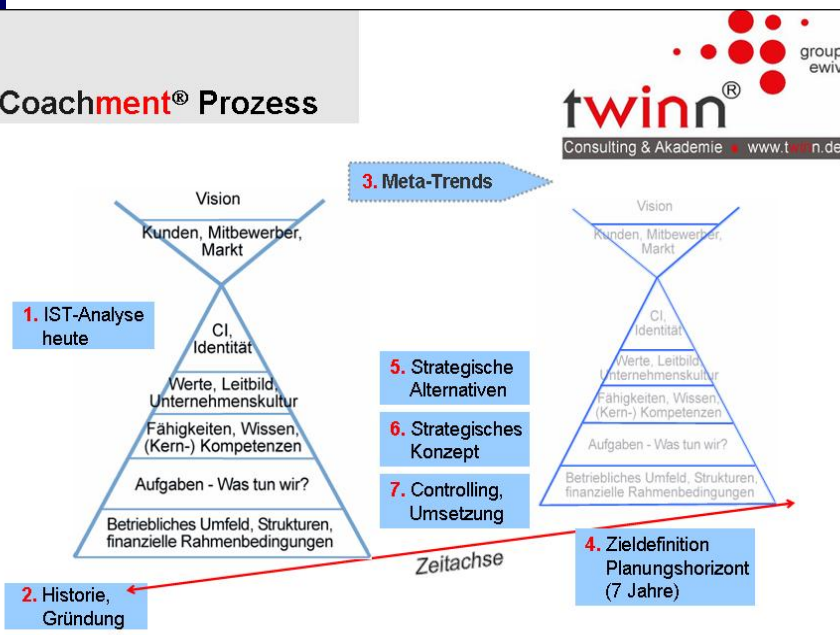
Tel.: 09158 99 89 00  
Fax 09158 99 89 01

[office@twinn.de](mailto:office@twinn.de), [www.twinn.de](http://www.twinn.de)

### Literatur:

„Coachment – 7 Schritte zum Erfolg“  
Twinn Media; Auflage: I (April 2005)  
ISBN-10: 3981014073

### Coachment® Prozess



## Blinder Fleck (auch in der Organisation)

(cs) Das Johari-Fenster ist vermutlich vielen Lesern schon begegnet. Der blinde Fleck bezeichnet Verhaltens- und Persönlichkeitsmuster samt zugehörigen Emotionen, die persönlich nicht bewusst sind. Das gleiche findet sich übertragen in Unternehmen, Bereichen und Teams wieder. Oft steuern diese blinden Flecken unbewusst unser Denken und Handeln besonders unter Bedingungen, in denen ein bewusstes Denken und Handeln passender wäre. So könnten wir eher unsere Kompetenzen und Fähigkeiten einbeziehen und somit bessere Ergebnisse erzielen. Zum Beispiel auch in Projekten und im Vertriebsumfeld.

**Was sind Ihre blinden Flecken (persönlich, im Unternehmen, im Team)? Was sehen Sie nicht? Wer könnte Ihnen sagen, was Sie nicht sehen? Und was unternehmen Sie konkret und regelmäßig, um diesen Bereich bewusster zu machen?**

Ein praktisches Beispiel, was damit gemeint ist – den blinden Fleck nicht zu sehen - ist die folgende Übung, die ich Heinz von Foerster (Wissen und Gewissen: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft 1993) entnommen habe:



Drucken Sie bitte diese Seite aus. Halten Sie die ausgedruckte Seite mit der rechten Hand, schließen Sie das linke Auge und fixieren Sie den Stern in der Abbildung mit dem rechten Auge. Bewegen Sie sodann das Buch langsam entlang der Sehachse vor und zurück in einer Entfernung von ca. 25 Zentimeter vom rechten Auge bis der Abstand erreicht ist, bei dem der große schwarze Punkt verschwindet. Wenn der Stern gut fixiert wird, bleibt der Punkt unsichtbar auch wenn die Seite langsam parallel zu sich selbst bewegt wird. (Diese lokalisierte Blindheit ist eine direkt Folge des Fehlens von Photorezeptoren (Stäbchen und Zapfen) an dem Punkt der Retina, dem blinden Fleck, wo alle Fasern von der lichtempfindlichen Schicht des Auges zusammenkommen und den Sehnerv bilden.)

**Der Punkt, warum wir ihn nicht sehen, ist gar nicht mal so interes-**

**sant, viel interessanter ist, dass wir nicht sehen, dass wir nicht sehen,** dass diese Blindheit überhaupt nicht wahrgenommen wird. Unser Gehirn berechnet aus dem umliegenden Gebiet das Bild das wir glauben zu sehen (einen „weißen Fleck“).

Das Ganze können Sie übertragen auf alle anderen Verhaltens- und Persönlichkeitsmuster. Diese gelten natürlich auch in Gruppen, Teams, Abteilungen und Unternehmen. Besonders interessant sind dabei auch die impliziten Annahmen, Werte und Glaubenssätze, mit denen wir einzeln (oder auch in Teams) durch das Leben gehen, unsere selbsterfüllenden Prophezeiungen bzw. Aufmerksamkeitsfokussierung und somit unsere subjektive Wirklichkeit konstruieren.

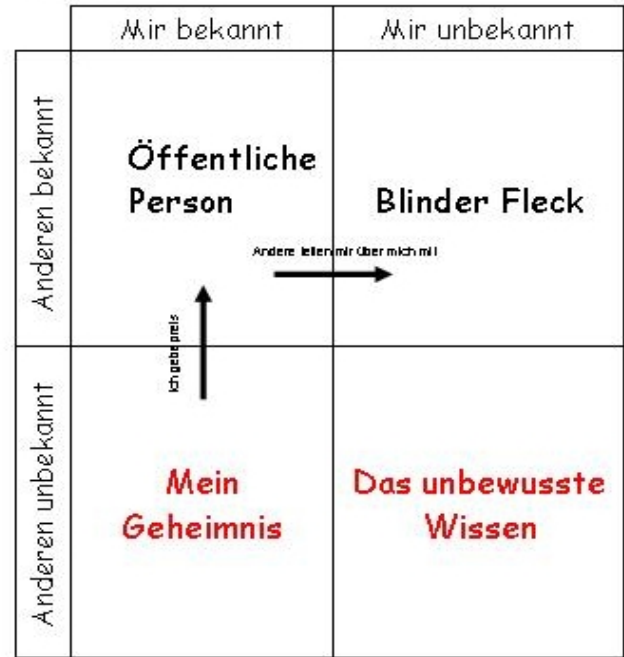
Wenn Sie in Ihrem Unternehmen, Bereich, Team oder Netzwerk auf Unterschiedlichkeit in der Art und Weise der Denk- und Handlungsmuster

Ihrer Mitarbeiter oder Kollegen setzen, offener Dialog erwünscht und möglich ist - vielleicht als Unternehmenswert kultiviert wird - bietet dies gute Chancen „blinde Flecken“ zu entdecken.

Aus der Psychologie gut bekannt ist das Phänomen der Projektion, d.h. die unbewusste Neigung von Menschen, Eigenschaften auf andere Menschen zu projizieren und nicht bei sich zu sehen. Ein Vertriebsmanager sieht auf einer Messe, wie seine Mitarbeiter unfreundlich mit potenziellen Kunden umgehen und reagiert darauf lautstark und verärgert auf seine Mitarbeiter und hält sich aber selbst für immer freundlich und für ein Beispiel für den geforderten Umgang.

Wie lassen sich blinde Flecken verkleinern? Gut wahrnehmen, was ist, aktive Feedback - Prozesse einfordern und

Johari-Window



Das Johari-Fenster ist ein grafisches Schema zur Darstellung bewusster und unbewusster Persönlichkeits- und Verhaltens-Merkmale zwischen Selbst und Anderen bzw. einer Gruppe. Entwickelt wurde es 1955 von den amerikanischen Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham.

offener Dialog sowie Bereitschaft zum Lernen bieten eine gute Möglichkeit „Schatten“ aufzuspüren: Bei großer Emotionalität (Ablehnung oder auch Zustimmung) zu einer Situation oder Person kann es eine gute Hypothese sein, dass dies eher etwas mit meinem „Schatten oder blinden Fleck“ zu tun hat. Zum Beispiel gibt es Menschen, die sich überhaupt nicht für fähig halten, aggressiv oder wütend zu werden und diese Eigenschaft nur bei anderen sehen können.

Wie gehen Sie mit Ihrem Körper und Ihren Kräften um? Gestalten Sie dies optimal, um mit Energie eine gesunde Balance zwischen Geist und Körper in Ihren verschiedenen Lebensbereichen im Sinne Ihrer Ziele zu leben? Wie drücken dies Ihr Körper und Ihre Stimmung aus? Woran merken Sie, Partner, Kollegen und Geschäftspartner Ihre Balance? **(Siehe auch Beitrag über Gesundheits Coaching in dieser Ausgabe.)**

Ein Freund (wenn er/sie anderes denkt), Mentor, Führungskraft oder externer Coach/Berater kann im Gespräch nach Auftrag und Zustimmung zum Auffinden von blinden Flecken Beispiele nennen, Hypothesen bilden und gemeinsam reflektieren.

## Fortsetzung: Blinder Fleck (auch in der Organisation)

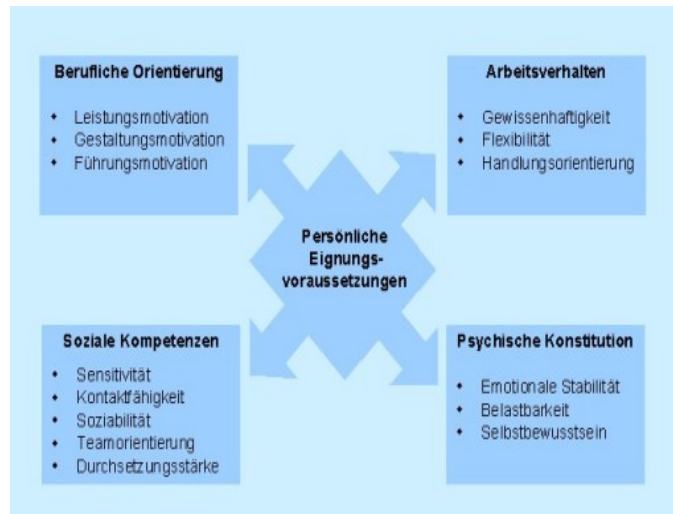
In Geschäftssituationen können sich Teams und Einzelne von einem externen Berater beobachten und danach Feedback zum Verhalten geben lassen.

Berater können Kollegen und Vorgesetzte um eine Einschätzung zu einer Person interviewen und das Ergebnis dann auch anonym rückspeiegeln. Dabei sollten natürlich alle Beteiligten einverstanden sein.

Professionelle Fremd- und Selbstbildanalyse zum Beispiel über das **BIP** (Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung) über die vier Persönlichkeitsbereiche:

Dies eignet sich in der Form unter anderem auch für Mitarbeiterjahresgespräche, Feedback an Führungskräften sowie bei Teamkonflikten. □

Mehr Infos dazu unter:  
<http://www.profi-coaching.de> unter Wissenschaftliche Testverfahren:



## Gesundheitscoaching von Frau Dr. Irmgard Bohmann

### Gesundheitscoaching - was, warum, wozu?

Die Erhaltung von Gesundheit hatte schon im alten China eine herausragende Bedeutung. Damals wurden Ärzte für die Gesunderhaltung ihrer Patienten bezahlt. Sie betreuten ihre Patienten lebenslang und kümmerten sich um ihr Wohlbefinden bis ins hohe Alter.

Unser medizinisches Denken und unser Gesundheitswesen sind dagegen ausgerichtet auf die Entstehung von Krankheiten (Pathogenese) und deren Heilung. Das Vorgehen ist krankheitszentriert, nicht patientenzentriert, die subjektive Lebenswelt irrelevant, das Denken i. d. R. linearkausal und problemorientiert. Typischerweise liegt eine Fragmentierung in Einzeldisziplinen vor. Kenntnisse über die natürlichen Fähigkeiten eines Menschen zur Selbstheilung und zum Erhalt von Gesundheit sowie ihre therapeutische Nutzung werden in der klinischen Ausbildung nicht vermittelt.

1986 legte die WHO die "**Ottawa Charta zur Gesundheitsförderung**" vor, die auf die Bedeutung des Gesamt-lebenszusammenhangs hinweist: "Die Gesundheit wird von Menschen in ihrer alltäglichen Umwelt geschaffen und gelebt, dort, wo sie spielen, lernen, arbeiten und lieben." Gesundheit wird also verstanden als selbst zu gestalten-

der Prozess, als Lebensprojekt, bei dem alle Lebenskontexte eine Rolle spielen.

Die Bereitschaft, sich eigenverantwortlich für die eigene Gesunderhaltung zu engagieren, steigt in der Bevölkerung erfreulicherweise an. Die betriebliche Gesundheitsförderung gewinnt an Bedeutung, da der ROI belegt ist. Auch die Politik empfiehlt die Abkehr von der einseitigen Fokussierung auf die rein kurative Medizin. Nicht zuletzt angesichts der demographischen Entwicklung und der ausufernden Kosten unseres Gesundheitssystems gewinnen die Ideen der **Salutogenese** von **Aaron Antonovsky** immer mehr an Bedeutung.

Die Frage, die Antonovsky in die gesundheitswissenschaftliche und gesundheitspolitische Diskussion einbrachte, lautete:

Was erhält Menschen gesund? Welche Faktoren bewirken, dass ein Mensch sich auf dem Gesundheits-Krankheits-Kontinuum in Richtung Gesundheit bewegt?

Als entscheidenden Faktor hat er das Erleben von **Kohärenz** festgestellt: „Das Kohärenzgefühl ist eine globale Orientierung, die ausdrückt, in welchem Ausmaß man ein durchdringendes, dynamisches Gefühl des Vertrauens hat, dass die Stimuli, die sich im Verlauf des Lebens aus der inneren und äußeren

Umgebung ergeben, strukturiert, vorhersehbar und erklärbar sind; einem die Ressourcen zur Verfügung stehen, um den Anforderungen, die diese Stimuli stellen, zu begegnen; diese Anforderungen Herausforderungen sind, die Anstrengung und Engagement lohnen.“

*Aaron Antonovsky: Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. 1997, S. 36.*

Erkenntnisse der Psychoneuroimmunologie und der Neurophysiologie belegen das Konzept der Salutogenese und eröffnen neue Wege in der Medizin. Inzwischen ist wissenschaftlich nachgewiesen, dass die emotionale Verfassung und die mentale Einstellung eines Menschen den Körper (die "hardware" nach Gunther Schmidt) und damit seine Selbstheilungskräfte messbar beeinflussen.

Ein Beispiel:

Imaginationsübungen (= Aufmerksamkeitsfokussierung in allen Sinneskanälen in die erwünschte Richtung) wirken in Minutenschnelle auf Hormone, Muskeltonus, Blutdruck, Puls, Herzrhythmus und Immunsystem.

Auf Basis dieser Erkenntnisse findet allmählich nicht nur in der Prävention, sondern auch im therapeutischen Bereich ein Umdenken statt.

Fortsetzung: Seite 7

## Fortsetzung: Gesundheitscoaching

Was die Schulmedizin nicht leisten kann, leistet ergänzend der Gesundheitscoach mit seinem Verständnis für psychologische und systemische Zusammenhänge, seiner wertschätzenden und lösungsorientierten Haltung, seiner kommunikativen Kompetenz und seiner Fülle an hilfreichen Methoden und Werkzeugen. Der Organismus wird als unbestechliche Wissensinstanz betrachtet, die kognitive und intuitive Prozesse optimal koordiniert. Einen Zugang zu diesem manchmal verschütteten organismischen Wissen zu schaffen ist eine Aufgabe eines Gesundheitscoachs. Er unterstützt seine Klienten in einer salutogenen Lebensgestaltung. Neben einer Änderung des Fokus hin zu Ressourcen und Lösungen spielt der Umgang mit oft unbewussten Emotionen, Einstellungen, Überzeugungen, Haltungen, Loyalitäten und Antrieben eine große Rolle.

Um sich gesund und wohl zu fühlen, ist es wichtig, lebenslang offen für neue Erfahrungen zu sein. Krisen gehören zum Leben und sind Zeichen für Erweiterung, Entwicklung und Neulernen. Manchmal sind alte Strategien überholt und wir geraten in Sackgassen, aus denen wir uns durch neue Flexibilität befreien können. Dabei können wir eigentlich die Ressourcen nutzen, die jedem von uns zur Verfügung stehen. Wenn wir in Krisen jedoch erstarren und Symptome körperlicher, psychischer oder mentaler Art auftreten, ist es wichtig, professionelle Hilfe in Anspruch zu nehmen.

### Zitate:

"Mut steht am Anfang des Handelns, Glück am Ende."  
Demokrit (16.1.460 bis 31.12.371 v. Chr.)

"Es gibt 3 Buchstaben für Erfolg: T U N"  
Goethe, Johann Wolfgang von Goethe (28.8.1749 bis 22.3.1832)

### Gesundheitscoaching - wann und wo?

Das **Institut für Persönlichkeitsentwicklung und Gesundheit** hat sich darauf spezialisiert, Menschen in der Entfaltung ihres gesundheitlichen Potenzials zu fördern.

In der "**Ausbildung zum Gesundheitscoach**" wird dieses Wissen weitervermittelt an Personen, die an salutogenen Konzepten interessiert sind und diese in ihrem Bereich umsetzen wollen (medizinische Berufe, Berater, Personalverantwortliche, etc.).

Die zieldienliche, kompetenzaktivierende I:1 – Beratung auf gleicher Augenhöhe steht im Vordergrund.

Das Mitwirken am Entstehen von salutogenen Bedingungen in Organisationen wird gefördert. Leistungs- und Innovationsfähigkeit hängen schließlich vom Kohärenzgefühl und der subjektiv erlebten Gesundheit der Mitarbeiter ab.

(siehe auch den Artikel "Gedanken zu Projekt- und Vertriebsgeschäft aus systemischer Perspektive" von Christoph Schlachte).

Die Ausbildung ist von der Bayerischen Landesärztekammer anerkannt. Basis ist das Salutogenesemodell von Antonovsky und ein systemisches, lösungsfokussiertes Konzept von Beratungsarbeit, das einen ganzheitlich (biopsychosozial) verstandenen Gesundheitsbegriff und Modelle zur Gestaltung von Veränderungsprozessen umschließt.

Autonomie und Selbstkompetenz werden gefördert.

Im Curriculum geht es zunächst um Kommunikation, Auftragsklärung und Beziehungsgestaltung in der Beratung. Dann wird vermittelt, wie der Coachee in seiner Selbstorganisation und in seinen Selbstheilungskräften unterstützt werden kann.

Die Ausbildung enthält persönlichkeitsbildende Elemente. Sie kann als zweites Standbein oder als Zusatzqualifizierung im ausgeübten Beruf dienen.

Gesundheitscoaching wird sowohl im betrieblichen Gesundheitsmanagement eingesetzt als auch bei Privatpersonen.

**Weitere Informationen** über Inhalte und Methoden sowie die Termine für kostenlose Einführungstage und den Beginn der nächsten Ausbildungsreihe erhalten Sie unter [www.bohmann.de](http://www.bohmann.de).



*Dr. Irmgard Bohmann  
Leiterin des Instituts für Persönlichkeitsentwicklung und Gesundheit*

**Anschrift:**  
Wendelsteinstr. 24  
83308 Trostberg  
Tel.: +49-(0)8621-61312 oder 647896  
Fax: +49-(0)8621-647897  
E-mail: [irmgard@bohmann.de](mailto:irmgard@bohmann.de)  
Internet: [www.bohmann.de](http://www.bohmann.de)

## Fundsachen: „In Deutschland heißt Führen, hart zu sein“

Aus Christopher Rauens Coaching Report (Juli 2007) <http://www.coaching-report.de/news.php?id=137>

### Interview mit dem Wirtschaftspsychologen Felix Brodbeck in der „Süddeutschen Zeitung“ über Führung - Made in Germany und die Sehnsucht nach neuen Managern.

Deutsche Manager haben in weiten Teilen der Bevölkerung einen schlechten Ruf. Doch sind sie wirklich schlecht? Aus der inzwischen fast 100-jährigen wissenschaftlichen Führungsforschung lassen sich zwei Verhaltenstypen ableiten:

- Das eher **aufgabenorientierte Führungsverhalten**. Dabei werden möglichst konkrete Ziele aufgestellt und man sorgt durch entsprechende Kontrolle und Anreize dafür, dass die Ziele erreicht werden.
- Das eher **personalorientierte Führungsverhalten**. Dabei kümmert man sich um die Belange der Mitarbeiter, motiviert und unterstützt sie bei der Aufgabenerledigung und ihrer Entwicklung.

Welches Verhalten ist nun das erfolgreichere? Das kommt auf die Perspektive und den Zeithorizont an:

- Wenn es in einer Firma nur um kurzfristige Effizienz und Rendite geht, ist die Aufgabenorientierung der schnellere Weg.
- Wenn es aber um langfristige Erfolge geht, ist die Personalorientierung die bessere Wahl. Dann produzieren die Mitarbeiter nicht nur Leistung, sondern können sich auch entwickeln, sind zufrieden, leiden weniger unter Stress oder fühlen sich weniger ausgebrannt.

Die **GLOBE-Studie** (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), an der Professor Dr. Felix Brodbeck mitgearbeitet hat, zeigt, dass in Deutschland die Aufgabenorientierung eher überwiegt.

Für die Studie wurden 17.000 Manager der mittleren Führungsebene in 62 Ländern nach den Merkmalen einer guten Führungskraft befragt.

Im internationalen Vergleich besticht die deutsche Führungskultur durch eine hohe Leistungs- und Zukunftsorientierung,

aber auch ein hohes Maß an Unsicherheitsvermeidung zu Lasten von Innovation und Experimentierfreudigkeit. Bei der Humanorientierung landet Deutschland auf einem der letzten Plätze.

„In Deutschland heißt Führen immer noch, hart zu sein in der Sache und hart zu den Beschäftigten. Wir sind direkt, kritisieren schnell und sagen, was wir denken“

so Brodbeck, der nun frisch auf den Lehrstuhl für Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Ludwigs-Maximilians-Universität in München berufen wurde.

Doch in Deutschland wächst die Sehnsucht nach „neuen“ Führungskräften, solchen, die motivieren, teamfähig, einfühlsam, tolerant, offen und fair sein können... □

### Siehe auch unter „Projekt- und Vertriebsgeschäft aus systemischer Perspektive“

Weitere Informationen: [www.sueddeutsche.de/jobkarriere/artikel/59/121897](http://www.sueddeutsche.de/jobkarriere/artikel/59/121897)

## Fundsachen: Die Rolle der Führungskräfte beim Krankenstand

Aus Christopher Rauens Coaching News (Juni 2007) <http://www.coaching-report.de/news.php?id=116>

### Prof. Dr. Rainer Wieland: Gute Führungsarbeit schafft Arbeitsbedingungen, die langfristig produktives und engagiertes Arbeiten ermöglichen.

Führungskräfte haben Mitverantwortung für den Krankenstand im Unternehmen. Das belegen die Ergebnisse des "Barmer-Gesundheitsreports 2007", den die Barmer Ersatzkasse (BEK) im Mai 2007 zusammen mit der Bergischen Universität Wuppertal veröffentlichte. Der Gesundheitsreport 2007 der Barmer wertet die 2,57 Millionen Fälle von Arbeitsunfähigkeit aus dem Jahr 2006 bei deren erwerbstätigen Mitgliedern aus.

Der Krankenstand lag 2006 mit 3,7 Prozent und die durchschnittliche Erkrankungsdauer mit 13,6 Tagen auf dem Niveau von 2005.

Der Hauptanteil der Fehlzeiten liegt mit 36 Prozent (2005: 34,6 Prozent) bei Kurzeiterkrankungen von ein bis drei Fehltagen. Muskel-Skelett-Erkrankungen haben mit 23,4 Prozent (2005: 22,7 Prozent) den höchsten Anteil am Krankenstand. In der Rangliste der wichtigsten Krankheitsgruppen folgen Krankheiten des Atmungssystems mit 15,5 Prozent (2005: 17,9 Prozent) und psychischen Erkrankungen mit 14,4 Prozent (2005: 13,8 Prozent).

Die besondere Rolle der Führungskräfte für das Gesundheitsmanagement stellte der Autor des Gesundheitsreports (PDF, 81 Seiten), Prof. Dr. Rainer Wieland von der Bergischen Universität

Wuppertal, in den Mittelpunkt des Reports:

Nur wenn die Unternehmensleitung Gesundheit als Führungsaufgabe betrachtet, können die menschlichen Ressourcen des Unternehmens effektiv genutzt werden. Gute Führungsarbeit schafft Arbeitsbedingungen, die langfristig produktives und engagiertes Arbeiten ermöglichen, so Wieland. □

### Siehe auch unter „Gesundheitscoaching“ in dieser Ausgabe.

Weitere Informationen: [www.menbit.uni-wuppertal.de/aktuelles/BARMER%20Gesundheitsreport%202007.pdf](http://www.menbit.uni-wuppertal.de/aktuelles/BARMER%20Gesundheitsreport%202007.pdf)

## Fundsachen: forum humanum

### Willkommen beim



Am 24. Januar 2007 wurde das *forum humanum* gegründet, ein Aktionsbündnis zur Neubelebung von Kreativität und Gestaltungskraft in Menschengerechten Organisationen.

Es handelt sich um einen (nicht kommerziell motivierten) Zusammenschluss von erfahrenen Wissenschaftlern und Praktikern aus unterschiedlichen Bereichen der Wirtschaft und Gesellschaft.

Der Gründung lag ein [Manifest](#) zugrunde, in dem nähere Gedanken zu Hintergrund, Zielen und deren praktischer Umsetzung sowie zur Organisation und ihren Mitgliedern skizziert sind.

Die [Gründungsmitglieder](#) (Prof. Gerald Huether, Dr. Bernd Schmid, Dr. Gunther Schmidt, Franz-Xaver Inderst, Klaus-Dieter Dohne, Jaakko Johannsen und Markus Schwemmler), die Betreiber (Ludwig Kannicht, Rebecca Wingels), und die als Experten und [Referenten](#) (siehe Tagungen) eingeladen werden [hier](#) mit ihren Profilen vorgestellt.

Sie beteiligen sich an den Dialogen im Internetforum und stellen Statements und Diskussionsbeiträge bereit. Weitere

erfahrene Professionelle, Wissenschaftler und Praktiker, die mitmachen und für das *forum humanum* eintreten möchten, sind willkommen. Es gibt verschiedene [Möglichkeiten der Teilnahme/-habe](#).

**(cs)** Ich war bei der ersten Tagung des *forum humanum* dabei und bin sehr begeistert über diese Idee und Form des aktiven Dialogs. Aus meiner Sicht zeigen die Wissenschaftler und die Praktiker deutlich auf, dass Profit und Erfolg sehr wohl mit einer „gehirngerechten“ Gestaltung von Organisationen einhergehen. Doch machen Sie sich selbst ein **erstes Bild** unter:

<http://www.forum-humanum.eu/fh/> □

## Fundsachen: Auch in eigener Sache „Coaching Tools II“

**(cs)** Ich freue mich, dass ich mit einem Beitrag im „Coaching Tools II“ vertreten bin. Das Buch erscheint voraussichtlich im September 2007.

### Über das Buch

Christopher Rauen und 52 weitere namhafte Persönlichkeiten aus der deutschsprachigen Coaching-Szene beschreiben ihre bevorzugten Inter-



ventionstechniken, die in dieser vielfältigen Sammlung jetzt verfügbar gemacht werden. Jedes einzelne Tool ist ausführlich beschrieben und kommentiert.

Die insgesamt 53 ausgewählten Techniken stammen aus teilweise sehr unterschiedlichen Denk-

schulen. Dadurch nimmt der Leser an einem sehr breiten Spektrum an Profiwissen teil: Die Techniken sind folgenden Interventionsphasen zugeordnet: Kontakt, Zielklärung, Analyse, Veränderung und Zielerreichung.

Eine Übersichtstabelle, in der die Tools nach Anlässen und Themen zugeordnet sind, erleichtert den schnellen und präzisen Zugriff auf das richtige Werkzeug.

**Bestellung:** Siehe Literatur Empfehlungen auf [www.profi-coaching.de](http://www.profi-coaching.de)

## Fundsachen: Patenmodell

**(cs) Wollen Sie auch als Pate aktiv sein?**

entsprechenden Profile auf der Homepage des Patenmodell's an.

Sie haben Interesse Ihr Wissen und Erfahrungen anderen Menschen anzubieten damit diese wieder eine Arbeit finden?

Informieren Sie sich über eine aktive und ehrenamtliche Mitarbeit (Hilfe zur Selbsthilfe) im Patenmodell. [www.patenmodell.de](http://www.patenmodell.de) □

Oder suche Sie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen? Dann schauen Sie sich die

## Redaktion:

Stefan Bauch (**sb**)

Kommunikationstrainer, Outdoortrainer und Coach.  
Kooperationspartner: faszinatour Beratung & Training



[www.stefanbauch.de](http://www.stefanbauch.de)

Email: [stefan.bauch@stefanbauch.de](mailto:stefan.bauch@stefanbauch.de); Tel.: 08321 / 723971

Indra Baier-Müller (**ibm**)

Dipl. Sozialpädagogin: NLP Lehrtrainerin & Coach



Email: [ibm@vr-web.de](mailto:ibm@vr-web.de); Tel.: 08321 / 786630

Annette Deck (**ad**)

**STRUCTOGRAM®**

Berater, Persönlichkeits-, Structogram-Trainerin und Coach.

<http://www.ccm-seminare.com>

Email: [a.deck@ccm-seminare.com](mailto:a.deck@ccm-seminare.com); Tel.: 07242 / 952426

Christoph Schlachte (**cs**) Dipl. Wirtschaftsinformatiker (FH):



Prozess-Berater, Trainer und Business Coach:

Schwerpunkte Führung, Vertrieb, Teamentwicklung (Konflikte, Kooperation intern/extern) sowie Selbstmanagement

<http://www.profi-coaching.de>

<http://www.systemische-unternehmensberatung-und-coaching.de/>

Email: [cschlachte@cs-seminare.com](mailto:cschlachte@cs-seminare.com); Tel.: 09188 / 306621

"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

### Impressum

Stefan Bauch  
Indra Baier-Müller  
Annette Deck  
Christoph Schlachte  
Maulbühl 6  
D 90559 Burgthann  
[info@cs-seminare.com](mailto:info@cs-seminare.com)

### Nächste Ausgabe

Ende 2007

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