



Impulse für Menschen in Bewegung

Artikel und Praxistipps für Führung, Management und Teams

Ausgabe VI

Juli 2008

(CS) Organisation, Sinn und Wertschöpfung - Oder was kommt nach dem „Kosten- und Margendruck“?

In der Wirtschaft und Organisation spielte in den letzten Jahren der Ausdruck „Kostendruck“ eine große Rolle. Oft wird „Kostendruck“ mit Globalisierung kausal in Zusammenhang gebracht und dies hat oft Restrukturierungen und Personalabbau zur Folge. Sicher gibt es auch Unternehmen, die nicht nur ein vom „Markt“ (Wer genau ist das?) oder von den Analysten „vorgeschriebenes“ Kosten- oder Margenproblem haben. Die Frage, die sich unabhängig von der Ursache stellt, ist: Wie geht ein Unternehmen mit einem Kosten- oder Margenproblem um?

Es gibt Unternehmen, vor allem große Aktiengesellschaften, die als Resultat aus der Frage ein scharfes Unternehmensprofil, nämlich ein rein zahlenorientiertes Profil (EBIT, gross profit) zeigen. Andere Ziele werden nicht wahrgenommen. Der Sender ist jedoch verantwortlich für die Wirkung der Kommunikation. Das bedeutet, dass alles im Unternehmen in erster Linie auf Kostenreduktion achtet, damit kurzfristig entsprechende Ergebnisse produziert werden. Es ist

sicher eine Illusion zu glauben, kontinuierlich, besonders auch jedes einzelne Quartal in Folge wachsen zu können.

Innovationen sind bei einem ausschließlichen Fokus auf Kostenreduktion eher nicht zu erwarten, da naturgemäß etwas Neues immer mit Unsicherheit behaftet ist.

Wichtiger Hinweis, nicht alle Unternehmen sind rein Wachstumsorientiert. Manche haben den Kunden und seine Bedürfnisse auch im Blick. Besonders Unternehmen aus dem Mittelstand interessieren sich mehr um den langfristigen Bestand des Unternehmens.

Auf der anderen Seite entsteht daraus oft ein sehr unklares Unternehmensprofil. **Wofür steht das Unternehmen sonst noch? Was sind seine Stärken? Womit wird es seine Wertschöpfung jetzt und in Zukunft für welche Kunden realisieren wollen?**

Fortsetzung: Seite 2

Testen Sie es aus: Fragen Sie Ihre Mitarbeiter: „Wofür gibt es uns?“

Antwort: „Damit wir X % EBIT machen.“

Falls die Antwort Ihres Mitarbeiters ähnlich ist, sollten Sie sich nicht nur Gedanken machen.

(CS) Strategie für Unternehmen und Vertrieb

Oft höre ich die Worte von Geschäftsführern aus Vertriebsorganisationen, dass es im Verkauf nur noch um den Preis geht. Die Kunden diktieren den Preis. Ist das wirklich so?



Zu welchem Zeitpunkt kommt Ihre Vertriebsorganisation in Kontakt mit Ihren Kunden? Welchen Eindruck hinterlässt Ihre Vertriebsmannschaft? Was denkt Ihr Kunde über Ihr Unternehmen?

Wenn ich mit Führungskräften und Entscheidern in Unternehmen spreche,

höre ich oft, dass die Zulieferer „nur“ „irgendwas“ verkaufen wollen. Die müssen Ihre Zahlen machen und wollen ihr Quartal retten. Um jeden Preis und möglichst schnell. Oft in einer penetranten Art, als ob man „gejagt“ wird. Wer möchte schon gerne erjagt werden?

Beide Sichtweisen, so meine Überzeugung, erschaffen sich und bestätigen sich selbst. Möchte ich eine andere Welt, so muss ich bei mir anfangen. Ich kann mich nicht wirklich hinstellen und verlangen, dass die anderen Ihre Denk- und Verhaltensweisen ändern sollen (dann würde man natürlich auch folgen).

Unternehmen wünschen sich eine starke Marktposition, überlegene Produkte, engagierte Mitarbeiter, sinkende Kosten und steigende Gewinne sowie steigenden Unternehmenswert. Das macht auch Sinn.

Fortsetzung: Seite 3

In dieser Ausgabe:

- Organisation, Sinn und Wertschöpfung 1
- Strategie für Unternehmen und Vertrieb 1
- Gesundheitsthemen im (Selbst-) Coaching 3
- Unsinn von offenen Trainings? 4
- Lesenswert: Peter F. Drucker 4
- Wofür gibt es Sie persönlich? 5
- DBVC Coaching Kongress 2008 6

Fortsetzung: Organisation, Sinn, ...(Oder wozu gibt es Ihr Unternehmen?)

Nach meiner Erfahrung mit einigen von diesen Unternehmen sitzt die Verunsicherung sehr tief und reicht bis in die oberen Etagen des Managements. Die Menschen sehen und fühlen sich überspitzt formuliert, als Kostenblock und einer Macht „quasi“ ausgeliefert. Mit diesem Kostenblock passieren Dinge. Ziele werden von oben vorgegeben. Welche und unter welchen Umständen, da fehlt oft Klarheit und Transparenz. Für Mitarbeiter kann diese Unklarheit und Unsicherheit dazu führen, dass das Engagement deutlich nachlässt.



Christoph Schlachte

Der Aufmerksamkeitsfokus ist keinesfalls auf die neuen Unternehmensziele ausgerichtet. Dazu kommt der über die moderne Hirnforschung belegte Zusammenhang, dass Menschen Sicherheit benötigen, um Zugang zu den Arealen des Gehirns zu bekommen, die für Empathie und Kreativität stehen. Diese sind unabdingbar für die Entwicklung von kreativen Lösungen, Innovationen und der Arbeit an der eigenen Wertschöpfung. Unsicherheit und Stress machen dies nicht möglich. Nicht produktiv sein kostet richtig Geld. Das sollten Analysten in der Bewertung von Unternehmen eigentlich zwingend berücksichtigen. **Gute Manager bieten Orientierung und Sinn an.**

Burnout-Symptomatik, ansteigender Krankenstand, Mitarbeiter, die nicht wirklich anwesend sind - das sind auch aktuelle Themen im Management. Das Salutogenesemodell von Antonovsky spricht vom „Kohärenzsinn“, der die Gesundheit, die Leistungsfähigkeit und Lebensqualität bestimmt. Er enthält die Faktoren Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit in allen Lebenskontexten. (siehe auch Gesundheitscoaching von Frau Dr. Bohmann).

Unternehmer sehen dann auf der anderen Seite viele Mitarbeiter, denen „alles egal“ ist, die nicht motiviert sind und sich nicht an das Unternehmen gebunden fühlen. Gallup Umfragen bestätigen diese Einstellung regelmäßig.

Beide Sichtweisen überraschen nicht wirklich, sondern bestätigen wechselseitig die jeweilige Sicht: Schwarz/Weiß-Denken.

Dann gibt es noch die Kunden: Unternehmer reklamieren oft die Investitionsunlust und „Geiz ist geil“ - Mentalität ihrer Kunden. Kunden können das Unternehmen jedoch nicht von anderen unterscheiden. Außer am Preis, da ein scharfes Profil, eine kluge und attraktive Antwort auf die Frage fehlt: „Wofür gibt es das Unternehmen?“

Menschen in Unternehmen, die darauf keine Antworten finden und geben können, haben ein großes Problem. Damit hat dies natürlich auch das Unternehmen. Hier helfen – so Leid mir das auch persönlich tut – keine so genannten Motivationsworkshops oder auch weiterer Druck auf die Mitarbeiter. Das wirkt sicher eher kontraproduktiv.

Der Mensch ist in erster Linie ein „sinnorientiertes“ Wesen. „Der Wille zum Sinn“ ist nach Viktor E. Frankl die menschliche Hauptmotivation. Sinn entsteht durch Werterfüllung. „Mensch sein heißt befragt werden und leben heißt antworten.“

Menschen wollen Sinn erleben, Menschen haben Fähigkeiten, Menschen wollen mitgestalten und Menschen wollen etwas leisten. Menschen wollen auch gefordert werden. Erfolg liegt im Tun. Erfolg schafft Motivation. Teile ich diese Sicht, wird damit eine andere Welt möglich. Unsere Vorannahmen und Glaubenssätze bestimmen, was möglich ist.

- Was bedeutet es, wenn Führungskräfte sich als Dienstleister ihres Unternehmens und ihrer Mitarbeiter betrachten?
- Was bedeutet es, wenn Führungskräfte und Mitarbeiter sich gemeinsam als nützliche Wertegemeinschaft betrachten? (Gemeinschaft in der Wertschätzung und Wertschöpfung zum Wohle des Unternehmens, des Marktes und der Gemeinschaft zum Ausdruck kommt?)
- Vision, Mission, Leitbild: Wofür gibt es uns? **Was rechtfertigt unsere Existenz?** Wie ergänzen wir die Wertschöpfungskette unseres Kunden? Welche Spielregeln definieren wir, um unsere Ziele zu erreichen?

Klar ist, dass für diese Prozesse neben fachlicher Kompetenz auch Kommunikationskompetenz und Dialogfähigkeit

erforderlich ist. Auch dies ist lernbar (siehe Beitrag: Unsinn von offenen Trainings?).

Das Bewusstsein und die Qualität der Führung ist der strategische Ansatzpunkt für Veränderung im Unternehmen: „Total Quality Management ist wichtig, aber **Total Management Quality** ist zehnmal so wichtig (Prof. Dr. F. Malik).“

Um als Führungskraft sinnstiftend, wertorientiert und gleichzeitig ergebnisorientiert zu arbeiten, braucht es vor allem auch Selbsterkenntnis: Was würde dem Unternehmen fehlen, wenn es mich nicht gäbe? Worin liegt mein Beitrag? **Was kann ich anderen Menschen geben, damit diese erfolgreicher werden?**

Wenn Vision, Ziele und Leitbild auf höherer Ebene geklärt sind, dann kommen die schon von Prof. Malik definierten fünf wesentlichen Aufgaben von Management und Führung zur Geltung. Diese Aufgaben lassen sich gut als Handwerk verstehen. Sie sind auch lernbar.

Aufgaben von Management und Führung:

- Dafür sorgen, dass es Ziele und Orientierung gibt.
- Strukturen und Prozesse organisieren, um die Ziele zu erreichen.
- Entscheidungsfindung.
- Rechtzeitige Kontrolle der Ergebnisse (Meilensteine).
- Mitarbeiter fördern und fordern (Potentialentwicklung und nicht Schwächen minimieren)

Der Sinn der Führung ist das Ergebnis, die Leistung des Unternehmens. Führen heißt optimale Rahmenbedingungen für Leistung, Engagement und Potentialentfaltung der Mitarbeiter zu schaffen.

Ein wichtiges inhaltliches Thema ist dabei auch der Umgang mit Führungssituationen, in denen keine direkte Führungsverantwortung (Führungskräfte auf gleicher Ebene, mit Partnerunternehmen, etc.) besteht. Besonders in diesen Situationen ohne direkte Personalverantwortung wird offensichtlich, wie wichtig eine „sinnstiftende Haltung“ für wirksame Führung ist.

Je mehr Sinn Menschen ihrer Arbeit geben können, desto mehr Leistung und desto bessere Ergebnisse werden möglich.

Fortsetzung: Strategie für Unternehmen und Vertrieb ...

Damit ergeben sich folgende Fragen (nicht nur für das Key Account Management sondern auch für die Geschäftsführung:)

- Was beschäftigt meinen Kunden und die Kunden meines Kunden?
- Was sind die Stärken meines Unternehmens? Wofür gibt es uns?
- An welcher Stelle der Wertschöpfungskette meines Kunden kann mein Kunde von meiner Leistung und Wertschöpfung profitieren?
- Wie kann ich diese Situation in Sprache des Kunden so darstellen, dass der Raum zum Investieren beim Kunden groß wird?

Das bedeutet eine intensive Beschäftigung mit Ihrem Markt, Ihren Zielkunden und den Kunden ihres Kunden. **Nutzen Sie das Potential Ihrer Mitarbeiter um diese Fragen immer wieder auf den Prüfstand zu stellen.**

Diese Investition zahlt sich aus.

Gesundheitsthemen im (Selbst-) Coaching



Umfragen belegen: wir sehen uns in unserem Leben, insbesondere in der Arbeitswelt, einem zunehmenden psychomentalen Druck ausgesetzt. Vielfach treten Schmerzen und andere gesundheitliche Beeinträchtigungen auf, für die sich keine organischen Ursachen feststellen lassen. Schulmediziner sprechen gerne von „Befindlichkeitsstörungen“ oder psychosomatischen Beschwerden. Stresssymptome werden oft zunächst ignoriert und wenn das nicht mehr funktioniert, „bekämpft“, z.B. durch Einnahme von Medikamenten.

Wenn sich das Symptom trotz medizinischer Behandlung hartnäckig hält, entsteht oft ein Teufelskreis, der nicht nur die Lebensqualität, sondern auch die Leistungsfähigkeit beeinträchtigt. An diesem Punkt wird häufig an ein Coaching gedacht. So ist es nicht verwunderlich, dass Gesundheitsthemen im Coaching zunehmend an Bedeutung gewinnen und Coaches immer stärker damit konfrontiert werden.

Aus der Fülle von möglichen Interventionen möchte ich hier ein Format vorstellen, das auch im Selbstcoaching angewendet werden kann:

„Kommunikation mit einem Symptom“. Es bietet sich an in Situationen, in denen der Klient ein Symptom als störend wahrnimmt und dieses "weg" haben möchte. Oder im Selbstmanagement, wenn man sich durch ein Symptom beeinträchtigt oder irritiert fühlt.

In der Arbeit geht es darum, die positive Absicht des als störend erlebten Teils heraus zu finden und zu würdigen. Nun können neue Wege gefunden werden, diese Absicht sicherzustellen, ggf. unter Einbeziehung des kreativen Teils.

Das Format fördert die innere Achtsamkeit, Autonomie, Selbstwirksamkeit und Gesunderhaltung.

Hier die Schritte:

1. Versetzen Sie sich in einen entspannten, aufnahmebereiten Zustand und machen Sie Ihre Gedanken frei.

Denken Sie an das Symptom oder das Problem, das Sie schon länger oder gerade im Moment quält. Erlauben Sie, dass spontan ein Bild, ein Symbol oder eine Vorstellung auftaucht, die Ihr Symptom repräsentiert, so als befände es sich Ihnen gerade gegenüber.

Beobachten Sie das Symptom detailliert - wie groß ist es, wie hell, wie klar, usw. Stellen Sie sich vor, wie es sich anhören würde, wenn es mit Ihnen redete. Hat das Symptom einen Namen?

2. Geben Sie dem Teil, der Ihr Symptom schafft, eine Stimme. Fragen Sie, was es Ihnen versucht mitzuteilen. Fragen Sie Ihr Symptom, was seine positive Absicht für Sie ist. Schauen und hören Sie respektvoll zu. Nehmen Sie sich alle Zeit, die Sie brauchen, um die Absicht vollkommen zu verstehen.

3. Stellen Sie sich vor, wie Sie nach oben schweben und sich über sich selbst und Ihrem Symptom befinden. Nun schweben Sie hinunter in Ihr Symptom und schauen hinüber zu sich selbst. Wie fühlst Du, der Teil, der das Symptom schafft, Dich gegenüber der Person? Bringe all Deine Wünsche, Hoffnungen und Gefühle zum Ausdruck. Nimm Dir all die Zeit, die Du brauchst.

4. Nun schweben Sie gedanklich wieder nach oben (bzw. gehen Sie auf die Metaposition) und beobachten sich selbst und das Symptom in der Interaktion. Hören Sie beiden von einer distanzierteren Position genau zu. Gibt es von hier aus eine Erkenntnis?

5. Nachdem Sie die Informationen von diesen drei Positionen gesammelt ha-

ben, schweben Sie wieder in Ihren Körper zurück und schauen zu Ihrem Symptom. Danken Sie dem Teil von Ihnen für die Kommunikation.

Entscheiden Sie, was Sie mit dem neu gewonnenen Verständnis für Ihr Symptom anfangen möchten. (Evt. kreativen Teil hinzuziehen).

Wenn Klienten mit dem Schweben Probleme haben oder schlecht dissoziieren können, kann man auch mit Bodenankern oder Stühlen für die Positionen arbeiten. Es wird dann zu Beginn ein Übersichtsplatz (Metaposition) installiert.

Bei Anwendung im Selbstmanagement kann es vorkommen, dass gerade die Zeit fehlt, sich mit dem Symptom zu beschäftigen, weil eine unaufschiebbare Arbeit ansteht. Dann kann man die unangenehme Empfindung für einen gewissen Zeitraum löschen durch Umfokussierung der Aufmerksamkeit. Besonders effektiv ist das, wenn man den Symptomteil wahrnimmt und würdigt und dann einen Vertrag mit ihm schließt. In diesem kurzen Kommunikationsprozess wird festgelegt, wann man sich um den Symptomteil und seine Botschaft kümmert. In der Regel erleichtert das die Umfokussierung bzw. bewirkt den vorübergehenden Rückzug des Symptoms.

Wenn Sie Interesse an weiteren Möglichkeiten haben, mit Gesundheitsthemen im Coaching umzugehen, sind Sie in der „Ausbildung zum Gesundheitscoach“ richtig. Ausgehend von einer wertschätzenden Haltung und dem Antonovskys Modell der Salutogenese werden in einem integrativen Konzept systemische, ressourcenorientierte und kompetenzaktivierende Methoden und Modelle vermittelt. Start der nächsten Ausbildungsreihe: 03.10.2008.

Dr. Irmgard Bohmann
Institut für Persönlichkeitsentwicklung und Gesundheit
Wendelsteinstr. 24
83308 Trostberg
Tel.: +49-(0)8621-647896
Fax: +49-(0)8621-647897
E-mail: irmgard@bohmann.de

(CS) Unsinn von offenen Trainings?

Für Unternehmen, welche die Kompetenz Ihrer Mitarbeiter einbinden wollen.

Es gibt einen unbestreitbaren Nutzen von offenen Trainings. Besonders dann, wenn die Anzahl von Teilnehmern für ein spezielles Training eher klein ist, es eher mehr um fachliche Themen geht oder aus anderen individuellen Gründen.

Oft wird auch gesagt, Training für Führungskräfteentwicklung und Strategie im Vertrieb muss unbedingt extern sein. Es darf keiner aus dem eigenen Unternehmen dabei sein: Sonst gibt es keine Offenheit.

Unternehmen, die mit Ihren Führungskräften und Mitarbeitern wachsen wollen, sollten diesen Punkt neu bewerten. Das Top Management sollte an dieser Stelle eine Vorbildfunktion einnehmen. Kontinuierliche persönliche und professionelle Weiterentwicklung sollte fester aktiver Bestandteil der Firmenphilosophie sein.

Gerade die Fähigkeit im Unternehmen klar und offen über Sachthemen zu sprechen ist notwendig, um immer wieder die eigene Wertschöpfungskette zu überprüfen und zu verbessern, um sich und dem Kunden der Unternehmensleistung Orientierung und Sinn zu geben.

Oft operieren offene Seminare mit künstlichen Fallbeispielen. Das kann nützlich sein.

Viel besser sind jedoch die eigene Praxis und der eigene Erfahrungsraum. Daran können neue Anregungen und Ideen eher anknüpfen als an künstlichen Fallbeispielen. Warum sollen die Führungskräfte nicht zusammen zu Themen wie Führungskultur, Aufgaben und Instrumente des Managements lernen und sich entwickeln? Schließlich arbeiten sie danach auch zusammen und offene Dialogfähigkeit will gelernt sein. Ohne Dialogfähigkeit wird das interne Verbesserungspotential nicht genutzt. Ein wichtiges inhaltliches Thema ist dabei auch der Umgang mit Führungssituationen, in denen keine direkte Führungsverantwortung (Führungskräfte auf gleicher Ebene, mit Partnerunternehmen, etc.) besteht.

Bei „Inhouse-Maßnahmen“ geht es immer auch um konkrete Themen des Unternehmens, um eigene Denk- und Handlungsmuster sowie um das eigene Kommunikationsverhalten. Ein externer Coach kann Verhalten spiegeln und hinterfragen, Feedback geben, Theorie und Erfahrungen einbringen sowie die Entwicklung als „Prozessexperte“ begleiten.

Das gleiche gilt zum Thema Moderation von Meetings, Projekten wie z. B. der Strategieentwicklung für das Key Account Management. Die Teilnehmer können sich völlig auf den Inhalt konzentrieren. Die Vertriebsorganisation kann von einander lernen. Der externe Coach kann den Prozess moderieren und alles hinterfragen, was es an Vorannahmen über Kunden und der eigenen Stärke gibt. Dies ermöglicht die inhaltliche Distanz. Er kann auch Feedback und Anregungen zu den gezeigten Denk- und Verhaltensmustern der Teilnehmer geben. Dies ist ein zusätzlicher wichtiger Nutzen, um die Menschen im Unternehmen zu fordern und zu fördern, damit nachhaltige Wertentwicklung und Wertschöpfung möglich wird.

„Inhouse-Maßnahmen“ sowie besonders Coachings sind eine gezielte Investition mit geringen Ausfallkosten und dem Fokus auf konkrete Unternehmensthemen.

Es dient der gezielten Begleitung von Prozessen und der Entwicklung von Menschen in Organisationen.



(CS) Lesenswert: Die Kunst des Managements?

Von Peter F. Drucker

„Alte“ Texte. Jedoch nach wie vor aktuell und voller praktischer Ideen zu Management, Führung, Innovation und Unternehmensstrategie und Fokus. Was sind Ihre Stärken? Oder in Anlehnung an den ersten Artikel in dem Magazin: Was gibt Sinn und Orientierung?

Zitate zu Anforderungen an Manager aus dem Buch:

- „Was jedoch all die erfolgreichen Unternehmer, denen ich begegnet bin gemeinsam haben, ist nicht die besondere Persönlichkeit, sondern die Verpflichtung gegenüber einer systematischen Innovationsarbeit.“
- „Wir müssen fordern, dass Leute sich Gedanken darüber machen, wie in den nächsten 18 Monaten oder zwei Jahren ihr Beitrag zum maximalen Nutzen des Unternehmens aussehen könnte.“
- „Das Vermögen, sich auf unterschiedliche Menschen einstellen zu können, ist eine extrem wichtige Fähigkeit.“

Für Manager und Führungskräfte auch aus Vertrieb- und Projektorganisation.



(CS) Wofür gibt es Sie persönlich?

Nach Viktor E. Frankl kann Sinn nicht gegeben werden, sondern muss gefunden werden. Es geht um die Fähigkeit den einmaligen und einzigartigen Sinn, der in jeder Situation verborgen ist, aufzuspüren und darauf zu antworten. Das Leben konfrontiert uns ständig mit Fragen. Durch verantwortungsvolles Tun können wir antworten und uns und unserem Leben damit Sinn geben.

Jaspers sagt: „Was der Mensch ist, das ist er durch die Sache, die er zur seinen macht.“

Antworten Sie spontan auf die folgenden Fragen:

Was macht Ihr Leben heute sinnvoll?

Welche Sache haben Sie zu Ihrer Sache gemacht (beruflich und privat)?

Was möchten Sie in Ihrem Leben noch erreichen?

Was macht Sie innerlich reich und was gibt Ihnen Energie?

Was nimmt Ihnen besonders viel Energie in Ihrem Leben?

Ergänzen Sie nun spontan folgende Sätze:

Erfolg ist

Glück ist

Leistung ist

Geld ist

Zeit hat

Im Leben zählt

Ich bin für begabt / unbegabt

Lesen Sie Ihre Antworten in Ruhe durch. Vorannahmen und „Glaubenssätze“ sind quasi die Brille, durch die wir in die Welt schauen. Diese Perspektive führt zu entsprechenden Ergebnissen und Auswirkungen. Fühlen Sie sich durch Ihre Antworten frei auf die Fragen des Lebens zu antworten oder nehmen Sie einschränkende „Realitäten“ oder Sichtweisen wahr?

Manchmal passt es auch genauso wie es ist. Das ist gut zu wissen und gibt Kraft sowie ein gutes Gefühl. Es passt dann einfach alles. Manchmal sind es jedoch Kleinigkeiten, die uns stören oder einschränken. Ändern Sie Ihre Perspektive, ändert sich Ihre Welt. Ähnlich wie bei einem Mobile können schon kleine Änderungen zu großen Veränderungen führen. Was soll auf jeden Fall so bleiben wie es ist? Was ist ein nächster kleiner Schritt für mehr Sinn in Ihrer Arbeit und in Ihrem Leben?

Der Beitrag „Gesundheitsthemen im (Selbst-) Coaching“ von Dr. Irmgard Bohmann bietet dazu einen möglichen Weg. „Der Wille zeigt sich im Tun.“

Sinn geben, über Grenzen gehen, Werte verwirklichen, Erfolg, Macht, Gerechtigkeit, Wahrheit, Liebe, Zuneigung, Selbstverwirklichung, Religion, Spiritualität, aus der Welt einen besseren Platz machen, Harmonie, Freundschaft, Partnerschaft, Ansehen, Image, Glück, Lust, Sinn finden, Authentizität, ...

Redaktion: (CS)

(CS) Christoph Schlachte Dipl. Wirtschaftsinformatiker (FH)



Unternehmensberater und Business Coach (DBVC)

Strategieentwicklung, Führung, Vertrieb, Teamentwicklung, Unternehmenskultur

Workshops zu Führungskräfteentwicklung, Projektmanagement, Konfliktmanagement, Kooperation intern/extern) Selbstmanagement und **Coaching** (Einzel und Team)

<http://www.profi-coaching.de>
Telefon: 0 91 88 / 30 66 21

E-Mail: cschlachte@cs-seminare.com

„Coaching Tools II“

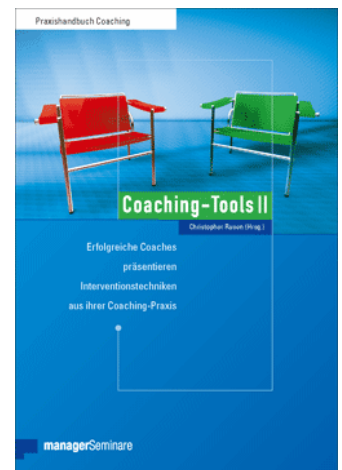
Christoph Schlachte
Autor bei: **Coaching Tools II (2007)**

Über das Buch

Christopher Rauen und 52 weitere namhafte Persönlichkeiten aus der deutschsprachigen Coaching-Szene beschreiben ihre bevorzugten Interventionstechniken, die in dieser vielfältigen Sammlung jetzt verfügbar gemacht werden. Jedes einzelne Tool ist ausführlich beschrieben und kommentiert.

Bestellung

Siehe Literatur Empfehlungen auf www.profi-coaching.de



DBVC Coaching-Kongress 2008

Coaching zu professionalisieren ist eine Herausforderung. Der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) stellt sich dieser Aufgabe als Veranstalter des Coaching-Kongresses 2008, der vom **17.–18. Oktober 2008** (Freitag-Samstag) im Dorint Hotel Sanssouci Berlin-Potsdam stattfinden wird.



Unter dem Motto "Welche Rolle spielt der Coach?" stellen 40 ausgewiesene und bekannte Experten in Vorträgen, Impulsreferaten, Live Demonstrationen, Praxisberichten, Diskussionen, Plenumsveranstaltungen, Roundtables, Workshops und Referaten das Thema "Coaching" vor.

Details finden Sie unter: <http://kongress.dbvc.de/>

"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

Christoph Schlachte
Maulbühl 6
D 90559 Burgthann
info@cs-seminare.com

Nächste Ausgabe
I. Halbjahr 2009

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