



Impulse für Menschen in Bewegung

Artikel und Praxistipps für Führung, Management und Teams

Ausgabe VIII

März 2009

In dieser Ausgabe:

Systemische Ansätze für bessere Unternehmensergebnisse	1
Gedankenaustausch mit Dr. Peter Schlötter	1
Die Bedeutung von Metaphern im Gesundheitscoaching	4
Für Sie entdeckt	5
Praktischer Coachingfall & Offenes Seminar	6
Redaktion	7

(CS) Systemische Ansätze für bessere Unternehmensergebnisse

Krise oder Chance: Was macht Ihre Kommunikation in Ihrer Organisation daraus?

Unternehmenserfolg hat mit der internen und externen Kommunikationsqualität zu tun und zwar ausschließlich. Das ist eine etwas ungewöhnliche Sicht und verlangt eine Erklärung.

Kommunikationsqualität meint nicht „nett zueinander“ und „immer harmonisch einer Meinung“ sein sondern meint schlicht die Qualität der Kommunikation im Unternehmen in Bezug auf die Ziele des Unternehmens.

- Worüber wird im Unternehmen kommuniziert? Wo ist der Aufmerksamkeitsfokus?
- Wie ist die interne und externe Kommunikationsqualität?
- Welche Auswirkungen hat die gegenwärtige Kommunikationsqualität auf die Unternehmensergebnisse?

Dies sind erstmal ergebnisoffene Fragestellungen. In den Antworten können unter anderem zum Ausdruck kommen: Unternehmensthemen, Probleme, Lösungen, Innovationsfähigkeit, Veränderungsbereitschaft, Erfolgswillen, Kooperati-

onsfähigkeit und -bereitschaft, Streitkultur, Führungskultur, Werte, Sinn, Engagement und Motivation für Unternehmensziele. Diese Faktoren kommen in der Kommunikation im Unternehmen zum Ausdruck und haben natürlich Auswirkungen auf die Unternehmensziele. Darüber besteht meist Konsens in Unternehmen.

Doch wie können Kommunikationsqualität und Kommunikationsprozesse handhabbarer und gestaltbarer im Sinne der Unternehmensziele gemacht werden? Vor allem aber auch „messbar“, damit Maßnahmen in diesem zentralen Bereich über „hard facts“ kontrollierbar werden. Die Antwort ist: **Die Qualität der Kommunikation lässt sich leicht und systematisch messen**, um Ansatzpunkte für Verbesserungen zu finden; also keine Rede von einer komplexen Mitarbeiterbefragung. Es geht hier um ein „einfaches“ Werkzeug aus der systemischen Beratung.



Christoph Schlachte

Fortsetzung: Seite 2

(CS) Gedankenaustausch mit Herrn Dr. Peter Schlötter

Wie sind Sie darauf gekommen Fußball mit der modernen Systemtheorie zu verbinden?

Die Verbindung der Systemtheorie mit Fußball dient der Verständlichkeit. Nirgendwo kann man die gemeinsamen Aktionen eines Teams so gut beobachten wie im Fußball, schon gar nicht in einem Wirtschaftsunternehmen. Aber auch dort sind nicht nur Fachqualifikationen entscheidender Garant für den Erfolg, sondern die Qualität, in der die Fachleute zusammenarbeiten. Man kann das natürlich auch im Unternehmen spüren und wahrnehmen, aber offensichtlich sehen kann man es nicht. Im Fußball gelingt das schon. Deshalb wurde dort bereits in den 60-er Jahren

konzeptionell mit dem Leitbegriff „Das Spiel ohne Ball“ an der Zusammenarbeit gearbeitet. So entstand der moderne Fußball: schlicht, weil die Mannschaften keine Chance mehr hatten, die nur auf Fachqualifikationen bauten (Laufgeschwindigkeit, Kondition, Ballbeherrschung). Diese Entwicklung steht in Unternehmen gegenwärtig an, manche stehen bereits mitten drin, andere glauben immer noch ausschließlich an das, was offensichtlich ist, nämlich an die Fachqualifikation. Der Wettbewerb wird aber zunehmend diese Entwicklung erzwingen, ähnlich wie im Fußball.

Fortsetzung: Seite 3

Fortsetzung: Systemische Ansätze für bessere Unternehmensergebnisse

Natürlich spielt auch die Umwelt eine große Rolle für die interne Kommunikation, Entscheidungen und Stimmungen. Gegenwärtig wird ständig von der Finanz- und Wirtschaftskrise gesprochen. Es wird vom Versagen des Managements und der Aufsichtsräte gesprochen. All diese Mitteilungen werden dann mehr oder weniger auch in Unternehmen zum Kommunikationsthema. Wie werden diese Mitteilungen in Ihrer Organisation verwertet? Was wird erzählt? Welche Auswirkungen hat dies auf Ihre Ziele?

Menschen werden zu den Geschichten, die sie erzählen: „Wir erzählen uns selbst und uns gegenseitig ständig, wie die Welt ist, und halten sie damit stabil. Menschen sind unverbesserliche Geschichtenerzähler, und sie haben die Angewohnheit zu den Geschichten zu werden, die sie erzählen. Durch Wiederholung verfestigen sich Geschichten zu Wirklichkeiten und manchmal halten sie die Geschichtenerzähler/innen innerhalb der Grenzen gefangen, die selbst erzeugen halfen.“ („Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung“, Arist von Schlippe, Jochen Schweitzer, 2000)

Menschen hören in Organisationen nicht auf „Geschichten“ zu erzählen. Organisationen werden zu den Geschichten, die die Menschen in der Organisation erzählen.“

„Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie.“
Kurt Levin

Nach Niklas Luhmann und der modernen Systemtheorie

bestehen Organisationen ausschließlich aus Kommunikationen und Kommunikationsprozessen. Ein Unternehmen erschafft sich durch Kommunikation immer wieder selbst. Kommunikation findet zwischen und in Personen statt. Um diese Sicht der Kommunikation geht es. Alle Personen in einem Unternehmen nehmen Teil an der Kommunikation und sind demzufolge auch alle gleichermaßen für die Kommunikation, Kommunikationsqualität und damit für die Ergebnisse der Kommunikation (Unternehmensergebnisse) mit verantwortlich. Für Krisen und Erfolge sind somit alle, also nicht nur das Management, verantwortlich. Der Prozess „Kommunikation“ verbindet das Unternehmen.

Was bedeutet es aus Sicht eines Management Teams, wenn die Kommunikation in der Organisati-

on bestimmt, was am Ende herauskommt?

Beim Fußball sollte das Management oder der Trainer die Aufmerksamkeit des Teams ausrichten auf die zentralen Ziele: „Vorne Tore schießen und hinten Tore vermeiden. Alles was dazwischen passiert muss diesen Zielen dienen.“



Kommunikationsqualität im Team: Wie erfolgreich ist Ihr Spiel ohne Ball im Unternehmen?

Ein Unternehmen bekommt seine Berechtigung durch seine Ziele. **Zentrale Aufgabe des Management Teams ist die Lenkung der Aufmerksamkeit der Organisation auf diese Ziele.**

Führung oder auch strategische Führung wird über Kommunikation eingebracht. Das Ergebnis von Führung in Organisationen ist nie einseitig bestimmbar (siehe auch Autopoiesis Forschung / Konstruktivismus). Sie ist jedoch gestaltbar. Sie ist dann wirksam, wenn Führungskräfte in der Kommunikation, wie beabsichtigt, verstanden worden sind. Die Kommunikation war dann anschlussfähig.

Die direkten und auch indirekten Antworten zeigen inwieweit dies geglückt ist. Mitarbeiter und Führung bestimmen zusammen, vielleicht auch zum Teil unbewusst, was verstanden und davon umgesetzt wird. Feedbackprozesse wahrzunehmen und zu verstehen ist nicht nur für Führungskräfte eine zentrale Fähigkeit für die Steuerung der Kommunikation. Führungskräfte sind allerdings auch Teil vom System und können daher nur „subjektiv“ in der

„Systemlogik“ agieren (Blinde Flecken). Wenn ich als Spielführer beim Fußball mitten in einem hektischen Zweikampf bin, kann ich in dem Moment wenig zu den konkreten Positionen meiner Gegen- und Mitspieler sagen. Wenn mein eigenes Team gut trainiert im Spiel ohne Ball ist, hätte ich vielleicht berechnete Vermutungen, wo diese sind, um ihn dann, wenn ich den Zweikampf gewonnen hätte. Von der Tribüne aus ist es leicht zu sagen, wohin mit dem Ball, wenn der Ball im Zweikampf gewonnen wäre (Helikopter Perspektive). Doch von der Tribüne aus lässt sich der Ball direkt weder gewinnen noch spielen. Nach dem Spiel können nützliche Anregungen ausgetauscht werden, die dann hilfreich werden können.

Externe Berater haben mehr Möglichkeiten interne und externe Kommunikationsprozesse eines Unternehmens in Frage zu stellen und neue Perspektiven einzubringen. Je anschlussfähiger diese Beiträge sind, desto mehr können sie Nutzen stiften in der Kooperation mit dem Unternehmen.

Macht und Hierarchie haben in Organisationen ihren Sinn darin, Entscheidungen zu treffen und zu kommunizieren und damit Orientierung und Sinn zu stiften. Führungskräfte sollen Sinn und Orientierung stiften damit Unternehmensziele mit entsprechenden Strategien realisiert werden. Jede Entscheidungssituation hat ihre Risiken, denn es könnte auch anders entschieden werden.

Fritz B. Simon macht diesen Punkt klar: „Ohne Alternativen keine Unsicherheit, ohne Unsicherheit keine Entscheidungen, ohne Entscheidungen keine Organisation.“ Daher ist es für Unternehmen nicht praktikabel Unsicherheit aufzulösen. Ohne Kommunikation von Entscheidungen gibt es kein Unternehmen. Diese müssen jedoch verstehbar und anschlussfähig sein um zu guten Ergebnissen zu führen (Stichworte: „Vernetztes Denken; Nah- und Fernwirkungen und Nebenwirkungen von Entscheidungen; Berücksichtigung von Dynamik in Märkten; Einbeziehung des Potentials der Mitarbeiter.“)

Fortsetzung: Seite 3

Fortsetzung: Systemische Ansätze für bessere Unternehmensergebnisse

Dabei hat das Management die Aufgabe alle anderen Möglichkeiten der Ausrichtung der Aufmerksamkeit durch Kommunikation aktiv zu berücksichtigen. Wichtig dabei ist Kongruenz und Stimmigkeit auch bei folgenden Punkten: Vorbildfunktion des Managements, das Verhalten des Managements, die Selbstdarstellung des Managements, die Mitarbeiterführung, die Außendarstellung des Unternehmens, das Auftreten der Mitarbeiter nach außen, und vieles mehr. Oft sind das Themen für Einzel- und Team Coaching Prozesse im Management.

Die Frage ist also, wie kann in einem Unternehmen klug die Wahrscheinlichkeit für gewünschte Ergebnisse durch Entscheidungen erhöht werden? Welche Themen oder „Geschichten“ sollten mit welcher Qualität im Fokus sein, um gewünschte Unternehmensziele zu rea-

lisieren? Wie kann ich den Prozess „Kommunikation“ sichtbarer und gestaltbarer für diese Unternehmensziele machen?

Die Qualität der Kommunikation im Unternehmen kann schon mit einfachen Mitteln sichtbar gemacht werden. Die einfachen Mittel dazu sind Werkzeuge, die aus der systemischen Beratung kommen. Dadurch wird Gestaltungsraum sichtbar und bietet Möglichkeiten der Steuerung im Sinne der relevanten Unternehmensebenen und Ziele.

Diese Anregung, die Kommunikationsqualität zu messen und somit direkt zum Thema zu machen, habe ich begeistert von Herrn Dr. Schlötter in einem Vortrag zum Thema „Wissensmanagement“ aufgenommen. Beim Fuß-

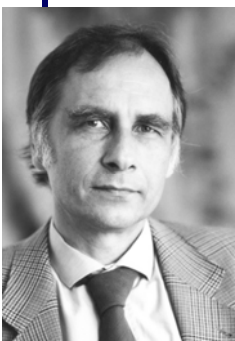
ball würde das heißen. Vorne Tore schießen und hinten Tore vermeiden. Alles was dazwischen passiert muss diesen Zielen dienen.

Die einfache Sichtbarmachung bzw. Messung der Kommunikationsqualität, im Sinne einer Prozessqualität, bietet dabei die eigentliche Basis, um dann über die Ergebnisse der Kommunikationsqualität sowie über konkrete Verbesserungsmöglichkeiten zu sprechen. Aus diesem wichtigen und zentralen Prozess können dann Maßnahmen abgeleitet werden, um die Zusammenarbeit und Führung im Sinne der Unternehmensziele immer wieder neu zu optimieren.

Gelingt dies besser als in anderen Unternehmen erarbeitet man sich so einen Vorsprung auf hohem Niveau mit einem „einfachen“ Werkzeug.

Fortsetzung: Gedankenaustausch mit Herrn Dr. Peter Schlötter

Was bedeutet aus Ihrer Perspektive Qualität in der Kommunikation?



Dr. Peter Schlötter

Die Qualität der Kommunikation ist nichts anderes als die Effizienz der Zusammenarbeit. Ein Team mit hervorragender Kommunikationskultur ist einem gleich großen Team hochqualifizierter Einzelkämpfer schon heute deutlich überlegen. Was letztere an Energie etwa in Grabenkämpfen und Missverständnissen unnütz vertun, fällt nur solange nicht auf, solange es bei den Wettbewerbern genauso oder gar noch schlechter zugeht. Was im Fußball sofort sichtbar ist, wenn etwa einer ineffizient losstürmt, ohne auf die anderen zu schauen, das ist in Unternehmen immer noch die 'Normalität', mit der man sich eben glaubt herumschlagen zu müssen. Unternehmen funktionieren intern einfach unübersichtlicher, komplexer kann man sagen.

Welche Erfahrungen haben Sie bisher im Sinne der Anschlussfähigkeit gemacht?

Man kann auch gut mit dem Begriff

'Anschlussfähigkeit' argumentieren. Unternehmen sorgen heute noch nicht systematisch dafür, dass die interne Kommunikation mit hohen Anschlussfähigkeiten gesichert werden. Das überlässt man noch eher dem Zufall. Wenn es mit den Anschlüssen dann hapert, probiert man es mit anderen Personen, 'damit die Chemie vielleicht besser stimmt', ohne dass die Personen systematisch lernen könnten, wie sie es besser machen und ihre Zusammenarbeit verändern können bzw. müssen.

Wie reagieren Unternehmen auf die Metapher „Spiel ohne Ball“?

Unternehmen fangen wie gesagt gerade damit an zu verstehen, was das bedeuten könnte. Wegen der Unübersichtlichkeit wird sich das nicht so rasant durchsetzen wie im Fußball, das ist klar. Jedenfalls habe ich die Erfahrung gemacht, dass der Vergleich mit Fußball sehr wohl hilft, Neugier zu wecken und die Aufmerksamkeit für das Geschehen im eigenen Unternehmen zu schärfen. Den Begriff kennen einfach viele, und dann haben Sie eigentlich schon verstanden, worum es geht, nämlich um Steigerung der Effizienz. Der Vergleich erlaubt, für die eigene Vision einer Verbesserung ein sehr konkretes Bild zu erzeugen, eine Metapher eben. Im Moment profitiere ich davon, dass diese

Metapher noch nicht Allgemeinplatz ist, sondern dass ich die Neugier und Aufmerksamkeit für mein Konzept nutzen kann. Meine Erfahrungen damit sind ausgesprochen positiv.

Wie kommen die verschiedenen Modelle, um Kommunikation im Unternehmen „sichtbar“ zu machen, in Unternehmen an?

In Unternehmen, in denen das Konzept angewendet wird, entsteht rasch eine hohe Akzeptanz für dieses Vorgehen, es besticht durch die Einfachheit, den vergleichsweise geringen Aufwand und dass Ergebnisse erzielt werden, die man nicht für möglich hielt, dass die 'heißen Eisen', die man jahrelang glaubte tabuisieren zu müssen, tatsächlich gut gelöst werden können.

Was verbindet Qualität in der Kommunikation mit Unternehmens-Strategie?

Strategie im Unternehmen kann ja schlicht als ein orientierungsstiftendes Element in der Kommunikation verstanden werden. Wenn man also über die Qualität der Kommunikation im Unternehmen diskutiert, stößt man unvermeidlich auf die Frage, ob die aktuelle Kommunikation eine deutliche Orientierung besitzt oder nicht.

Fortsetzung: Gedankenaustausch mit Herrn Dr. Peter Schlötter

Ich verwende dafür auch gerne das explizite Kriterium „Strategische Kooperation“, nach dem man die Kommunikation bewerten kann. Daraus ergibt sich dann ganz naturwüchsig das Interesse, über eine klare Orientierung, das heißt, über eine klare Strategie zu verfügen. Da ist dann die Auffassung – dafür haben wir jetzt keine Zeit – sofort vom Tisch. Das ist dann sofort so, als würde in einer Fußballmannschaft behauptet, man könnte ohne eine gemeinsame Taktik auch nur einen Punkt holen.

Wieso glauben Sie, finden immer mehr Unternehmen praktischen Nutzen an der modernen Systemtheorie?

Ich glaube der größte Gewinn, den man sich über die Systemtheorie verschaffen kann, besteht darin, sich von dem gebannten Starren auf Personen zu lösen. Die Sichtweise im Unternehmen wird damit bereits verändert, die Kommunikationsprozesse kommen als eigenständige Prozesse überhaupt erst in den Blick. Dann kann man daran gehen, das eigen Treiben sachlich (und zunächst

unpersönlich) zu betrachten und zu behandeln. Die Diskussion wird grundlegend versachlicht, 'Schwarzer-Peter-Spiele' haben keinen Boden mehr, und das tut jeder Debatte über die eigen Zusammenarbeit enorm gut. Gleichzeitig wird sehr wohl deutlich, dass alle konkreten Personen für die Kommunikation sehr wohl verantwortlich sind, und es wird konkret deutlich, was einzelne dafür tun können, um die Zusammenarbeit auf hohem Niveau zu stabilisieren.

Wieso sollen gerade Unternehmen im deutschen Sprachraum von einer Qualitätssicherung von Kommunikation im globalen Wettbewerb profitieren können?

Ein offenes Gespräch über die eigene Kommunikation (ich nenne das knapp Reentry-Kommunikation) erfordert selbstbewusste freie Individuen. Menschen die traditionell fürchten müssen, bei einem kritischen Wort etwa im Gefängnis zu landen, werden sich natürlich davor hüten, gemeinsam darüber zu reden, was sie an ihrer Zusammenarbeit

verbessern müssten. Das geht einfach nicht. Aufklärung, Demokratie und Freiheit sind eine unabdingbare Voraussetzung für solch einen komplexen Prozess wie eine Qualitätssicherung von Kommunikation.

Herr Schlötter, ich danke Ihnen für unseren Gedankenaustausch.

Anschrift:
Dr. Peter Schlötter Entwicklung Human Resources
Seminar/Praxis Pfinztalstr. 66
76227 Karlsruhe
<http://www.p-schloetter.de>



(IB) Die Bedeutung von Metaphern im Gesundheitscoaching

1. Was sind Metaphern?

Metaphern wurden seit den Anfängen der Geschichtsschreibung eingesetzt als ein Mittel zur Lehre und zur Veränderung von Vorstellungen, Ideen und Lebenseinstellungen. Nach Aristoteles sind Metaphern „Entsprechungen zweier Verhältnisse“. In der NLP-Terminologie wird das Wort „Metapher“ für Vergleiche, Analogien und Geschichten verwendet. Wer eine Metapher anbietet, veranlasst den Zuhörer über ein Problem, ein Thema oder einen Zusammenhang in Form von etwas anderem nachzudenken. „Passt“ die Metapher, kann der Zuhörer zu neuen Einsichten gelangen. Die Lösungen in der Metapher werden auf den Problemkontext übertragen. Das lässt sich im Coaching nutzen. Ein Klient in Problemtrance findet mithilfe einer Metapher oft leichter eine Lösung. Über die Bildersprache werden Stamm- und Mittelhirn und das Unbewusste direkt angesprochen. So kann der Coach einen Zugang zum emotionalen Erleben des Klienten und zu unbewussten Anteilen schaffen.

Wenn wir Metaphern angeboten bekommen, suchen wir bewusst oder unbewusst nach einem Sinn des Gehörten auf dem Hintergrund unserer eigenen Erfahrungen. Wir verleihen dem Gehörten Sinn. Wenn das nicht gelingt, wenn wir uns nicht mit dem Bild identifizieren können, können wir das Angebot als irrelevant ablehnen ohne in Widerstand gehen zu müssen. Durch diese Wirkungsweisen lassen sich Metaphern im Coaching vielfältig und Gewinn bringend einsetzen.

2. Kriegsmetaphern in der Medizin

Im medizinischen Sprachgebrauch wird oft in der Metaphorik des Krieges gesprochen: Krankheitserreger *dringen in uns ein*, wir müssen uns *zur Wehr setzen*, sie *bekämpfen*, die *Widerstandskraft* des Körpers *stärken*. Unsere Gesundheit ist *angegriffen*. Übergewicht muss *bekämpft*, der innere Schweinehund *besiegt* werden. Wir haben *Killerzellen* und benötigen *Schmerzkiller*.

Welches Verständnis von Gesundheit implizieren solche Metaphern?

- Die Gesundheit aufrecht zu erhalten, ist ein Kampf.
- Die Aufmerksamkeit ist nach außen auf die Abwehr von schädigenden Einflüssen gerichtet.
- Gesundheit bedeutet Sieg über Erreger, entartete Zellen und den inneren Schweinehund.
- Gesundheit bedeutet, einen funktionierenden Körper und Laborwerte im Normbereich haben.
- Sobald Störungen auftreten, müssen sie behoben werden, am effektivsten mit Medikamenten oder auch chirurgisch.
- Zwar können wir einzelne Kämpfe gewinnen, aber am Ende verlieren wir den Krieg, weil wir sterben.

Fortsetzung: Seite 5

Fortsetzung: Die Bedeutung von Metaphern im Gesundheitscoaching

Dieser Metaphorik liegt ein linearkausales, problemorientiertes Denken zugrunde. Der Ansatz ist pathogenetisch – kurativ. Oft wird die Kriegsmetaphorik kombiniert mit Metaphern aus der Technik: Der Körper als Maschine, die gewartet und repariert werden muss. Dafür sind dann Fachleute zuständig.

Diese pathogenetisch-kurative Ausrichtung geht an den Bedürfnissen (z.B. nach Autonomie) und Möglichkeiten (z.B. Selbstheilungskräfte) vieler Menschen vorbei.

3. Metaphern aus dem Salutogenese-konzept

Überprüfen Sie bitte, wie folgende Metaphern auf Sie wirken:

- Erkenntnisse der Psychoneuroimmunologie und der Neurophysiologie *eröffnen neue Wege* in der Medizin.
- Selbstheilungskräfte *werden geweckt*.
- Der Organismus wird als *unbestechliche Wissensinstanz* betrachtet, die kognitive und intuitive Prozesse optimal *koordiniert*.
- Der Gewinn an Lebensqualität ist ein *attraktives Ziel*.

- *Unterstützung* bei der Zielerreichung bieten.
- *Gleichgewicht* der Lebensbereiche.

Haben Sie einen Unterschied zur Kriegsmetaphorik bemerkt? Was hat wie auf Sie gewirkt?

Es gibt keine „richtigen“ oder „falschen“ Metaphern, wohl aber nützliche (hilfreiche) und weniger nützliche.

Aaron Antonovsky, der das **Salutogenese-konzept** entwickelt hat, vergleicht die vorherrschenden Denk- und Handlungsprämissen der Medizin mit der salutogenetischen, ressourcen- und lösungsorientierten Perspektive in einer Metapher: Die pathogenetische Herangehensweise möchte Menschen mit hohem Aufwand aus einem reißenden Fluss retten, ohne sich darüber Gedanken zu machen, wie sie da hineingeraten sind und warum sie nicht besser schwimmen können – der Arzt als Rettungsschwimmer.

Für die Salutogenese benützt Antonovsky folgende Version dieser Metapher:

„... *meine fundamentale philosophische*

Annahme ist, dass der Fluss der Strom des Lebens ist. Niemand geht sicher am Ufer entlang. Darüber hinaus ist für mich klar, dass ein Großteil des Flusses sowohl im wörtlichen als auch im übertragenen Sinn verschmutzt ist. Es gibt Gabelungen im Fluss, die zu leichten Strömungen oder in gefährliche Stromschnellen und Strudel führen. Meine Arbeit ist der Auseinandersetzung mit folgender Frage gewidmet: Wie wird man, wo immer man sich in dem Fluss befindet, dessen Natur von historischen, soziokulturellen und physikalischen Umweltbedingungen bestimmt wird, ein guter Schwimmer?“

Haben Sie Interesse daran, Schwimmlehrer zu werden?

Die nächste **Ausbildung zum Gesundheitscoach** beginnt am 12.06.2009. Ein kostenloser Informationsnachmittag findet statt am 25.04.2009. Weitere Informationen finden Sie unter www.bohmann.de.

Dr. Irmgard Bohmann
Institut für Persönlichkeitsentwicklung und Gesundheit

Wendelsteinstr. 24
83308 Trostberg
Tel.: +49 8621 647896
Fax: +49 8621 647897
E-mail: irmgard@bohmann.de
Internet: www.bohmann.de

(CS) Für Sie entdeckt

Wirtschaftspsychologie: Arbeitnehmer mit emotionaler Bindung an ihre Firma leben gesünder

Fühlen sich Arbeitnehmer mit ihrer Firma emotional verbunden, steigt die Lebensqualität: Auch bei hohen Belastungen ist das Stresserleben geringer, und die Gesundheit wird weniger beeinträchtigt. Erschöpfung und Burnout sind selten. Zu diesen Ergebnissen kamen Prof. Dr. Klaus-Helmut Schmidt (Dortmund) und Prof. Dr. Jürgen Wege (Dresden) in Studien mit Altenpflegekräften, Verwaltungsangestellten und „Call Center-Agenten“.

Wie lässt sich die hohe Organisationsbindung ("Commitment") erreichen? Die Wissenschaftler nennen in erster Linie:

- Schaffung größerer Autonomie für den Einzelnen
- größere Handlungsspielräume
- ganzheitliche Tätigkeiten
- soziale Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte
- Loyalität und Rückendeckung aus der Unternehmensführung
- faire Bezahlung

Die Studie ist erschienen in:

Elke Rohmann, Michael Jürgen Herner, Detlef Fetchenhauer (Hrsg).
Sozialpsychologische Beiträge zur Positiven Psychologie
Pabst, Lengerich/Berlin,
380 Seiten,
ISBN 978-3-89967-482-8

<http://www.psychologie-aktuell.com/shop/einzelansicht.html?>

(CS) Praktischer Coachingfall

Neuer Blog:

<http://wirtschaftspsychologischerdienst.blogspot.com/>

Ich wurde gebeten einen Coaching Fall aus der Praxis zu beschreiben. Stichworte: Systemisches Coaching, Konflikteskalation, Führung, Teamkooperation, Aufmerksamkeitsfokus

„Stellen Sie sich bitte folgende Situation vor: Ein Team wendet sich an das obere

Management um mitzuteilen, dass es mit der Bereichsleitung nicht mehr arbeiten will. Der Führungsstil sei „unmenschlich“. Es würde nur noch kritisiert und die Leistungserwartung sei im Rahmen der Arbeitslast unerreichbar. Es wurde nicht mehr als notwendig gesprochen und es wurde sich aus dem Weg gegangen. Mitglieder aus dem Team wurden krank und blieben der Arbeit fern. Die Bereichsleitung verstand das Problem nicht. Sie achtete nur auf entsprechende Qualität bei der

Leistung und die sei nun mal nicht optimal. ... mehr unter dem Link:

<http://wirtschaftspsychologischerdienst.blogspot.com/>

Offenes Seminar in Kooperation mit der NAA

Kooperationspartner (Trainer & Coach) der NAA Nürnberger Akademie für Absatzwirtschaft www.naa.de

Nächstes Seminar:

**Mehr Wirksamkeit durch authentisches Führen
(06.-08.05.2009 in Frankfurt)**

Individuelles Führungstraining, Persönlichkeitsentwicklung, Aufgaben, Effektivität, Selbstmanagement, Werte und Coaching Know-how für Führungskräfte.

<http://www.naa.de/seminare/detail.jsf?seminarId=2103>



„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



Redaktion: (CS)

(CS) Christoph Schlachte Dipl. Wirtschaftsinformatiker (FH)

Unternehmensberater und Business Coach (DBVC)



Strategieentwicklung, Führung, Vertrieb, Teamentwicklung, Unternehmens und Vertriebskultur

Workshops zur Kommunikationsqualität, Führungskultur, Projektmanagement, Vertriebs-Excellence, Konfliktmanagement, Kooperation intern/extern
Selbstmanagement und Coaching (Einzel und Team)

Telefon: 0 91 88 / 30 66 21

Telefax: 0 91 88 / 30 66 22

Mobil: 0175 - 16 26 034

E-Mail: cschlachte@cs-seminare.com

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

Mitglied bei der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V.

"Wir möchten mit Dialog und Information den sinnvollen Umgang mit dem Thema Wissen in Theorie und Praxis fördern."

Mehr unter: <http://www.wissensmanagement-gesellschaft.de/>



Impressum

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

**Nächste Ausgabe
Ende II. Halbjahr
2009**

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

Wettbewerbsvorteile entwickeln?

- Sie möchten auch bei rauem Seegang mit einem professionellen und engagierten Team Ihre Ziele sicher erreichen?
- Sie engagieren sich mit eher komplexen Projekten für anspruchsvolle Geschäftskunden in dynamischen Märkten?
- Sie suchen bei knappen eigenen Ressourcen Unterstützung von erfahrenen Beraterpersönlichkeiten, die sich wertschätzend, effektiv und gewinnbringend für Ihre Ziele einbringen?

