



# Impulse für Menschen in Bewegung

Artikel und Praxistipps für Führung, Management und Teams

Ausgabe II

Oktober 2006

## Kluge Manager denken systemischer

### (cs) Was soll das eigentlich bedeuten?

Manche vermuten hinter diesem Begriff etwas Esoterisches oder ein völlig „neues“ Konzept. Die Idee hinter dem Begriff „systemisches Denken für Unternehmen“ ist kurz und prägnant gesagt: Die Welt der Unternehmen lässt sich als System mit einer Menge von Systemelementen beschreiben. Diese Systeme sind dadurch gekennzeichnet, dass Sie komplex und dynamisch sind. Die Elemente sind vernetzt. Manche sichtbar und direkt, andere indirekt. Verändert sich ein Element, verändern sich mit großer Wahrscheinlichkeit andere Elemente.

*82 % der Manager glauben, dass wir in einer Zeit leben, indem ein radikaler Richtungswechsel im Managementdenken erforderlich sein wird.*

*(2003; Managementzentrum St. Gallen)*

Systemelemente für Unternehmen sind unter anderem Märkte, Kunden, Unternehmensstruktur, -prozesse, -kultur, Gesetze, Partnerunternehmen, Medien, Aktien- bzw. Finanzmärkte und natürlich die Menschen in ihren vielfältigen sozialen Beziehungen miteinander.

Daher sind Entscheidungssituationen oder auch Planungsprozesse in diesem Kontext eher kompliziert. Wenn es anders wäre, dann gäbe es auch nicht die Fülle an Büchern und Ratgebern zur Unternehmensführung, strategischen Planung, Teamentwicklung, zum Changemanagement und zum Vertrieb. Für all diese Themen gibt es keine Patentrezepte. Auch wenn Sie vielleicht in sich stimmig sind. Doch gelten diese Patentrezepte auch in der konkreten Situation und in dem bestimmten Kontext?

Fortsetzung: Seite 2

### In dieser Ausgabe:

Kluge Manager denken systemischer 1

Der Umgang mit Niederlagen 1

Professionelles Denken und Handeln in beruflichen Rollen 6

Wenn das innere Feuer erlischt 7

Was macht Menschen zu Gewinnern? 9

Neues und Termine aus der Redaktion 11

## Der Umgang mit Niederlagen

### (sb) Mut haben, über sich hinauszuwachsen!

Wenn ich auf meinen Werdegang zurückblicke, darf ich sagen, dass mein Leben immer wieder von Höhen und Tiefen geprägt war. In der Zeit als Sportler und heute als Berater und Trainer gab es ein ständiges Auf und Ab. Wie auch im Sport gaben mir Erfolge und Misserfolge im Beruf immer wieder neue Kraft, um andere Wege auszuprobieren und zu gehen.

Gerade der Kanusport war für mich ein Weg, neue Menschen kennen und schätzen zu lernen. Der Umgang mit der Natur im Wildwasserrennsport brachte mir viele kleine und große persönliche Siege. Mit wachsenden Erfolgen und durch das Überschreiten von immer neuen Grenzen bekam ich das Zutrauen in meine Leistung, um mir immer höhere Ziele zu stecken. Als wir, mein Bruder Hubert Bauch und ich, 1986 zum ersten Mal Deutsche Meister wurden, dachten wir: „Jetzt sind wir oben angekommen.“

Nach der Abschlussfeier entschieden wir uns, dass jetzt die Zeit reif ist an der nächsten Weltmeisterschaft teilzunehmen und setzten uns das Ziel im kommenden Jahr (1987) bei der WM in Bourg St. Maurice einen Platz unter den ersten 6 zu erreichen.

Um Erfolg zu haben, braucht man greifbare Ziele, die dem Training, dem Quälen und den Entbehrungen einen Sinn geben. Ohne sichtbare Erfolgchancen gibt es keine Motivation durchzuhalten. Um Spitzenleistungen zu erbringen, braucht man aber auch visionäre Ziele. Man muss im Wildwasser die Strecke, das Ergebnis und die Hymne schon lange im Kopf haben, bevor man sie das erste Mal „scharf“ im Wettkampf fährt. (Sozusagen kurz- und langfristige Ziele parallel im Auge haben.)

Fortsetzung: Seite 4



*Krisen:  
Was ist das Gute  
im Schlechten?*

## Fortsetzung: Kluge Manager denken systemischer

### Praktische und konkrete Beispiele aus dem Leben:

Sie kennen die folgenden Situationen vielleicht von anderen Unternehmen: Projekte laufen schief. Trotz gutem Team und guter Motivation. Oder aber



Ziehen bei Ihren Projekten alle an einem Strang?

es „mangelt“ im Unternehmen an Motivation, obwohl schon so viel unternommen wurde, um eben diese zu aktivieren. Zu wichtigen Projekten, intern oder extern, gibt es immer wieder und wieder Eskalationsmeetings ohne gewünschte Effekte. Obwohl das Quartalsende naht, werden wichtige Projekte nicht abgeschlossen.

Ein Manager eines großen Industrieunternehmens machte seinen „Direkt Reports“ deutlich, dass es bei ihm kein „gelbes oder gar rotes“ Projekt gibt. Das Unternehmensleitbild steht unter anderem für Offenheit zu Neuem. Die Intention ist vermutlich, dass seine Mitarbeiter gute Arbeit leisten und sich für gute Ergebnisse einbringen sollen. Vielleicht auch die Ermahnung „Lasst mich mit unwichtigen Sachen in Ruhe.“. Eine Auswirkung dieser Regel ist: Er erfährt eigentlich nicht mehr richtig, was in seinem Unternehmen läuft. Dies war wahrscheinlich nicht beabsichtigt. Diese Regel spricht sich natürlich rum. Was denkt der Aufsichtsrat darüber? Was denken die Mitarbeiter darüber? Welche Folgen hat es? Andere Auswirkungen können sein: Seine „Direkt Reports“ könnten diese Regel auch Ihren Führungskräften gegenüber zur Maxime erklären.

Ein Vertriebsmanager einer internationalen Telco Firma hat noch nicht alle Zahlen für sein Quartal zusammen. Es erfolgt eine Ansprache an alle Vertriebsmitarbeiter: „Zahlen müssen gemacht werden“. Wer seine nicht schafft, muss mit Konsequenzen rechnen. Die Intention kann vermutlich gewesen sein: Zahlen sichern meinen Arbeitsplatz und die des Teams. Auswirkungen können sein: Die Mitarbeiter bedrängen die Kunden mehr und mehr, diese fühlen sich unter Druck und weichen zurück. Die Mitarbeiter spüren den Druck und haben Angst ihre Arbeit zu verlieren. Die Leistungsbereitschaft steigt, nicht

jedoch die Leistungsfähigkeit

(Unter Stress arbeiten wir quasi nur noch mit 30 % unserer Fähigkeiten und Kompetenzen – so ein Ergebnis der aktuellen Hirnforschung. Besonders die ganze Leistungsfähigkeit zu haben und zu nutzen wäre vermutlich sinnvoll in der Situation.) „Gute“ Mitarbeiter suchen andere Arbeitgeber. Andere üben sich im „Geschichten erfinden“, warum das mit dem Projekt gerade jetzt nichts wird.

Also richten sie ihren Fokus eher auf eine Verteidigungsstrategie als auf kreative Ideen, wie ein Abschluss noch machbar ist. Kunden werden hohe Vergünstigungen angeboten, wenn sie noch vor Quartalsende bestellen; mit der Auswirkung, dass das Problem Zahlen zu erreichen ins nächste Quartal verlagert wird. Mit noch höheren Forderungen der Kunden an Vergünstigungen. Welche alternative Möglichkeit mit weniger Nebenwirkung gibt es dazu?

Ein weiteres Beispiel aus dem Change- oder Projektmanagement: Der Fokus liegt oft auf dem, was nicht gefällt. Das bringt Probleme. Über die Forschung zur Aufmerksamkeitsfokussierung weiß man, dass man dann genau diese Punkte findet. Es heißt nun, dass das neue Management oder Vorgehen, die neue Struktur, das Leitbild etc. bringen es. Implizit, teilweise explizit, wird das Vergangene damit massiv abgewertet. Doch das Vergangene ist die Basis, durch die überhaupt etwas Neues möglich wird. Mitarbeiter haben dies vollbracht. Oft mit viel Energie und Stolz in die Leistung. Ohne die Würdigung der vergangenen Leistungen wird es sehr schwer, etwas Neues zu starten und dabei optimale Unterstützung zu haben. Diese gelingt dann eher, wenn Mitarbeiter eingeladen werden, dieses Neue mitzugestalten und Ideen einzubringen. Oder auch nach Projekten in der Vergangenheit Ausschau zu halten, in denen Teile des Neuen schon enthalten waren. Hier ist die Frage wichtig: Was ist in der gegenwärtigen Situation gut und soll so bleiben? Diese Frage bringt auch in privaten Situationen oft einen erstaunlichen Wandel in der Bewertung einer gegenwärtigen Situation. Der Fokus darf dann auch Merkmale finden, die bewahrensenswert sind.

### Ursachen:

Kurz skizziert einige Ursachen (teilweise aus Ergebnissen der Bamberger Forschungsgruppe um Prof. Dörner) aus praktischen Experimenten und Studien zum Thema Umgang mit komplexen Situationen sowie aus eigener praktischer Erfahrung. **Dabei möchte ich betonen, dass die Menschen professionell ausgebildet, kompetent und motiviert waren.**

- Alle Menschen haben für sich gesehen Recht mit dem, was Sie tun und denken. Trifft dies mal nicht zu, möchten wir den Gedanken auf keinen Fall aufgeben, da sonst das eigene Selbstwertgefühl und die eigene Handlungskompetenz in Gefahr geraten könnten. Das wollen wir nicht in Frage stellen oder stellen lassen. Um den letzten Punkt zu halten, entwickeln wir erstaunliche Qualitäten: Verleugnung des „Gegenbeweises“, überhaupt nicht hinschauen oder mit anderen Themen beschäftigen oder mehr desselben tun. Im Sinne von: Die Strategie stimmt schon, es war bloß noch nicht genug Einsatz/Motivation, etc. vorhanden. (siehe dazu auch das Buch „Mäusestrategie“).
- Alle Menschen streben grundsätzlich einfache und schnelle Lösungen an. Wir generalisieren gerne. Dies hat naturwissenschaftlich bzw. aus der Evolution her betrachtet seine Berechtigung. Früher war es aus Gründen des Überlebens wichtig Freund und Feind blitzschnell auseinander zu halten oder Situationen schnell einzuschätzen. Ist der Tiger schon satt, hat er noch Hunger? Spezies, die sich diesen Fragen stellten, anstatt schnell die Flucht zu ergreifen, lebten vermutlich nicht lange. Eine Problemlösung, die wir vor Jahren erfolgreich angewendet haben, nutzen wir meist sofort automatisch, wenn wir Gemeinsamkeiten in der Situation entdeckt haben. Ohne zu prüfen, was genau die jeweilige Ausgangslagen, Hypothesen und Ziele waren. Es muss und soll schließlich schnell gehen mit den Entscheidungen. Dieses Verhalten zeigen wir heute auch gerne in komplexen Situationen, besonders, wenn wir die Situation zu kennen glauben. Wir neigen dazu, zwar Hypothesen aufzustellen, jedoch hinterfragen wir diese selten. Mit Auswirkungen! ....

*Ich weiß nicht, ob es besser wird, wenn es anders wird. Aber es muss anders werden, wenn es besser werden soll.*

*(Georg Christoph Lichtenberg)*

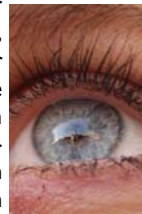
## Fortsetzung: Kluge Manager denken systemischer

- Wir mögen Sicherheit. Neues ist erstmal unsicher. Wir tun einiges um Sicherheit aufrechtzuerhalten. Zum Beispiel die Sicherheit gut geplant und klug entschieden zu haben sichert uns den Glauben an unsere Handlungskompetenz. Halten wir an den Gedanken bewusst oder unbewusst fest, sinken natürlich die Chancen, aus der Vergangenheit für eine mögliche bessere Zukunft zu lernen. Zum Beispiel in Projekten, die erste Anzeichen entwickeln, dass es nicht so läuft wie beabsichtigt, können wir wegschauen, das Problem delegieren oder wir beschäftigen uns mit Teilspekten, die wir lösen können oder wir lassen uns gerne mit „neuen“ Projekten ablenken und verlieren so das „Wesentliche“ aus den Augen.
- Zusätzlich dazu sind Auswirkungen in Systemen oft nicht zeitnah, sondern erst viel später bemerkbar. Siehe auch den Artikel im Online Magazin über Burn Out.
- Wir sind nicht alleine auf der Welt. Wir fühlen uns gerne Gruppen zugehörig. Wir teilen Ideen, Gedanken und Werte. In Teams, für die Harmonie ein sehr hohes Gut ist, kann es passieren, dass durch Gedanken an die Harmonie und auch der Gruppenzugehörigkeit die sachliche Auseinandersetzung fehlt. Sonst wird bewusst oder meist unbewusst befürchtet, dass dann die Zugehörigkeit in Frage gestellt ist.
- Aufmerksamkeitsfokus: Wir sehen nur das, wohin wir schauen. In der Sozialpsychologie wird diese Wirkung unter dem Begriff „Priming“ beschrieben. Ein Beispiel von Bargh welches ich Dr. Gunther Schmidt verdanke: In einem Experiment bekommen gleichartige Gruppen von Erwachsenen verschiedene Aufgaben zu lösen. Es werden Wörter vorgegeben, zu denen Sätze gebildet werden sollen. Eine Gruppe erhält das Wort „Alter“, andere neutrale Wörter wie „Urlaub“ zum vervollständigen. Die Gruppen denken, dass es darum geht möglichst viele Sätze zu den Wörtern zu bilden. Tatsächlich geht es den Forschern darum, ob die Beschäftigung mit dem Wort „Alter“ im Gegensatz zur Beschäftigung mit neutralen Wörtern Auswirkungen auf die Geschwindigkeit der Gruppen, den langen Weg zum Ausgang

zu gehen, hat. Es zeigte sich, dass die Gruppen, die sich mit dem Wort „Alter“ beschäftigten, signifikant länger zum Ausgang brauchten als die anderen Gruppen. Die bewusste Beschäftigung mit dem Wort „Alter“ führte wohl zur unwillkürlichen Aktivierung von Prozessen, wie langsam gehen, vielleicht damit verbunden sich auch älter zu fühlen.

### Was sagt die Wissenschaft zu der Kunst oder Fähigkeit des systemischen Denkens?

Prof. Dietrich Dörner sagt dazu: "Wir müssen es lernen, dass man in komplexen Systemen nicht nur eine Sache machen kann, sondern, ob man will oder nicht, immer mehrere macht. Wir müssen lernen einzusehen, dass die Effekte unserer Entscheidungen und Entschlüsse an Orten zum Vorschein kommen können, an denen wir überhaupt nicht mit ihnen rechneten." Und: „Es gibt eben bei komplexen Systemen keine festen Maxime. So banal ist es: Manchmal geht man seinen Weg konsequent gerade und es ist vernünftig, nicht nach links und rechts zu gucken. Und dann wieder geht man spazieren, in aller Ruhe, widmet sich diesem und jenem und sieht natürlich viel mehr Neues.“



Haben Sie das „Ganze“ im Auge?

Für ihn besteht systemisches Denken auf eine komplexe und systemische (vernetzte) Situation plus gesundem Menschenverstand.

Systemisches Denken umfasst für Prof. Dr. Ossimitz:

- ein Denken in vernetzten Strukturen (Denken)
- ein Denken in systemischen (dynamischen) Zeitgestalten
- ein Denken in bewusst wahrgenommenen Modellen
- die Fähigkeit zur praktischen Steuerung von Systemen

All dies ist leichter gesagt als getan. Siehe auch den Punkt Ursachen. Doch besonders, weil wir die Kognition und praktische Wissenschaft so hoch schätzen, sollten wir die Fakten für bessere Ergebnisse nutzen. Wir wissen nicht alles. (Und mal ehrlich, abgesehen von

uns selbst, erwartet dies auch keiner von uns.) Unsere Vorstellungskraft ist begrenzt. Es gibt keine Lösungen ohne Preis. Ambivalenzen lassen sich nicht auflösen. Der Umgang mit Ambivalenzen lässt sich optimieren. Viele Problemsituationen sind nicht vollständig zu erfassen. Entscheidungen fallen unter Unsicherheit. Wir können Wahrscheinlichkeiten erhöhen. Manche Ziele sind unklar. Dann geht es als Ziel darum, eine gute Ausgangsposition zu erarbeiten, von der möglichst viele Optionen nutzbar sind.

### Was tun?

Aus kognitiver Perspektive muss ich dann als gute Führungskraft eigentlich den Schluss ziehen: Am Besten ich tue gar nicht mal mehr so, als ob ich alles weiß. Am Besten mache ich Wissen oder Studien über mögliche Verhaltensmuster in komplexen Situationen meinen Mitarbeiterin und Mitarbeitern bekannt. Dann wissen die, was ich weiß. Unter anderem, dass es kein Zeichen von Inkompetenz ist, einmal gemachte Entscheidungen wieder rückgängig zu machen, wenn es gute Gründe dazu gibt. Oder dass es ungünstig für die Entwicklung ist, wenn in Projektsitzungen aus Harmonie- oder Loyalitätsgründen nicht sachlich Stellung bezogen wird.

Die Art und Weise, wie konstruktiv Stellung bezogen wird, lässt sich lernen. Am Besten nutze ich bei Projekten, bei Planungen ein möglichst heterogen besetztes Team mit Querdenkern und lasse methodisch Hypothesen erstellen und hinterfragen (detailliert, Hubschrauberperspektive). Lasse Auswirkungen und Nebenwirkungen beschreiben.

Lasse klären, wie es gelingen kann, das beizubehalten, was jetzt schon gut funktioniert? Lasse klären, was zeigt, dass wir auf dem richtigen oder falschen Weg sind. Je nach Situation und Rahmenbedingungen wird wenig oder viel Analyse betrieben. Es kann in gewissen Situationen angezeigt sein, einen autoritären Führungsstil zu zeigen, an anderer Stelle einen kooperativen Stil zu nutzen.

Fortsetzung:  
Seite 4



Vielfalt jonglieren oder Konformität „managen“?

## Fortsetzung: Kluge Manager denken systemischer

**Wenn Sie die Ursachen noch im Sinn haben, dann erklärt sich auch, warum externe Prozess-Berater bzw. Business Coachs in komplexen Situationen gut beraten können.** Nicht, weil Sie etwas besser können, sondern weil sie inhaltlich nicht involviert sind und über Pro-zess Know

How verfügen. Dieses kann über Workshops, Moderation, Business Coachings, Supervision transparent für Ihre Ziele genutzt werden, so dass auch dieses Prozess Know How in Ihre tägliche Praxis integriert wird.

### Wie kann systemischer Denken für Unternehmen gelernt werden?

Zu der Haltung „systemischer zu denken“ kann man sich bewusst entscheiden. Das „Wie“ ist lernbar. Eine Unternehmenskultur, in der offen über sachliche Beziehungen gesprochen werden kann, ist Grundvoraussetzung dafür. In der es Wissen darüber gibt, wie Fehl-

einschätzungen passieren können und wie daraus für die Zukunft gelernt werden kann. Es geht um das Kennen und Nutzen von Modellen, die das Gestalten von komplexen Situationen für die Unternehmensziele erleichtern.

Professionelles Feedback und Feedbackprozesse sind wichtig. Selbstreflexion ist ein wichtiger Baustein. Doch Vorsicht: Zu viel Selbstreflexion kann schaden, wenn man das Handeln vernachlässigt. Das richtige Maß ist gefragt.

Simulation von Projekten/Situationen über „Nachdenken mit systemischen Fragen“, Rollenspiele, Planspiele bieten sich als erste Wahl an, um mit komplexen Situationen (Strategieentwicklung, Change Management Prozesse, Umstrukturierungen, Teamentwicklung, Verhandlungen, Motivation in der Krise, etc.) umzugehen. Dazu zählen je nach Kontext auch Outdoor Rollenspiele und Übungen. Beim „Spielen“ mit komplexen Situationen in offener Umgebung kann man viel lernen und das hat typischerweise wenig Folgekosten. Dadurch entsteht eher praktisches Handlungswissen als durch einen theoretisch brillanten Vortrag.

Sowohl bei Indoor- als auch bei Outdoor-Maßnahmen ist daran zu denken, wie die Ergebnisse oder Erkenntnisse in die Praxis transferiert werden, damit die gewünschte Wirkung erzielt wird. Dieser Punkt, die Sicherung der Nachhaltigkeit, sollte ausreichend Raum bekommen. Etwas, was früher lange Zeit in der Organisation (Prozesse, Kommunikationskultur, Führungsstil, Umgang etc.) praktiziert wurde, lässt sich selten sofort und ohne Probleme verändern. Dazu bieten sich begleitende Moderation, Supervision oder Business Coachings an. Dann wird aus Spiel Ernst.

### Fragen an den Leser:

Denken Sie an die neuste Gallup Studie zum Thema Motivation: Demnach sind nur 13 % der Mitarbeiterin und Mitarbeiter motiviert sich für die Ziele des Unternehmens einzusetzen. Stellen Sie sich vor, Sie haben ein heterogen besetztes Team von Mitarbeitern aller Hierarchiestufen, das sich regelmäßig und auch kompetent in Prozess Know How mit den Kernthemen des Unternehmens befasst: Welche Auswirkungen könnte dies auf Ihr Unternehmen haben? Was auf die Motivation Ihrer Mitarbeiter? Was auf die Unternehmensergebnisse?



Welche Spielzüge haben welche Folgen?

## Fortsetzung: Der Umgang mit Niederlagen

### Erfolg braucht immer eine klare Entscheidung.

Wir hatten entschieden, nach unserer Ausbildung von Bonn nach Sonthofen in die Sportschule der Bundeswehr zu gehen, um dort professionell zu trainieren. Oft 560 Kilometer von zu Hause weg zu sein, das bedeutet auch: Erfolg ist immer mit Verzicht verbunden, denn in Bonn blieben Familie und Freunde zurück. Der Verzicht wird einfacher, wenn ich mich klar entschieden habe, was ich genau will. Er wird dann schwierig, wenn diese Entscheidung fehlt. (Keine Lösung ohne Preis)

Auch im Business leben wir gerade in einem sich dynamisierenden, immer komplexer werdenden Umfeld. Die persönliche Energie, dabei dauerhaft und erfolgreich mithalten zu wollen, wird stark reduziert und kann sogar zum Engpass werden. Die Menge an Energie, die uns zur Verfügung steht, hängt davon ab, ob ich mich klar und zu 100 % entschieden habe. Ein bisschen schwanger geht nicht.

### Niederlagen müssen gekonnt verarbeitet werden.

Zur WM-Qualifikation in Bourg St. Maurice fuhren wir voller Zuversicht. Jedoch schon im ersten von drei Läufen waren wir so weit hinter den bis dahin „schwächeren“ Booten, dass es kaum noch eine Hoffnung für uns gab, unser Ziel (einen Platz unter den ersten 6 bei der Weltmeisterschaft) zu erreichen. Dazu kam für mich der Druck, dass von der WM-Qualifikation mein Platz in der Sportschule der Bundeswehr abhing. Unser Bundestrainer hatte dann vor dem entscheidenden Lauf noch die „gute“ Nachricht, dass ich in jedem Fall Soldat bleiben kann. Wenn wir es noch schaffen uns zu qualifizieren, in der Sportschule und sonst im Wachbataillon in Siegburg bei Bonn. Wir haben es nicht geschafft, und somit kam ich nach Siegburg.

Diese Niederlage sehe ich als Schlüssel zu unseren späteren Erfolgen. 2 Jahre später wurden wir Weltmeister. Heute

als Trainer und Coach entdecke ich dieses und ähnliche Muster sehr häufig. Bei mir, bei Freunden, bei Kunden aus dem Sport und aus dem Management.

Direkt nach unserem Ausscheiden bin ich in den Wald neben der Rennstrecke geflüchtet und habe eine Stunde lang geheult und mich dann entschieden, das Unabwendbare zu akzeptieren und damit abzuschließen. Nach dem Eingestehen und Akzeptieren war ich bereit und fähig aus meinen Fehlern zu lernen und es das nächste Mal besser zu machen. Dies ist aus meiner heutigen Perspektive der wichtigste Schritt: Wahrnehmen was ist. Ungeschminkt. Im Sportwettbewerb sieht man die Ergebnisse sofort. Sicher man kann sich rausreden. Doch im Business, im Management liegen die Dinge selten klar. Da gibt es selten klares und offenes Feedback.

Die Dinge sind nie so, wie sie sind. Sie sind immer das, was man aus ihnen macht.

(Jean Anouilh)

Fortsetzung: Seite 5

## Fortsetzung: Der Umgang mit Niederlagen

Es braucht schon jede Menge Mut Fehler zu machen. Aber Fehler gehören zur Entwicklung eines Menschen. Im Umgang mit Fehlern trennt sich die Spreu vom Weizen.

Ich habe gelernt, dass es für jeden Sinn macht, Niederlagen zu erkennen, zu akzeptieren und damit abzuschließen:

- Erkennen bedeutet, zuzugeben, dass ich in der Verantwortung für ein Misslingen stehe, selbst wenn ich nicht alle Faktoren in der Hand habe.
- Annehmen bedeutet, mich meinen Gefühlen zu stellen, Gefühle von Enttäuschung, Wut oder Angst und in mir damit umzugehen.
- Abschließen bedeutet, mich bewusst innerlich umzudrehen und dann zu entscheiden: In Zukunft werde ich...

Besonders für uns Männer scheint es sehr schwer zu sein, Fehler einzugestehen, so dass es von außen so aussieht, als mache uns eine Niederlage gar nichts aus. Pokerface und Masken lassen herzlich grüßen. So bleiben Fehler unverdaut in uns liegen und Jahre später erinnert man sich immer noch schuld-bewusst daran. Um mit Fehlern abschließen zu können, setzt also voraus, dass ich sie vorher wirklich an mich heranlasse. Und abgeschlossen habe ich dann, wenn ich eine Lehre daraus gezogen habe.

Interessanterweise wirken Menschen in Führungspositionen mit Charisma oft deswegen so, weil sie gelernt haben, ihre Emotionen mit einzubeziehen. Es ist ein Trugschluss, dass sie es sich nicht leisten können, Emotionen zu zeigen, weil sie oben sind. Sie kommen nach oben, weil sie das tun.

### Motivierende Rahmenbedingungen schaffen.

Ich bin überzeugt, dass eine Spitzenleistung nur dann möglich ist, wenn ich mir meiner eigenen Verantwortung für mein Handeln bewusst bin und mir ein Umfeld schaffe, das gut und förderlich für die eigene Persönlichkeit ist. Demotivierende Rahmenbedingungen nicht einfach zu akzeptieren, sondern ich habe selbst die Verantwortung, sie bewusst und mit der nötigen Ernsthaftigkeit und Beharrlichkeit zu verändern. Nicht alle Rah-

menbedingungen können wir verändern. Aber ich bin selbst verantwortlich dafür, dass ich meinen Rhythmus beibehalte, auch wenn das Umfeld nicht immer meinen Vorstellungen entspricht.

Motivation entsteht durch ein bewusstes Verändern von Denkmustern.

Denkmuster sind nur Teile der Wahrheit, aber nie die ganze Wahrheit. Selbstverantwortlich denkende Menschen fragen sich: Welcher Teilbereich einer anstehenden Aufgabe kann mir Motivation geben? Wie müsste ich die Aufgabe betrachten, um sie interessant, inspirierend und herausfordernd zu finden? Welchen Sinn gebe ich der Aufgabe?

Motivation entsteht auch ganz natürlich aus einer „guten“ Körperspannung heraus – sowohl zu viel als auch zu wenig Spannung kosten Motivation. In diesen Zustand, auch Flow genannt, zu kommen bedeutet, die Balance zwischen Herausforderung und Können zu erreichen.

Die Frage lautet also: Wie bringe ich meinen Körper in eine gute Spannung, einen guten Zustand?

Motivation braucht auch Konkurrenz und fairen Wettbewerb als Ansporn, um über sich hinauszuwachsen.

### Erfolg braucht Geduld und Demut

Als wir 1984 in die Sportschule der Bundeswehr kamen, erwarteten viele in unserem Heimatverein, dass wir jetzt auf Anhieb die großen Erfolge und Titel nach Bonn brachten.

Der Druck war für uns viel zu groß und unser Bundestrainer, Karel Knapp, erreichte es, dass wir genügend Geduld aufbrachten: Zunächst noch mal einen Schritt zurückzugehen und wieder an unserer Grundlagenausdauer zu arbeiten. Je schneller und besser wir bei den Wettkämpfen wurden, umso mehr brauchten wir Geduld und Demut. Geduld und Demut, um in den verschiedenen Wettkämpfen nicht immer von uns zu erwarten, ganz weit vorne zu landen.

Geduld lerne ich umso mehr, je mehr ich lerne, in Abläufen (Prozessen) zu denken. Prozesse, die sich in die richtige

Richtung bewegen, Schritt für Schritt. Wenn ich nur in Resultaten denke, scheint mir alles zu langsam. Oft sind Schwierigkeiten durch meine eigene Ungeduld selbst erzeugt. „**Ein Halm wächst auch nicht schneller, wenn man daran zieht.**“

Demut vor uns selbst, der eigenen Leistung, der Leistung des Partners und der Natur lässt uns wachsam und offen für Veränderung sein. Wenn wir unsere Bescheidenheit verlieren, verschiebt sich unsere Perspektive für die Bedeutung der Dinge, die um uns herum passieren.

Durch meine eigenen Erfahrungen und die Erfahrungen, die ich in meinen Trainings und Beratungen mit Teilnehmern gewonnen habe, ist meine Einladung an Sie: Zu lernen, wahrzunehmen was ist; das angebotene Feedback aktiv zu nutzen; den gegenwärtigen Status zu akzeptieren; die eigene Unzufriedenheit zu akzeptieren, wenn sie da ist. Die Gelegenheit der Neuausrichtung zu nutzen: Das Große Ziel in kleine Schritte zu teilen. Übernehmen Sie aktiv die Verantwortung für Ihr Tun und akzeptieren Sie sich selbst in Ihren Schritten oder in Ihren Prozessen.



Mit Training zum Erfolg

## Professionelles Denken und Handeln in beruflichen Rollen

(cs) Bei ruhigem Wind segelt es sich mit gutem Schiff und Team souverän und leicht. Motivation und Engagement stimmen. Da geht alles leicht von der Hand, beim Team und einem selbst. So

ein Wetter gibt es selten lange. Wie gelingt das Segeln bei Seitenwind, Gegenwind oder gar einem Sturm? Wie geht es Ihnen und Ihrem Team dabei? Das Schiff ist nicht im besten Zustand und bräuchte eine Modernisierung oder der Wind wird stärker: Schaffen Sie es trotzdem in den sicheren Hafen?



Wie gut navigieren Sie bei Gegenwind?

Sei es, dass Sie Vorstand einer AG sind, Bereichsleiter, Projektleiter oder Key Account Manager. Viele sagen, dazu brauchen Sie sehr viel Fachwissen, Kompetenz und Engagement. Wird das reichen um Ihre Ziele zu erreichen? Was ist mit Selbstmanagement, Selbsterkenntnis, Umgang mit Ambivalenz sowie Reflexionsfähigkeit?

Studien zufolge beantworten diese Faktoren stark die Frage nach beruflichem Erfolg. Danach ist es angezeigt, sich ständig – nicht nur fachlich – sondern im Besonderen zu Fragen der eigenen Persönlichkeit, dem Selbstmanagement und Wirkung weiterzuentwickeln, damit eine stimmige und kompetente Haltung entsteht. Dies ist ein Prozess, der nie fertig ist und nie konstant bleibt. Es gibt keine Patentlösungen, sondern eine möglichst ständige Weiterentwicklung von Fähigkeiten, Kompetenzen, Intuition und Selbstmanagement. Externes Feedback und Selbstreflexion sind dazu gewichtige Bausteine.

Stellen Sie sich vor: Sie haben eine schwere Verhandlung vor sich, eine wichtige Präsentation zu halten, ein Team in einer herausfordernden Situation zu motivieren oder Sie selber haben eine schwere Zeit. Wie konstruktiv damit umgehen? Wie sich zielenlich vorbereiten? Wie reagieren, wenn dann noch „ES“ passiert? („ES“ steht für Unangenehmes, Unvorhergesehenes und Überraschendes: Neue relevante Fakten, Zeitdruck, emotionaler Druck etc.)

Helfen positive Gedanken, viele Erfahrungen in ähnlichen Situationen oder zusätzlich etwas anderes?

Hier eine Einladung für Sie, mit dem Seitenmodell erste Erfahrungen zu machen oder auch aufzufrischen und dann zu prüfen, ob dieses Modell nützlich für Sie ist. Das Modell stammt ursprünglich von Gunther Schmidt und wurde dann von Schulz von Thun weiterentwickelt. Dieses Modell ist ein Diamant. Es ist in der Praxis sehr bewährt und unterstützt das Selbstmanagement. Es dient der Vorbereitung (Simulation) und auch der Analyse von Situationen – aktuell, in der Situation oder auch danach. Es geht davon aus, dass der Mensch aus Teilpersönlichkeiten oder verschiedenen Seiten besteht, die sich sowohl bewusst als auch unbewusst oder unwillkürlich melden und somit unser Denken und Handeln beeinflussen.

Stellen Sie sich eine berufliche Situation vor, in der Sie in bester Verfassung ein Meeting moderierten. Vielleicht können Sie sich an Seiten Ihrer Persönlichkeit in dieser Situation erinnern. Vielleicht meldeten sich Seiten, die für Souveränität, Humor, Gelassenheit, Ergebnisorientierung, Aufmerksamkeit und Berücksichtigung aller Faktoren im Sinne der Ziele sowie dem Regisseur standen. Diese verschiedenen Teile können wir als Team bezeichnen. Für eine Moderation wäre dies eine mögliche Teamaufstellung. Ob diese passt, könnten Sie vor der eigentlichen Moderation für sich prüfen. Dazu könnten Sie für jede Ihrer Seiten für die Situation einen Stuhl nehmen und darauf einen Zettel legen. Stuhl und Zettel repräsentieren quasi eine Seite Ihrer Persönlichkeit, die Sie sich für die Moderation wünschen. Dann können Sie sich auf jeden dieser Stühle setzen und darüber reflektieren, was diese Seite in der Moderation für Sie tun soll und darf. Was soll er einbringen?

Wie gut halten Sie Kontakt zu Ihren Kompetenzen, wenn „ES“ schwierig wird?



An welche Situationen erinnern Sie sich, wo dies schon mal gut gelungen ist? Für jede Seite tun Sie dieses und notieren Stichworte dazu auf dem Zettel. Zum Schluss nehmen Sie den Regisseur. Das ist sozusagen Ihre interne Führungskraft, der Macher. Seine wichtige Aufgabe ist, allen Teilen Gehör zu geben, um dann zu entscheiden, was zu tun ist. Eventuell kann die Führungskraft auch Absprachen mit anderen „Seiten“ treffen, um später die Anliegen dieser „Seite“ zu berücksichtigen. Bewusst „verdrängte Anliegen“ melden sich immer wieder. Meist in nicht gewünschter Weise und Situation.

Hier die konkrete und praktische Einladung an Sie: Nehmen Sie ein für Sie wichtiges Gespräch oder eine herausfordernde Situation und machen Sie Ihre Teamaufstellung dazu. Simulieren Sie die Situation, auch und besonders, wenn Sie Ihnen bekannt vorkommt. Jede Situation ist anders. Sie „sind“ anders, nachdem Sie die Situation „simuliert“ haben. Eine gute Vorbereitung unterstützt Ihre Professionalität und Wirkung.

- Was ist Ihr „inneres“ Team, wenn es um Ihr wichtiges Gespräch/Ihre herausfordernde Situation geht? Welche Seiten sind idealerweise da?
- Was genau ist Ihr Ziel? Wie genau unterstützt Sie Ihr „inneres“ Team dabei?
- Was brauchen Ihre Seiten, um mit Ihren Gesprächspartnern konstruktiv umzugehen? (Auf welche verschiedene Art und Weise könnten sich Ihre Gesprächspartner verhalten und welche Seiten von Ihnen antworten darauf jeweils eher?)
- Was gibt Ihnen jede Seite Ihres „inneren“ Teams? Welche lebendigen Erfahrungen nähren diese Seiten?
- Wer ist die Führungskraft im „inneren“ Team? Woran – auch körperlich – spüren Sie, dass die Führungskraft präsent ist? Wie merken Sie, dass die Führungskraft im inneren Team präsent ist?
- Welche Seiten melden sich wie, wenn „ES“ passiert?

Fortsetzung: Seite 7

## Fortsetzung: Professionelles Denken und Handeln in beruflichen Rollen

- Welche Seiten unterstützen Sie konstruktiv mit „ES“ umzugehen?
- Und sehr interessant ist natürlich: Welche Seiten im Gegenüber hören und antworten Ihnen eher? Damit Kommunikation „gut funktioniert“, sollten die beteiligten Seiten „passen“. Jemand mehr in „Verteidigung“ kann vielleicht die gefragte Sachargumentations-Seite nicht so in den Vordergrund bringen.



Das innere Team  
aus <http://www.schulz-von-thun.de/mod-innteam.html>

Dieses Modell wirkt dann besonders gut, wenn die inneren Teams gefunden sind und diese dann äußerlich sichtbar werden, durch Körperhaltung, Mimik, Gestik, Tonalität usw. Dann kann auch

die innere Haltung über die äußere Haltung wieder gefunden werden. Zum Beispiel in Situationen, wo „ES“ passiert und Sie so reagieren, wie Sie es nicht vorhaben und wünschen. Wenn quasi ein ungebetene Seite zu Besuch kommt und die „Führung“ übernimmt. Hier kann über die Körperhaltung der Weg zurück zur gewünschten inneren und äußeren Haltung gefunden werden. Ein weiterer Aspekt: Menschen, denen etwas nicht gelingt wie vorgenommen, reagieren darauf recht unterschiedlich. Manche nehmen es leicht, manche verdrängen und manche gehen sehr kritisch mit sich um. Oft „destruktiver“ als externe „Kritiker“. Die Frage ist: Was ist eher konstruktiv für die eigene Entwicklung?

Wenn „ES“ passiert, sind es häufig Muster oder Projektionen, worauf wir anspringen. Wir sehen diese Muster und Projektionen in anderen. Nicht immer liegt es wirklich an den beteiligten Menschen selbst. Sie wirken wie ein Anker auf uns. Wir glauben dann, dass es an den anderen Menschen liegt, dass wir ungewünschte Reaktion produzieren. Doch es sind die Anker. Anderenfalls würden wir den anderen Menschen, oder auch besonderen Situationen eine

große Macht über uns geben. Das ist die gute Nachricht der modernen Forschung und aus praktischer Erfahrung. An diesen Mustern kann gearbeitet werden. Wir müssen nicht immer so reagieren. Wir können, wenn gewünscht, neue Verhaltensmuster entwickeln. Doch dies gelingt selten alleine auf kognitiver Ebene.

Externes Feedback gezielt und regelmäßig einholen, mit der Absicht, die eigene professionelle Weiterentwicklung zu fördern, ist ein sehr wichtiger Punkt. Seminare und Business Coachings zur eigenen Kommunikation und Wirkung können diesen Prozess wirkungsvoll unterstützen. Besonders, wenn eigene praktische Situationen eingebracht werden. Dies setzt natürlich die Bereitschaft und Offenheit voraus sich in Frage zu stellen. Dabei können neue Denk- und Handlungsmuster ausprobiert sowie Wahlmöglichkeiten für die Praxis entwickelt werden.

Haben Sie Interesse an einem Workshop oder Coaching zum Thema „inneres Team/externes Feedback“?

*Wer sich selbst recht kennt,  
kann sehr bald alle anderen  
Menschen kennen lernen.  
(Georg Christoph Lichtenberg)*

## Wenn das innere Feuer erlischt - Coaching bei Burn-Out-Syndrom

**(ibm)** Unsere Gesellschaft befindet sich in einem sich immer schneller vollziehenden Wandel. Werte, wie Flexibilität, Anpassungsfähigkeit oder lebenslanges Lernen werden als Grundvoraussetzung, um im Arbeitsalltag bestehen zu können, angesehen. Mit den steigenden Anforderungen an den Menschen steigt auch der persönlich empfundene Druck.

Es scheint kein Wunder zu sein, wenn sich immer mehr Menschen chronisch erschöpft, wenig leistungsfähig und ausgebrannt fühlen.

Aber sind die erhöhten Anforderungen tatsächlich „der“ Grund für Burn-Out? Und muss es dann unbedingt gleich eine Psychotherapie sein, die Linderung verschafft?

Welche Möglichkeiten gibt es, ein Ausbrennen gar nicht erst entstehen zu lassen?

Eine aktuelle Studie von der Unternehmensberatung Saaman zeigt deutlich, dass 45 % der befragten Manager (10000) nach eigenen Angaben erste Anzeichen von Erschöpfung (Burn Out) zeigen. Hauptgrund nach der Studie ist der Leistungsdruck und die Verdrängung der Symptome durch die betroffenen Menschen.

Langfristige Prävention schafft sicher eine Unternehmenskultur, die eine gute Balance von Offenheit, Leistung und Zielen ermöglicht. In der klar ist, dass Manager/Führungskräfte nicht alles wissen, in die MitarbeiterInnen sich aktiv in Unternehmensprozesse und -inhalte einbringen können (siehe auch im ersten Artikel in diesem Magazin).

In diesem Artikel soll erörtert werden, was zu einem Burn-Out-Syndrom führen kann, welche Merkmale und welche Handlungsmöglichkeiten es gibt.

*Wie motiviert, frei  
und  
balanciert sind Sie  
unterwegs?*



### I. Zur Klärung des Begriffs:

Als Burn-Out-Syndrom bezeichnet man den besonderen Fall berufsbezogener, chronischer Erschöpfung, welcher von H. Freudenberger und C. Maslach 1974 eingeführt wurde.

Fortsetzung: Seite 8

## Forts.: Wenn das innere Feuer erlischt - Coaching bei Burn-Out-Syndrom

### 2. Wie kommt es zu einem Burn-Out-Syndrom?

Eine mir einleuchtende Theorie besagt: „Wer ausbrennt, muss erst einmal gebrannt haben“.

Symptomatisch für die Betroffenen ist, dass sie besonders hohe Ansprüche an sich stellen, zu Perfektionismus neigen und sich zunächst einmal unglaublich für eine Aufgabe oder ein Ziel engagieren.

Diese durchaus positive Eigenschaft hat allerdings, wenn sie übertrieben wird, u.U. fatale Folgen für alle Betroffenen im Umfeld dieser Person.

Häufig fehlt diesen Menschen die Fähigkeit Abstand zu gewinnen oder sich abzugrenzen.

Ein weiteres Merkmal kann die Unterentwicklung anderer Lebensbereiche wie z.B. Familie, Freundschaften, Körper, Sport und einem übergeordneten Ziel sein. Alle Energien werden zunächst einmal auf den beruflichen Kontext gebündelt.

Die Begeisterung mit der die Betroffenen zunächst ihre Aufgabe zu meistern versuchen, wird durch erste Enttäuschungen und dem Unverständnis für den ausbleibenden Erfolg abgelöst.

Häufig folgt eine Phase, die gekennzeichnet ist durch Stillstand oder den Versuch mehr desselben Verhaltens zu tun. Es sind keine geeigneten Lösungsstrategien vorhanden, die aus der Sackgasse führen. Es stellen sich Ängste oder auch Aggressionen ein, da das Ziel trotz aller Anstrengung nicht erreicht wird. Häufig werden nun Schuldzuweisungen anderen und sich selbst gegenüber gemacht, was langfristig zu vermindertem Selbstwertgefühl bis hin zur totalen Entwertung der eigenen Person führen kann. Sarkasmus und Zynismus und stereotype Reaktionen und Handlungsabläufe sind weitere mögliche Kennzeichen.

Im weiteren Verlauf stellen sich Konzentrations- und Gedächtnisstörungen ein.

Nun kommen häufig körperliche Beschwerden, manchmal auch vermehrter Genussmittelkonsum dazu.

In der finalen Phase klagen die Betroffenen über Verzweiflung, Depression bis hin zur Suizidgefährdung und/oder völliger Apathie.

### 3. Entstehung und Wirkungsbereiche

Es gibt unterschiedliche und nicht einheitliche Ansätze, die die Ursachen für das Burn-Out-Syndrom benennen.

Sinnvoll erscheinen mir in diesem Zusammenhang sowohl äußere sowie gesellschaftliche, als auch persönliche, innerpersonelle Ursachen zu benennen.

#### Äußere Ursachen

- Hohe Arbeitsbelastungen, häufige Überforderung
- Schlechte Arbeitsbedingungen
- Unpassende Kommunikationsstrukturen
- Hohes Maß an Verantwortung ohne entsprechende Entscheidungsbefugnis
- Wenig Unterstützung seitens der Kollegen und Vorgesetzten
- Hohe Komplexität der Arbeitsprozesse
- Zeitlicher Druck
- Hohe Erwartungen bezogen auf Flexibilität

#### Gesellschaftliche Ursachen

- Zerfall familiärer Bindungen – wachsende Anonymität
- Arbeit nimmt im Leben einen sehr hohen Stellenwert ein – andere Bereiche werden vernachlässigt
- Wertewandel
- Wirtschaftliche Lage – hohe Arbeitslosigkeit
- Lebensplanung wird auf den Beruf abgestimmt – es gibt häufig nicht den richtigen Zeitpunkt für Familie und Freizeit
- Persönliche Identität wird über den Beruf definiert

#### Innere Voraussetzungen

Ob und inwieweit diese äußeren Bedingungen dazu führen können ein Burn-Out-Syndrom auszulösen, hängt sicherlich ebenso von der inneren Struktur der Persönlichkeit ab.

Ein Merkmal, welches diese Symptomatik begünstigt, ist die Fehleinschätzung bezüglich der geforderten Aufgabe im Hinblick auf die eigene Leistungsfähigkeit. Hier sind sowohl eine Über- als auch eine Unterschätzung der eigenen Fähigkeiten zu erwähnen.

Eine weitere persönliche Struktur, welche die Symptomatik verursachen kann ist geprägt von hohem Engage-

ment, Idealismus und Leistungswillen, gepaart mit Desillusionierung bei ausbleibendem Erfolg. Diese führt langfristig zu Leistungseinbruch, Erschöpfungszuständen und zuletzt zu körperlichen Symptomen.

#### Wirkungsbereiche

Burn-Out wirkt sich auf alle Lebensbereiche aus.

Im **Kontext der Berufstätigkeit** zeigt sich ein Burn-Out-Syndrom als verminderte Arbeitsleistung und reduziertem Engagement.

Häufige Symptome sind:

- Desorganisation
- Unsicherheit
- Unfähigkeit komplexe Aufgaben zu lösen, verminderte kognitive Fähigkeiten
- Motivation und Kreativität lassen nach
- Reduktion der Arbeitsleistung auf Dienst nach Vorschrift

#### Kontext der Beziehungen

Im Umgang mit anderen Menschen zeigt sich das Burn-Out-Syndrom durch:

- Rückzug aus sozialen Beziehungen,
- Vermeidung von Kontakten
- Konzentration auf sich selbst

#### Kontext von Körper, Geist und Seele

Schließlich hat das Burn-Out-Syndrom einen großen Einfluss auf den gesamten Organismus, insbesondere:

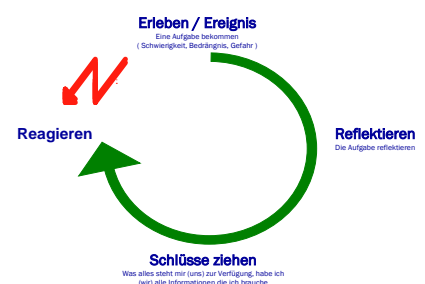
- auf das Immunsystem,
- es zeigen sich psychosomatische Auffälligkeiten (Schlafstörungen, Kreislaufprobleme, koronare Erkrankungen, Geschwüre),
- Verzweiflung und Suizidgefahr kann auftreten.

### 4. Coaching als Möglichkeit der Behandlung und Prävention

Ist es in diesem Zusammenhang sinnvoll ein Coaching anzubieten?

Fortsetzung:  
Seite 9

Lernzirkel  
nach  
Hahn



## Forts.: Wenn das innere Feuer erlischt - Coaching bei Burn-Out-Syndrom

### Prävention

Coaching, das gönn ich mir!

Noch immer sind die Vorbehalte hoch, die im Zusammenhang mit Coaching genannt werden. Oft wird Coaching in Verbindung mit der Psychoanalyse und der Couch, auf der man sich offenbart, gebracht.

Dabei ist die Wirkung der Reflexion über Lebensabläufe ein idealer Faktor im Lernprozess.

Schon Kurt Hahn hat in seinem Lernzirkel die Reflexion als einen wichtigen Bestandteil angesehen. Und warum sollen wir Erwachsenen nicht etwas nutzen, was den Kindern eine Selbstverständlichkeit im Lernen ist.

Abstand gewinnen, darüber nachdenken, wie ich mein Leben selbstverantwortlich und gut gestalte, welche Hindernisse ich in unterstützenden Instanzen verwandeln kann, halte ich für ein großes Geschenk, welches wir uns nur selbst machen können.

Ein Coach kann hier durch den Prozess führen und begleitend wirken.

### Behandlung von Burn-Out

Meiner Meinung nach ist es auf jeden Fall ratsam, sich bei ersten Symptomen des Burn-Out-Syndroms Unterstützung zu suchen.

Der erste Schritt dazu ist getan, wenn sich der Betroffene eingesteht, tatsächlich ein Problem zu haben, welches Einfluss auf sein persönliches Befinden hat.

Wenn sich der Betroffene nicht sicher ist, gibt es die Möglichkeit anerkannte Tests, wie z.B. den Maslach-Burn-Out-Inventory (MBI), zu machen.

Sollten sich körperliche Symptome zeigen, sollte sofort ein Arzt aufgesucht werden.

Hier sind die Grenzen des Coachings erreicht.

Eine gute Möglichkeit stellt jedoch die Ergänzung der beiden Bereiche dar.

Ziele des Coachings können in diesem Fall das gemeinsame Hinterfragen und die Veränderung der persönlichen Einstellungen, Ziele, Wertmaßstäbe und Bedeutungsgebung verschiedener berufsbezogener Situationen sein.

Ausarbeiten alternativer Arbeitsstrategien und Konsolidierung der verschie-

*Man kann einen Menschen nichts lehren, man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu entdecken!*

*(Galileo Galilei)*

denen Lebensbereiche ist eine weitere Möglichkeit der Zusammenarbeit mit einem Coach in Ergänzung zu einer ärztlichen Intervention.

Je nach Kompetenzen des Coaches und der Situation des Betroffenen kann auch eine psychotherapeutische Intervention von Nutzen und angebracht sein.

Es bedeutet vor allen Dingen eine hohe Verantwortlichkeit seitens des Coaches, Fähigkeiten und professionelle Möglichkeiten zu hinterfragen, welche der Coach für die Arbeit mit dem jeweilig Betroffenen zur Verfügung stellen kann.

Coaching als Unterstützung um Burn-Out zu verhindern oder als eine mögliche Form der Behandlung im Hinblick auf die Zukunftsorientierung, Verbesserung der Lebensumstände, Selbstreflexion und des sich selbst Bewusstwerdens stellt in meinen Augen ein Mittel der Wahl zur Verfügung.

*Coaching eröffnet Wahlmöglichkeiten*



## Was macht Menschen zu Gewinnern?

**Wir halten Persönlichkeitsprofile als ein nützliches Instrument für eine persönliche Standortbestimmung (Wo bin ich? Wo will ich hin? Was gelingt leicht?) für qualifizierte Mitarbeitergespräche (Wo sind Entwicklungschancen?), zur Unterstützung für die Besetzung von vakanten Stellen (Was kostet Sie und dem Mitarbeiter eine Fehlbesetzung?) und zur Unterstützung für eine Teambesetzung und -entwicklung (Welche Kompetenzen ergänzen sich gut?). Die Profile sollten dabei eher wie Hypothesen betrachtet werden.**

**Wir werden im weiteren Ausgaben uns mit dem MBTI, DISG, Big-Five, dem Bochumer Inventar zur Persönlichkeitsbeschreibung**

**und mit dem Reiss Profil beschäftigen.**

**In dieser Ausgabe stellen wir Ihnen die Bio-Struktur-Analyse (Structogram) vor. Dieses Modell bietet sich zur schnellen ersten Einschätzung von Menschen an.**

**Sehr wichtig ist uns zu bemerken, dass dies alles Modelle sind. Keine Wahrheiten. Je einfacher die Modelle desto mehr Komplexitätsreduktion.**

**(ad) Was macht Menschen zu Gewinnern?**

Diese Frage ist so alt wie die Menschheit. Und es gibt unzählige Theorien, wie man zum Erfolg kommt und gewinnt. Die meisten Theorien gehen dabei von Wunschvorstellungen aus,

zum Beispiel vom „idealen“ Vorgesetzten oder Verkäufers, vom „richtigen“ Führungs-Stil oder von der „optimalen“ Verkaufs-Technik. Untersuchungen zeigen jedoch, dass diese Idealvorstellungen, die häufig auch dem Training als Leitbild dienen, zwei Tatsachen außer acht lassen: Es gibt keinen „Einheitstyp des Erfolgreichen und auch kein „Patent-Rezept“ für den Erfolg. Vielmehr weisen Gewinner sehr unterschiedliche Persönlichkeits-Merkmale auf. Und sie verwenden sehr unterschiedliche Techniken und Methoden.

Bei Untersuchungen über Erfolgsursachen trat immer wieder ein Faktor in den Vordergrund, der dauerhaft erfolgreiche Menschen von weniger Erfolgreichen unterscheidet:

Fortsetzung: Seite 10

## Fortsetzung: Was macht Menschen zu Gewinnern?

**Ihre Authentizität, das heißt, die Stimmigkeit zwischen ihrer veranlagten Persönlichkeitsstruktur und ihrem erlernten Verhalten.**

Gewinner haben einen ganz persönlichen Stil und wenden Methoden und Techniken an, die genau zu ihnen passen. Damit wird die Kenntnis der Eigenen Persönlichkeit zur entscheidenden Voraussetzung für eine bewusste Erfolgs-Strategie.

Ich gebe Ihnen ein Beispiel von drei verschiedenen Persönlichkeitsmerkmalen von erfolgreichen Menschen.

- Der Harmonische: ist gelassen, neutral, dabei, gemütlich gesellig, liebenswert, altbewährt, guter Menschen Kenner, Feingespür für Situationen
- Der Spielende: ist flexibel, trickst gerne, führt gerne, möchte das Beste, Neueste, Modischste, ist ungeduldig, hektisch, praktisch veranlagt

- Der Sachliche: liebt Genauigkeit, Ordnung, plant gerne, liebt die Theorie, am liebsten alles schriftlich, möchte kein „Drumrumgeschwätz“ sondern ist ernsthaft, berechnend, sehr pünktlich

Alle Menschen haben immer alle drei Strukturen in sich oder alle Menschen besitzen alle diese Eigenschaften – allerdings ist die Gewichtung, die Verteilung dieser Eigenschaften sehr individuell. Man sagt dazu auch „persönliche Grundstruktur“.

*Langfristig ist man nur dann erfolgreich, wenn man weiß warum man erfolgreich ist.*  
(Dialektik Prof. Rupert Lay)

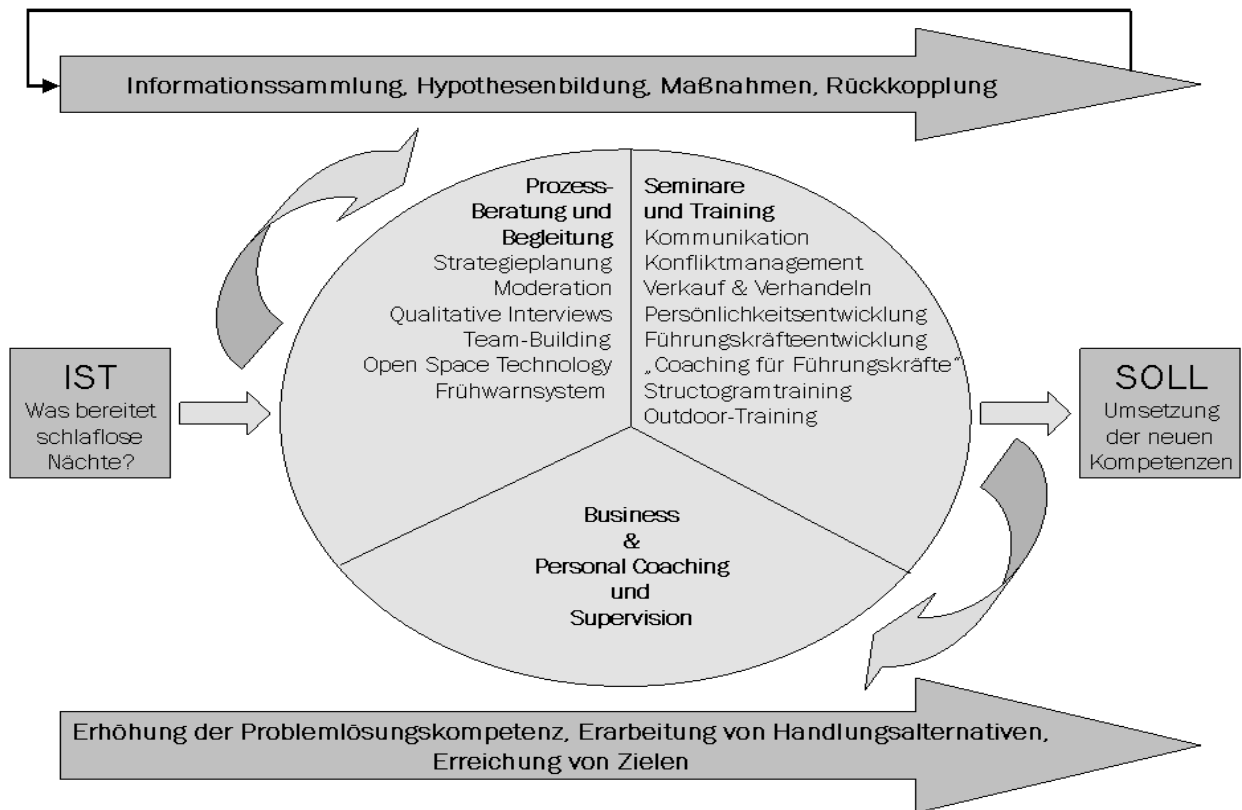
Die Basis für diese wissenschaftlich nachgewiesenen Eigenschaften legte der Hirnforscher Paul MacLean mit seiner Forschung über das „Drei-einige Gehirn“.

Das Structogram®-Training bietet mit der Bio-Struktur-Analyse den Schlüssel zur Ihrer Persönlichkeitsstruktur.



„Das drei-einige Gehirn“

## Leistungsspektrum unseres Netzwerkes



## Neues und Termine aus der Redaktion.

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

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



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

### Offene Seminare:

27.10.-29.10.2006 Mental Fit 1 und Mental Fit 2 im Dezember 2006  
(Mentaltraining für Sportler, Übungsleiter und Trainer, Methode - auch Outdoor)

**3.-4.02.2007** Strukturaufstellungen im Allgäu (Zusammen mit cs))

### Ausbildungen (sb & ibm):

**NLP Basis** 10.11.2006 bis 12.11.2006 und 08.12.2006 bis 10.12.2006

**NLP Prac.**

12.-14.01.2007 / 09.-11.02.2007 / 16.-18.03.2007 / 20.-22.04.2007 / 11.-13.05.2007 / 15.-17.06.2007

Indra Baier-Müller (**ibm**) Dipl. Sozialpädagogin: NLP Lehrtrainerin & Coach

Email: ibm@vr-web.de; Tel. 0 83 21 / 78 66 30

### Offene Seminare:

Rhetorik II am 20.10.2006 15.00 h bis 21.00 h  
am 21.10.2006 09.00 h bis 17.00 h

Kommunikationstraining am 17.11./18.11.2006 und 24./25.11.2006

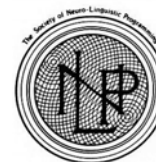
Zeiten jeweils Fr. 15.00 - 21.00 h und Sa 9.00 - 17.00 h

### Ausbildungen (sb & ibm):

**NLP Basis** 10.11.2006 bis 12.11.2006 und 08.12.2006 bis 10.12.2006

**NLP Prac. :**

12.-14.01.2007 / 09.-11.02.2007 / 16.-18.03.2007 / 20.-22.04.2007 / 11.-13.05.2007 / 15.-17.06.2007



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

**Nächste Ausgabe**  
**Januar 2007**  
**Themen:**

Teamentwicklung  
Praxis: Sales Pitch  
Praxis: „Führen durch Sprache“  
Serie: Persönlichkeitsprofile

**Wenn Ihnen diese Zeitung gefällt, senden Sie sie gerne an Menschen, für die sie auch nützlich sein kann.**

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

Email: a.deck@ccm-seminare.com; Tel.: 0 72 42 / 95 24 26

### Offene Seminare:

**"Einander verstehen" Sa. 21.10.2006**

Warum ist verstehen manchmal so schwer?

Stimmt die Wellenlänge mit der ich sende?

**"Ich persönlich" Sa.02.12.2006**

Die eigene Individualität entdecken. Selbstbild anerkennen

Warum sind manche so anders? Menschen einfach Verstehen.

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

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

www.profi-coaching.de

Email: cschlachte@cs-seminare.com; Tel. 09188 / 30 66 21

### Offene Seminare:

18.01. - 19.01.2007 „Führungs- und Fragekompetenz“

25.01. - 27.01.2007 „Wirkung und Kommunikation im Business“

03.02. - 04.02.2007 Strukturaufstellungen im Allgäu (Zusammen mit sb)