



Impulse für Menschen in Bewegung

Artikel und Praxistipps für Führung, Management und Teams

Ausgabe I

Juli 2006

Triviale Maschine, oder warum manches schief geht

(cs) Lösungen, oder warum wir ab und an gerne miteinander umgehen, als seien wir triviale Maschinen?

Manche Unternehmen verabschieden ein neues „Leitbild bzw. Leitkultur“ und veröffentlichen es einfach so, zum Beispiel während einer Betriebsversammlung. Nachdem diese Veröffentlichung nicht zu gewünschten Resultaten führt, gibt es eine „neue“ Lösung: Hochglanzdruck des Leitbildes und nochmalige Erklärung bei Abteilungsmeetings.

Nehmen Sie als Beispiel eine Unternehmensstrategie im Bereich Vertrieb. Der indirekte Vertrieb über Fachhandelspartner bzw. strategische Partner war einmal sehr erfolgreich gewesen. Nun sind die Umsätze rückläufig. Andere

Mitbewerber holen auf. Die „neue“ Lösung: Wir brauchen Partner und Mitarbeiter, die diese Kanäle und Strategie besser bedienen.

Eigentlich wissen wir alle, dass Menschen und natürlich auch Menschen in Organisationen individuell sind. Oft passiert es dann doch, dass wir nach dem Gießkannenprinzip glauben, wenn ich einmal „x“ machte und „y“ rauskommt, dann passiert das immer, überall und jederzeit wieder. Ist es nicht so, reagieren wir manchmal enttäuscht oder vielleicht genervt mit mehr Energie und Einsatz von „x“ um wieder zu „y“ zu kommen. Meistens wieder ohne den gewünschten Erfolg.

Fortsetzung: Seite 2

In dieser Ausgabe:

Triviale Maschine | 1

Erfolg ist lernbar | 1

Praxis: Ideen für konstruktive Projekte & Vertriebsmeetings | 3

Praxis: Schwierige Gesprächssituationen zukünftig meisterhaft bestehen | 4

Schleichende Prozesse und Folgen | 6

Serie: Persönlichkeitsprofile | 6

Neues und Termine aus der Redaktion | 7

Erfolg ist lernbar

oder was Führungskräfte von Spitzensportlern lernen können

(sb) Unsere Emotionen beeinflussen uns. Sie können uns fördern oder daran hindern, Spitzenleistungen zu erbringen.

„Wir sind Weltmeister, die besten der Welt!“, jubelten mein Bruder Hubert Bauch und ich nach unserem Sieg bei der Wildwasser-Weltmeisterschaft in Maryland USA 1989.

Gespürt, dass es ein besonderer Tag wird, habe ich aber schon während der Fahrt von der Unterkunft zur Weltmeisterschaftsstrecke, dem Savage River. Die Überraschung war perfekt, nachdem wir es nach einem Qualifikationsrennen gerade noch geschafft hatten, ins WM-Team zu kommen. Dies gab uns die starke Überzeugung, bei der bevorstehenden Weltmeisterschaft eine sehr gute Leistung abrufen zu können.

Unsere Stärke während der Vorbereitung zum Rennen war es, in Stresssituationen auch tatsächlich gelassen zu bleiben. So ließen wir uns nicht aus dem Konzept bringen, als während des ersten Trainings auf der Strecke, die von einem Stausee gespeist wurde, der Schleusenwärter versehentlich die doppelte Wassermenge abließ

und wir dadurch wie ein Spielball auf den Wellen tanzten. Durch den hohen Wasserdruck wurde unser Boot so beschädigt, dass wir nur einen geringen Teil der geplanten Trainingsläufe auf der Strecke absolvieren konnten.



Abb 1. Was das Business von Spitzensportlern lernen kann?

Jetzt standen wir vor der Entscheidung: Wir konnten entweder verzweifeln, aufgeben und sogar abreisen oder das Positive aus der Situation ziehen. Unsere Wahl fiel auf das Letztere.

Fortsetzung: Seite 3

Fortsetzung: Triviale Maschine

Heinz von Foerster unterscheidet triviale und nicht triviale Maschinen. Eine triviale Maschine ist eine, die auf einen definierten Input (x) einen definierten Output (y) liefert. Dies geschieht über die Funktion der Transformation (f). Dies funktioniert immer so.

Wenn es einen Fehler in der Funktion gibt, wird die triviale Maschine repariert. Triviale Maschinen haben Eigenschaften wie Transparenz, Berechenbarkeit und Vorhersagbarkeit des Ergebnisses. Deshalb mögen wir triviale Maschinen auch sehr gerne. Wir erwarten von einem Auto, dass es anspringt, wenn der Schlüssel gedreht wird, die Kaffeemaschine soll nach bestimmten Regeln gut schmeckenden Kaffee produzieren.

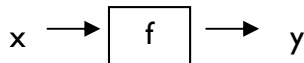


Abb. 2 Triviale Maschine

Nun kann ich bewusst oder auch unbewusst auf die Idee kommen, dass ich Menschen, Teams, Unternehmen, soziale und politische Systeme auch als triviale Maschinen betrachte. Oder einfach etwas aus Gewohnheit wiederhole, weil es mal gut funktionierte. Nehmen Sie als Beispiel eine Verkaufsstrategie, die bei einem Kunden zu einem Zeitpunkt wunderbar funktionierte. Oder die Art von Führung, die ein Teamleiter in einem kleinen Team anwendete, und die die Mitarbeiter als passend und fördernd empfunden haben.

Da liegt der Gedanke ganz nahe, eben diese Strategie auch für andere Situationen und Menschen anzuwenden. Einfach wiederholen, was irgendwo und irgendwann gut klappte. Das ist eine brauchbare, nützliche und natürliche Strategie. Und prima, wenn es funktioniert.

Nun zeigt sich bei der Verkaufsstrategie, dass diese bei anderen Kunden nicht angenommen wird.

Der Teamleiter wird Leiter einer großen Abteilung und es zeigt sich, dass dieselbe Art und Weise der Führung an der neuen Stelle nicht funktioniert.

Wenn exakt die gleichen Bedingungen vorliegen, sollte dieselbe Strategie auch funktionieren. Unsere Handlungen führen dann in einem Kontext, gleich angewendet, zu gleichen oder sehr vergleichbaren Ergebnissen. In diesem Kontext und dieser Situation wäre damit die Wirkung unserer Handlungen bere-

chenbar und damit auch steuerbar. Dies ist ein einfaches Modell von linearem Ursache- und Wirkungsdenken. Und eine Komplexitätsreduzierung.

Wenn es nicht so funktioniert, wie erwartet, dann lässt sich oft bei uns Menschen beobachten, dass automatisch Handlung „x“ wiederholt wird, mit mehr Intensität und Energie. Mehr vom Gleichen sozusagen. Das führt dann oft auch wieder zu einem nicht gewünschten erwarteten Ergebnis. Dies kann dann zu Enttäuschung, Ärger, Wut, oder Selbstzweifeln führen.

Interessant ist der Gedanke, spätestens, wenn es nicht so klappt wie erwartet, genau zu schauen, was ist: Gedanklich sozusagen einen Schritt zurücktreten. Die Welt und die Zusammenhänge, besonders in Beziehungen, sind meist um einiges komplexer, dynamischer und miteinander rückkoppelnd als linear kausal verbunden.

„Nicht triviale Maschinen“ haben einen inneren Zustand „z“. Dieser innere Zustand „z“ ist rekursiv auf sich bezogen. Die innere Struktur „z“ ändert sich in Abhängigkeit vom eigenen Zustand und dem Umweltreiz (x). Beides wirkt auf die Funktion „f“, die den Output „y“ ergibt. Nicht triviale Maschinen sind vergangenheitsbezogen (Erfahrungen), analytisch nicht bestimmbar und nicht voraussagbar.

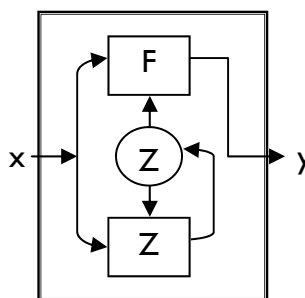


Abb.3 Nicht Triviale Maschine

Menschen sind „nicht triviale Maschinen bzw. Lebewesen“, die denken und fühlen. Menschen können Antworten gleich welcher Art auch immer geben und sich in jedem Augenblick ihres Lebens neu für bestimmte Antworten und Reaktionen entscheiden. Menschen tun immer das, was in einem bestimmten Augenblick am meisten Sinn für sie macht. Menschen leben in einer sich ständig schneller veränderten Umwelt und entwickeln sich weiter.

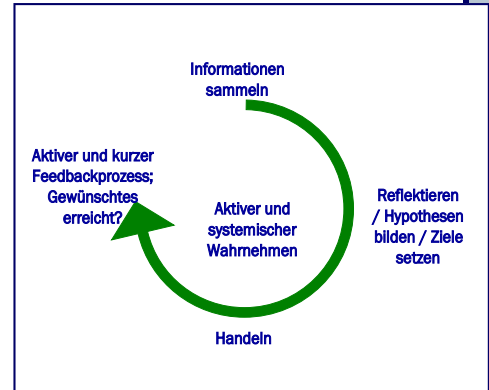


Abb. 4 Systemischer Denken: Gründliche Planung und Entwicklung eines Frühwarnsystems/kurze Feedback-Schleife

Was bedeutet dies nun in Bezug auf Kommunikation und Management? Der äußere Rahmen, innere Werte, Motive, Überzeugungen, die emotionelle und körperliche Verfassung meines Gesprächspartners bzw. der Gesprächspartner sowie der Kontext bestimmen mit, ob und was von meinem Input „x“ ankommt und welche Bedeutung meinem Input „x“ gegeben wird.

Was wäre, wenn es uns gelänge, Menschen und Ihre Umgebung grundsätzlich als „nicht triviale Maschinen bzw. Lebewesen“ zu betrachten und bewusst wahrzunehmen? Das, was wir wahrnehmen, gilt es mit unseren Erwartungen zu vergleichen. Wir brauchen kurze Feedback-Schleifen, die uns Antworten geben auf: Sind wir vom Weg abgekommen? Sind wir auf dem richtigen Weg? Die Kriterien zum Vergleich sollten wir vorher in Ruhe entwickeln. „Beschleunigung durch Entschleunigung“.

Wir können davon ausgehen, dass besonders in komplexen Beziehungen und Strukturen es eher unwahrscheinlich ist, immer mit Handlung „x“ zu „y“ zu kommen. Klappt es doch, sollte die Freude darüber auch groß sein dürfen.

Der ethische Imperativ von Heinz von Foerster sagt aus: „Handle stets so, dass die Anzahl der Möglichkeiten wächst.“ Aus meiner Sicht gilt dies für Vertrieb, Management und insbesondere für alles andere als eine wunderbare Maxime.

Frage an unsere Leser:
Wie bekommen Sie mit, ob Sie mit Ihren Strategien auf dem richtigen Weg sind?

Siehe auch Artikel in diesem Heft:

„Erfolg ist lernbar“ und „Praxis: Schwierige Gesprächssituationen zukünftig meisterhaft bestehen

Fortsetzung: Erfolg ist lernbar ...

Alles, was passiert, hat seinen Sinn. Und so fingen wir an, uns Argumente vor Augen zu führen, die die nervenaufreibende Situation für uns entspannte. Positiv an weniger Trainingsfahrten war beispielsweise die bessere körperliche Verfassung zum Rennen selbst und die Überzeugung, dass unsere Gegner sicher müde von den vielen Trainingsfahrten sein mussten.

Ein paar Jahre später nahm ich an einem Seminar über „Mentales Training im Business“ teil und bemerkte sehr schnell, dass Strategien und Vorgehensweisen, die mir aus dem Leistungssport bereits unbewusst vertraut waren, genauso im Business-Bereich Anwendung finden. Seit dieser Zeit beschäftige ich mich intensiv mit den Hintergründen und der praktischen Umsetzung dessen, was mich im Leistungssport bis dato unbewusst so erfolgreich gemacht hat.

Mehrjährige Ausbildungen in den Bereichen Kommunikationspsychologie und Lösungsfokussierte Kurzzeittherapie haben mein Wissen und meine Methodik als Trainer für Prozess- und Veränderungsarbeit wesentlich ge-

prägt. Ob Spitzensport oder Spitzenleistung im Beruf – für den Erfolg gibt es Formeln.

So habe ich in den vergangenen 10 Jahren viele meiner Erfolgsstrategien aus dem Leistungssport an die Teilnehmer meiner Coachings, Trainings und Seminare weitergegeben. Die Erfahrungsberichte der Teilnehmer zeigen immer wieder, dass Erfolgsprinzipien eins zu eins übertragbar sind.

Doch wie genau können Führungskräfte von den Erfolgsstrategien der Spitzensportler lernen? Es geht hierbei im Wesentlichen um die folgenden Prinzipien:

1. Gute Körperwahrnehmung
2. Zielorientierung
3. Perspektivenwechsel beim Umgang mit Niederlagen
4. Der Wechsel zwischen Anspannung und Entspannung
5. Positiver auditiver innerer Dialog
6. Ressourcenorientierung mit Focus auf Höchstleistungen.

Die Kriterien für ein wohlgeformtes und motivierendes Ziel sind:

- Positiv formuliert (z.B. ich erreiche - nicht ich vermeide)
- Der Sprecher kommt in der Zielformulierung vor
- Definiere einen Zeitpunkt statt einen Zeitraum (bis spätestens 20. November 2006)
- Keine Füllsel (eigentlich, irgendwie...)
- Keine Nominalisierungen und nur Verben verwenden, die eine eindeutige Bedeutung für den Klienten haben. (gegebenenfalls spezifizieren)
- Im Präsens
- Kein möchten, wollen, sollen...
- Selbst realisierbar, also realistisch erreichbar.
- Beschreibung sensorisch definit (über die Wahrnehmung zu überprüfen, muss nicht immer verbaler Art sein, sondern es kann z.B. auch eine verhaltensmäßige Demonstration sein)
- Angemessene Teilschritte (Schritt für Schritt, oder Teilbereiche anschauen)
- Frühwarnsystem installieren (Wie weiß ich, dass ich vom Weg abweiche, bzw. auf dem richtigen Weg bin?)
- Das dahinterliegende Ziel soll zum Ziel passen (eventuell gibt es effektivere Methoden als das genannte Ziel, um das höhere Ziel zu erreichen); Der Beginn von etwas

Praxis: Ideen für konstruktive Projekt- und Vertriebsmeetings

(cs) **Dieser Artikel beschäftigt sich mit Anregungen zu konstruktiven und lösungsorientierten Meetings oder Einzelgesprächen in Unternehmen.**

Problemfokussierte Führungskräfte fokussieren im Gespräch auf Probleme und Ursachen. Der Fokus des Gesprächs liegt auf Defizite bzw. Lücken und auf Fragen wie diese Lücken zu schließen sind.

Aus der modernen Hirn-Forschung ist bekannt, dass ein Gesprächsfokus auf Fehler, und wenn zusätzlich Druck auf den Gesprächspartner ausgeübt wird, wahrscheinlich die Leistungsbereitschaft erhöht. Nicht jedoch Leistungsfähigkeit und -möglichkeit.

Im Gegenteil: Der Zugang zu Kreativität und Empathie ist bei Ausübung von Druck und Angst ausgeschlossen. Und damit der Zugang zu kreativen Lösungen.

Eine lösungsorientierte Gesprächsführung beinhaltet das gut „Zuhören“ sowie kluge Fragen stellen können. Fragen mit der Absicht, Fähigkeiten und Kompetenzen zu aktivieren, die zu gewünschten Lösungen führen.

Geht man von der grundsätzlichen Annahme aus, dass Mitarbeiter gerne Kunden und Projekte gewinnen bzw. Projekte gut bearbeiten und abschließen wollen, lassen sich vielleicht mit den folgenden Fragen und der Haltung zum aktuellen Status um das Projekt Informationen gewinnen, die Mitarbeiter aktiv in ihrer Arbeit unterstützen. Die Art Fragen zu stellen und zuzuhören setzt den Gedanken voraus, dass Ihre Mitarbeiter oder Kollegen entsprechende Fähigkeiten und Kompetenzen zur Lösungsfindung haben. Und Sie darauf vertrauen.

Wie schon dargelegt, lassen sich nur Wahrscheinlichkeiten erhöhen. Der Mensch – auch als Kunde - ist keine

triviale Maschine, um mit Heinz von Foerster zu sprechen.

Stellen Sie sich vor, welche Wirkung es hat, wenn die Atmosphäre in Ihren Projekt-, Vertriebs-, bzw. Team-Meetings von einer Haltung getragen wird, die als Ziel hat, dass alle Teilnehmer des Meetings mit mehr Information und gestärkt in Ihren Kompetenzen das Meeting wieder verlassen. Dies gilt natürlich auch für Einzelgespräche.

Für Skeptiker, die vermuten bei diesen Fragen geht es um nur „nett“ sein, sei angemerkt, dass bei der folgenden Betrachtung durch diese Fragen eigentlich „alles und noch mehr“ angesprochen wird. Nur in einer anderen Haltung und mit einem anderen Fokus. Und selbstverständlich mit Auswirkungen.

Fortsetzung:
Seite 4



Abb. 5 Was können wir voneinander lernen?

Fortsetzung: Praxis: Ideen für konstruktive Projekt- und Vertriebsmeetings

Fragen zum Prozess, Status und nächsten Schritten:

- Woran werden Sie erkennen, dass dieses Meeting/Gespräch für Sie nützlich war?
- Was können Sie zum bisher erreichten sagen? Auf einer Skala von 0 – 10 (0 steht für nicht auf dem richtigen Weg; 10 steht für optimaler Weg): Wo stehen wir bei diesem Projekt? Wo stehen aus Ihrer Perspektive die Mitbewerber?
- Was ist Ihr Ziel (bzw. Teilziel) in Bezug auf dieses Projekt?
- Woran merken Sie, dass Sie Ihr Ziel (bzw. Teilziel) erreicht haben? Woran merken Sie, dass Sie vom Weg abgekommen sind?
- An welchen konkreten Anzeichen merken Sie, dass das Projekt auf dem richtigen Weg ist?
- Wie soll es aus Ihrer Sicht weitergehen?
- Was ist Ihr nächster Schritt? Was die beabsichtigte Wirkung? Was wären alternative Schritte? Was ist der Preis für die einzelnen Schritte?

Herausforderungen und Umgang:

- Mit welchen Herausforderungen rechnen Sie? Wie wollen Sie mit den Herausforderungen umgehen? Woran merken Sie, dass Sie optimal bzw. gut mit den Herausforderungen umgegangen sind?

Was haben Sie dabei besonders zu beachten?

- Was war beim letzten Mal hilfreich für Sie zu tun, als Sie ein ähnliches Problem hatten?
- An was in Bezug auf das Projekt haben Sie bisher noch nicht gedacht, was Sinn machen würde?
- Was muss sich ändern, damit wir über das „Problem“, nicht mehr sprechen müssen?

Perspektiven anderer Menschen:

- Wenn Sie Vorstandschef bei uns wären, was würden Sie uns bezüglich zu Ihrem Projekt empfehlen zu tun? (Auch im Hinblick auf unsere eigenen Ressourcen und der Projekte der Kollegen.)
- Woran würde der Vorstandschef merken, dass Sie das Projekt erfolgreich zu Ende gebracht haben?
- Wenn Sie der Kunde wären, was geht in Ihnen vor, wenn Sie das gegenwärtige Projekt betrachten? Was wird gut gemacht? Was könnte aus deren Perspektive verbessert werden?
- Wenn Sie der beste Mitbewerber wären, wie würden Sie das Projekt aus dieser Perspektive schildern?

Reflexion/Feedback aus der Gruppe:

Welche Resonanz hat das bisher Gesagte bei den Kollegen oder Zuhörern erzeugt? Welche Hypothesen und mög-

lichen Schlussfolgerungen ergeben sich daraus? Welche Annahmen gehen damit einher?

Feedback zum Gespräch:

- Was nehmen Sie aus unserem Dialog über Ihr Projekt mit? Was ist nun anders als vorher? Was werden Sie konkret als nächstes tun?
- Auf einer Skala von 0 – 10, wobei 0 dafür steht: - das wird so nichts - und 10 steht für: - ich bzw. wir sind auf dem richtigen Weg: Wo sehen Sie sich in Bezug auf das Projekt nach diesem Gespräch? Was war nützlich und konstruktiv?

Diese Art von Gesprächsführung verlangt eine bestimmte Unternehmenskultur. Diese muss erarbeitet werden. Es muss gute Geschichten zu Offenheit, Lernen durch Feedback, Selbst-Reflexion und klugen Fragen geben.

Frage an den Leser:

Welche Gedanken haben Sie, wenn Sie sich ein Meeting mit so einer Kommunikationskultur und Haltung bei sich vorstellen?

Der Mensch macht gewöhnlich drei Reifestufen durch. Zuerst lernt er die richtigen Antworten. Im zweiten Stadium lernt er die richtigen Fragen. Und auf der dritten und letzten Stufe lernt er, welche Fragen sich überhaupt lohnen.
Blaise Pascal

Praxis: Schwierige Gesprächssituationen zukünftig meisterhaft bestehen! oder ... ich sehe was, was Du nicht siehst!!!

(ibm) Kennen Sie das auch? Man sitzt am reich gedeckten Frühstückstisch und ist mal wieder auf der Suche nach der Butter. Neben einem sitzt ein Familienmitglied, welches das gesuchte Objekt sofort entdeckt und es mit einem leicht süffisanten Lächeln weiterreicht. Inzwischen gibt es Theorien, die untersuchen, ob Geschlechtsunterschiede dazu beitragen, ob man die Butter nun schneller oder langsamer findet... Für mich ist die Erkenntnis aus diesem alltäglichen Beispiel folgende:

Manchmal reicht eine kleine Veränderung des Blickwinkels, um eine Lösung für ein Problem zu finden.

Darum soll es im anschließenden Artikel gehen.

Worum es geht:

Ich möchte hier von einer Selbst-Reflexions-Übung berichten, die von mir als Trainerin während eines Kommunikationstrainings durchgeführt wurde.

Sie stellt, wie ich finde, eine gelungene Möglichkeit dar, um vergangene Gesprächssituationen gewinnbringend zu reflektieren und eignet sich ebenfalls hervorragend zur Vorbereitung auf

Abb. 6 Wie sieht die Welt aus den Augen des Gesprächspartners aus ?



zukünftige Gespräche.

Anwendungsspektrum

Der Kontext, für den diese Art der Vor- oder Nachbereitung von schwierigen Gesprächen dient, ist dabei sekundär.

Sowohl Führungskräfte, die Mitarbeitergespräche geführt haben, als auch Privatpersonen haben diese Übung als eine große Bereicherung empfunden.

Die Grundlage:

Wenn wir davon ausgehen, dass wir im Gespräch mit einem Menschen unterschiedliche Möglichkeiten der Wahrnehmung haben, so gibt es bei einem Dialog mit 2 Gesprächspartnern mindestens 3 dieser so genannten Wahrnehmungspositionen, aus denen wir eine Situation betrachten können:

Fortsetzung: Seite 5

Kein Problem kann durch das selbe Bewusstsein gelöst werden, das es kreiert hat.
Albert Einstein

Fortsetzung: Praxis: Schwierige Gesprächssituationen

1. Die Wahrnehmung meiner eigenen Person (ich nehme aus mir selbst wahr)

Diese Wahrnehmungsposition kennzeichnet sich dadurch, dass man die Situation der Vergangenheit oder Zukunft in Ich-Form (Ich fühle mich...) beschreibt und seine eigenen Gefühle oder Empfindungen und Zuschreibungen äußert.

2. Die Wahrnehmung der anderen Person, die am Gespräch beteiligt ist (ich versetze mich in die andere Person)

Hierbei wird die Person beschrieben, mit der kommuniziert wurde/wird. Es können Äußerungen, Körperhaltung, Mimik, Gestik, Tonalität dieser Person beschrieben werden. Auch Eindrücke und Vermutungen über den Gefühlszustand der Person sind möglich. Erkennbar ist diese Position dadurch, dass der Beschreibende in der dritten Person spricht (Herr X ist ...)

3. Die Metaposition oder auch die Überblicksposition (ich nehme eine Adlerposition ein)

Diese Beobachterposition kennzeichnet sich dadurch, dass der Beschreibende dabei keine emotionale Empfindung hat, sondern lediglich eine beobachtende Haltung gegenüber dieser Gesprächssituation einnimmt.

In dieser Position werden keinerlei Bewertungen über die Situation ge-

sie sich immer wieder mit schwierigen Gesprächssituationen konfrontiert sehen und keinerlei Idee haben, wie sie aus der vergangenen Situation lernen könnten oder wie genau sie sich auf eine zukünftige Situation vorbereiten könnten.

Hier genau setzt die Übung an! Im Folgenden möchte ich eine kurze Beschreibung einer solchen Übung machen:

Ablauf:

Der Ablauf gestaltet sich dadurch, dass, nachdem der betroffene Trainingsteilnehmer seine Rollenspieler instruiert hat, nacheinander die Meta-Position, die Position des Gesprächspartners und die Selbst-Position einnimmt.

Die Situation wird also dreimal aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet, was die eigene Reflexionsfähigkeit erhöht und eine Erweiterung der Empathiefähigkeit zur Folge hat. Letztendlich wird so eine beiderseitig vorteilhafte Entwicklung ermöglicht.

Zusätzlich zur Wahrnehmung in den einzelnen Positionen wird die Sequenz, in der sich der Teilnehmer in seiner eigenen Rolle befindet, gefilmt und im Anschluss daran von ihm selbst analysiert.

Was wird noch benötigt:

Im Anschluss an den ersten Durchgang hat es sich als sehr sinnvoll erwiesen, eine Theorieeinheit einzufügen.

Vielen der Trainingsteilnehmer war es hilfreich mehr über kommunikationstheoretische Hintergründe, Wahrnehmung und Konfliktmanagement zu erfahren.

Nutzen und Grenzen des Modells:

Dieses Modell dient der Ideenfindung, Zielklarheit, Selbstreflexion, besseren Wahrnehmung, Impulskontrolle und der Empathiefähigkeit in einem geschützten Rahmen um eine angemessene Kommunikationskultur zu erlernen. Was es nicht bieten kann, ist die konkretistische Abbildung tatsächlicher Gesprächsabläufe.

Vielmehr werden hier übergeordnete Einstellungen, Haltungen, Prinzipien,



Abb. 8 ... für den nächsten Schritt

Ziele und Befindlichkeiten hinterfragt, die zukünftig in unterschiedlichen Situationen hilfreich sein können.

Zusammenfassung:

Abschließend kann gesagt werden, dass die Teilnehmer sehr beeindruckt von der Wirkung dieser Übung waren. Für die zukünftigen Situationen ergab sich meist eine Idee der Vorgehensweise und der Zielorientierung für den Teilnehmer.

Für Vergangenes wurde eine Neubewertung der Situation möglich, die wiederum dazu führte, Neues ausprobieren zu wollen.

Als faszinierend wurde häufig auch dargestellt, dass Rollenspieler Formulierungen verwendeten oder einen Habitus zeigten, die der ursprünglichen Person entsprachen, ohne dass dies bekannt war.

Die Videoanalyse zeigte vielen Teilnehmern, welche Veränderungen in so kurzer Zeit möglich waren. Sich selbst zu sehen war für die meisten, wie bereits beschrieben, eine gute Möglichkeit zukünftige, neue Verhaltensmöglichkeiten in Erwägung zu ziehen.

Als überraschend und hilfreich wurde auch das Feedback empfunden, welches der so genannte Gesprächspartner

*Der erste Schritt zur Lösung eines Problems ist, es mit jemandem zu besprechen.
Peter E. Schumacher*

(Rollenspieler) über seine Befindlichkeit geben konnte.

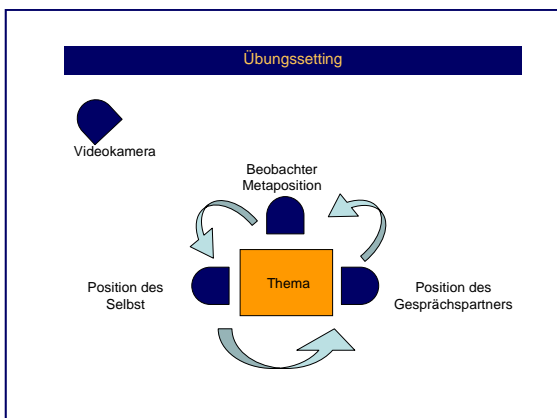


Abb. 7 Erweitern Sie gezielt Ihre Perspektiven ...

macht werden.

Häufig berichten Teilnehmer an den Kommunikationstrainings davon, dass

kontrolle und der Empathiefähigkeit in einem geschützten Rahmen um eine angemessene Kommunikationskultur zu erlernen.

Was es nicht bieten kann, ist die konkretistische Abbildung tatsächlicher Gesprächsabläufe.

Schleichende Prozesse

(cs) Der Mensch ist ein Gewohnheitstier...

Eine der wichtigsten Voraussetzungen, um den Anforderungen des heutigen Lebens gerecht zu werden, ist die Flexibilität. Dies ist eine durchaus positive und erstrebenswerte Eigenschaft. Was passiert nun aber, wenn wir zuviel dieser Anpassungsfähigkeit an den Tag legen?

Uns fällt es leicht Dinge zu erlernen, uns an sie zu gewöhnen und uns Situationen anzupassen, vor allem, wenn die Veränderung langsam geht. Es scheint so, als ob sich nichts bewegt und doch findet eine Veränderung statt.

Nehmen Sie als Beispiel: Kinder nehmen Drogen und die Eltern bemerken nach eigenen Angaben nichts davon. Die Tante jedoch, die einmal im halben Jahr zu Besuch kommt, hat sehr wohl eine Veränderung bei den Kindern bemerkt. Oder Ihr Teammitglied, welches Sie vor einem Jahre eingestellt haben, haben Sie noch so in Erinnerung wie kurz nach der Einstellung. Macht seine Arbeit ganz gut und ist irgendwie unauffällig. Kurz vor dem Mitarbeiterjahresgespräch nehmen Sie Ihre ausgearbeitete Check-

liste, gehen innerlich einen Schritt zurück und stellen verblüfft fest, dass der vermeintlich unscheinbare Mitarbeiter, sehr wertvolle Beiträge zur Teamentwicklung macht.

Innerlich Abstand gewinnen, genau schauen, Vorannahmen überprüfen, Ziele und Wege bedenken, Wechselwirkungen und Auswirkungen sehen und berücksichtigen oder anders formuliert: Systemischer denken, ist die Voraussetzung für erfolgreiches Handeln. Manchmal kann ein externer inhaltlich nicht gebundener Gesprächspartner, Coach oder Mentor diesen Prozess nachhaltig unterstützen und Entwicklung fördern.

Ich möchte Sie nun einladen, innerlich mal einen Schritt zurück zu gehen, tief durchzuatmen und die folgenden Fragen offen für sich selbst zu beantworten. Und zu bemerken, was in Ihnen bei folgenden Fragen vorgeht:

- Gehen Sie mit Ihren Arbeitsthemen ins Bett?
- Sind Sie, wenn Sie zu Hause sind, wirklich da?
- Sind Sie, wenn Sie bei der Arbeit sind, wirklich da?

- Was fühlen Sie, wenn Sie an Ihre Arbeitssituation, private Situation oder Ihre Gesundheit denken?
- Fühlen Sie sich als Regisseurs Ihres Lebens?
- Erleben Sie im Beruf häufig Konfliktsituationen, Druck und Belastung?
- Sind Sie zufrieden, wie Sie mit sich umgehen?
- Was wird es für Sie bedeuten, wenn es die nächsten Jahre so bleibt, wie es jetzt ist?

Sollten Sie aus einer offenen Antwort sich selbst gegenüber die Meinung gewinnen, es wäre Zeit, mit einem externen Gesprächspartner über das eine oder andere Thema zu sprechen, dann tun Sie dies.

Bedenken Sie bei der Suche nach einem Gesprächspartner, dass Freunde oft das Gleiche denken wie man selbst. Halten Sie Ausschau nach einem von Ihnen unabhängigen, kompetenten und professionellen Gesprächspartner.

*Der große Weg ist leicht zu gehen,
Doch die Menschen bevorzugen die
Seitenpfade.
Erkenne es, wenn die Dinge aus dem
Gleichgewicht sind.
Tao Te King*

Serie: Persönlichkeitsprofile

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?)

Wir werden uns in weiteren Ausgaben mit dem MBTI, DISG, Big-Five, dem Bochumer Inventar zur Persönlichkeitsbeschreibung und mit dem Reiss Profil beschäftigen. Wichtig ist uns zu bemerken, dass dies alles Modelle sind.

Im ersten Teil unserer Serie stellen wir Ihnen kurz die Biostruktur-Analyse (Structogram) vor. Dieses Modell bietet sich zur schnellen ersten Einschätzung von Menschen an.

(ad) Das Biostruktur-Analyse-Training: Was es so einzigartig macht!

Seit Jahren bewährt sich die Biostruktur-Analyse in allen Bereichen der Wirtschaft. Sie wurde aus den Erkenntnissen der Hirnforschung MacLean entwickelt. Die Biostruktur-Analyse unterscheidet beim Erwachsenen, vereinfacht gesagt, zwischen genetisch veranlagten, unveränderbaren Grundstrukturen und umweltbedingten, veränderbaren Merkmalen der Persönlichkeit.

Bei dem Versuch sich Verhaltensweisen „anzutrainieren“, die nicht stimmig sind zur eigenen Grundstruktur - oder bei einem „Zwang“, ständig ein nicht zur eigenen Natur „passendes“ Verhalten zeigen zu müssen - entsteht ein konstanter Stress-Zustand (dauerhaftes Abweichen von der persönlich - individuellen Homöostase der Neurotransmitter.)

Die Folgen sind: Unglaublichkeit, Überforderung, Unzufriedenheit, Selbstzweifel sowie psychosomatische Störungen.

Zentrales Problem im Training ist, dass

mehr oder weniger von einer „völligen“ Veränderbarkeit aller Persönlichkeits-Merkmale bzw. Verhaltensweisen ausgegangen wird.

Durch die Biostruktur-Analyse wird erkennbar, welche man problemlos und bleibend verändern kann bzw. welche nicht und wie man sich in Übereinstimmung mit seiner Natur weiterentwickeln kann.

Erst dann, wenn das erlernte Verhalten stimmig ist zur individuellen genetisch und biologischen Grundstruktur der eigenen Persönlichkeit, wirkt der Mensch authentisch: Eine zentrale Voraussetzung für wirkungsvolle Arbeit und persönlichen Erfolg!

Besondere Stärken und Vorteile der Biostruktur-Analyse sind darüber hinaus einfaches „Handling“, geringer Zeitaufwand, einprägsame Visualisierung der Ergebnisse und unmittelbarer Praxis - Transfer.
Nächste Ausgabe: Biostruktur-Analyse im Detail

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 Termine:

29.09.-01.10.2006 "Die Natur des Erfolges"

27.10.-29.10.2006 Mental Fit I

(Mentaltraining für Sportler, Übungsleiter und Trainer, Methode - auch Outdoor)

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

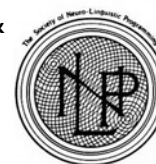
Email: ibm@vr-web.de; Tel. 0 83 21 / 78 66 30

Vortrag auf der Kemptner Festwoche am 20.08.2006 um 17.00 h
Die Magie der Sprache

Rhetorik I am 22.09.2006 15.00 h bis 21.00 h
am 23.09.2006 09.00 h bis 17.00 h

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



Impressum

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

Nächste Ausgabe

Oktober/2006

Themen:

Systemisches Führen
Praxis: Sales Pitch
Praxis: Führen durch Sprache
Praxis: Inneres Team und Führen/Verhandeln
Serie: Persönlichkeitsprofile:
Structogram II
u. Reiss Profil

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.

www.ccm-seminare.com

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

STRUCTOGRAM®

Offene Seminare:

Structogram Training ("Ich persönlich")

Fr. 15.09.2006 und Fr. 06.10.2006

"Wolfstrategie" 29./30.09.2006

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

Schwerpunkte: Führung, Vertrieb, Teams, Kommunikation sowie Persönlichkeit
www.profi-coaching.de

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



Offene Seminare:

05.10. - 06.10.2006 „Führungs- und Fragekompetenz“

12.10. - 14.10.2006 „Wirkung und Kommunikation im Business“