



# Impulse für Menschen in Bewegung

Artikel und Praxistipps für Führung, Management und Teams

Ausgabe VII

November 2008

## In dieser Ausgabe:

Nicht nur bei Krisen ...	1
Temperature Reading	1
Beyond Budgeting	5
Selbstmanagement	5
BOKS - Berufs- und Organisations-Klima-Index	6
Offene Seminare Workshops Weiterbildung	6
Redaktion	7

## (CS) Nicht nur bei Krisen: Sollten wir mehr Vertrauen in Kontrollsysteme setzen oder ganz paradox eher zentrale Macht loslassen?

**Ist es nicht auch ein weit verbreiteter Reflex in der Wirtschaft mehr Kontrolle zu fordern, wenn etwas schief geht? Wie ist das in Unternehmen, wenn interne oder externe Projekte nicht den gewünschten Erfolg bringen?**

Es klingt auf den ersten Blick sehr vernünftig, dann mehr Kontrolle und auch Konsequenzen zu fordern. Doch ist es das? Führt mehr, vor allem zentrale Kontrolle zu besseren Ergebnissen? Führen die Suche und das Finden von möglichen „Schuldigen“ zu einer besseren Zukunft mit besseren Ergebnissen? Was sind die Vorannahmen hinter diesem Denken? Was ist der Preis für mehr zentrale Kontrolle und Machtausübung?

Was wäre der Preis für weniger zentrale Kontrolle und Macht und dafür für mehr lokale Entscheidungsfreiheit, Gestaltungsspielraum sowie Eigenverantwortung für die Menschen in Unternehmen?

Was kennzeichnet typische Märkte für Unternehmen?

- schneller Wandel
- dynamische Wechselwirkung
- komplexe Zusammenhänge
- rückkoppelnde Wirkung

Das klingt nicht nach berechenbaren und einfachen Märkten. Was machen wir typischerweise, wenn es kompliziert wird? Wir reduzieren Komplexität und machen so die Dinge einfach. Wir vergessen dabei manchmal, dass die Welt komplex bleibt. (Siehe dazu auch Impulse Ausgabe Q4-2006: Kluge Manager denken systemischer – Warum gehen manche Projekte schief und manche nicht?)



Christoph Schlachte

Fortsetzung: Seite 2

## (IB) Temperature Reading – ein Teamentwicklungs- und Supervisionstool aus der Schatzkiste von Virginia Satir

Wo Menschen in Gruppen oder Teams über einen längeren Zeitraum zusammenarbeiten, gibt es früher oder später Spannungen oder Konflikte. Diese atmosphärischen Störungen kosten Energie und verhindern ein effektives, zielgerichtetes Arbeiten.

Mit dem strukturierten Instrument Temperature reading lassen sich Störungen, egal auf welcher Ebene, früh erkennen und bearbeiten. V. Satir hat sich der Metapher vom Fieberthermometer bedient. Überhitzte Situationen lassen sich in fünf Schritten auf eine gute Arbeitstemperatur bringen. Die Teammitglieder fühlen sich einerseits wahrgenommen und gewürdigt, andererseits wird an ihre Eigenverantwortung appelliert.

Das Tool verbindet gemachte Erfahrungen mit Zukunftsvisionen. Der Blick auf das gemeinsame

Ziel wird geschärft und individuelle Beiträge zur Zielerreichung erarbeitet. Die Bearbeitungsphase kann sich direkt anschließen.

### Vorbereitung:

Es ist hilfreich, sowohl ein Flipchartblatt mit dem stilisierten Fieberthermometer als auch entsprechende Blätter (mindestens DIN A 4) für die einzelnen Mitglieder vorzubereiten.

### Ablauf:

Bei Erstanwendung erklärt der Moderator Herkunft, Sinn und Zweck des Tools. Die Teammitglieder werden eingeladen, folgende fünf Punkte jeweils zunächst schriftlich für sich zu erarbeiten und dann in der Gruppe in beliebiger Reihenfolge der Wortmeldungen zu veröffentlichen.

Fortsetzung: Seite 4

## Fortsetzung: Nicht nur bei Krisen ...

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.

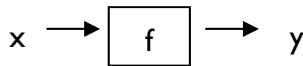


Abb. 1 Triviale Maschine

Wenn exakt die gleichen Bedingungen vorliegen, sollte diese Maschine auch gut funktionieren. Unsere Handlungen führen dann in einem stets gleich bleibenden Kontext, gleich angewendet, zu gleichen Ergebnissen. In diesem Kontext und dieser Situation wäre damit die Wirkung unserer Handlungen berechenbar, steuerbar und somit auch gut kontrollierbar.

Wenn es einen Fehler in der Funktion gibt, wird die triviale Maschine repariert. Triviale Maschinen haben Eigenschaften wie Transparenz, Berechenbarkeit und Vorhersagbarkeit der Ergebnisse. 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.

Wir erwarten von einem „guten“ Unternehmen, dass die Prozesse funktionieren und dass die Stelleninhaber in dem Sinne der Stelle funktionieren, sei es als Sachbearbeiter, Projektmanager oder als Geschäftsführer sowie als Aufsichtsrat. Deshalb werden Prozesse, Regeln, Strukturen und entsprechende Kontrollsysteme entworfen. Dieses Denken folgt der linear kausalen Logik. Dahinter steckt die Überzeugung Systeme wie Unternehmen gezielt steuern zu können. Klar ist auch, dass es Prozesse und Strukturen geben muss. Wir müssten sonst jeden Tag alles „neu“ erfinden.

Wenn etwas schief läuft in Projekten oder im Unternehmen, tendieren Unternehmen dazu, noch genauer Aufgabenpakete (Standardisierung) sowie Entscheidungskompetenzen zu definieren und vor allem einzelne Arbeitsschritte stärker zu kontrollieren, z.B. mit einem mehr an Projektberichten, noch genauere Planungszahlen, neuer

Unterschriftenregelung, mehr Meetings - manche davon auch mit Tribunalcharakter. Das kann von Menschen dann auch als negativer Stress (Distress) mit all seinen nachteiligen Wirkungen, auch was das Meistern der gegenwärtigen Situation angeht, erlebt werden.

Meist wird das „Mehr-Kontrollieren“ dann von der Zentrale überwacht (Controlling, Krisenprojektleitung, Chefsache, etc.). Dort sind dann Manager und vielleicht auch externe Berater gefordert, die richtigen Schritte zu ergreifen, so dass „das“ nicht noch einmal passiert. Oft wird dann auf bewährte Strategien zurückgegriffen, die in der Vergangenheit gut funktionierten. Dieses Vorgehen impliziert, dass die „Krisenmanager“, die in der Hierarchie oben stehen, besser wissen, wie es richtig geht.

Aufwendige Technik verführt auch dazu, zu glauben, wir könnten im Detail die Zukunft kontrollieren. Dies impliziert auch: Den operativen verantwortlichen Führungs- und Fachkräften traue ich eigentlich nicht so recht. Den Prozessen und Kontrollsystemen schon eher. Konsequenz zu Ende gedacht läuft es dann auf die grundsätzliche Frage hinaus, ob die richtigen Mitarbeiter am richtigen Ort mit den richtigen Aufgaben betraut sind.

Es wird also als Lösung versucht mit mehr Kontrolle die Zukunft zu definieren und zu kontrollieren. Doch die Zukunft ist jedoch ungewiss.

Interne Prozesse und Kontrollsysteme können wie eine triviale Maschine implementiert werden. Dann soll aus „x“ immer ein „y“ folgen. Man macht dann seinen Job nach „Vorschrift“ und folgt den Regeln und den Prozessen. Vermutlich ähnlich wie bei der KfW Bankengruppe. Die Frage ist auch, ob Manager, die Entscheidungen treffen sollen, im Detail verstehen können, auf Grund welcher Vorannahmen und welcher Zielsetzung die Dokumente erarbeitet wurden. Bin ich berechtigt ein Dokument in Frage zu stellen, wenn ich nur „Puzzlesteine“ oder nur eine knappe Vorstandsvorlage kenne? Was würden die Kollegen denken, wenn ich es täte? Ist Dissens in der Sache tatsächlich eine Option?

Prozesse beschreiben in der Regel, was

in der Vergangenheit ein praktikables Vorgehen war. Doch die Umwelt ändert sich. Tun dies die internen Prozesse im gleichen Maße und in gleicher Geschwindigkeit? Einstein sagte uns schon: „Eine Theorie sollte so einfach wie möglich sein, jedoch nicht einfacher.“

Bei „trivialen Maschinen“ ist darüber hinaus Eigenverantwortlichkeit überhaupt nicht vorgesehen.

Doch Menschen sind glücklicherweise „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 reagieren oft anders, wenn die Sonne scheint, als wenn das Wetter ungemütlich ist. Haben Menschen Glauben an sich und Ihre Fähigkeiten oder fühlen sie sich unsicher und kontrolliert? Menschen leben in einer sich ständig schneller verändernden Umwelt und entwickeln sich weiter. Damit verändern sie auch wieder die Umwelt und sich gleichzeitig rückkoppelnd.

Fortsetzung: Seite 3

**Die Krise in der Finanzwelt ging einher mit massiver Kritik hinsichtlich mangelnder Kontrolle durch das obere Management und die Aufsichtsräte.**

Nun werden ein mehr an Kontrolle und natürlich Konsequenzen gefordert. Hier folgt beispielhaft ein Zitat aus News365.de: „Die im deutschen Staatsbesitz befindliche KfW Bankengruppe hat am Tag des Konkurses der US-Investmentbank Lehman Brothers irrtümlich über 300 Mio. Euro an die Pleite gegangene Bank überwiesen. Wie das Handelsblatt heute, Donnerstag, berichtet, muss sich die KfW unter ihrem Chef Ulrich Schröder nun als "Deutschlands dümmste Bank" verspotten lassen. Nach bekannt werden der Panne fordert die Politik nun Konsequenzen.“ **Es ist auch die Rede von weiteren zentralen Kontrollinstanzen.**

## Fortsetzung: Nicht nur bei Krisen ...

„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. Die Reaktionen von „Nicht trivialen Maschinen“ sind vergangenheitsbezogen (Erfahrungen), analytisch nicht bestimmbar und nicht voraussagbar. Sie können lernen und flexibel innerhalb ihrer Umwelt agieren.

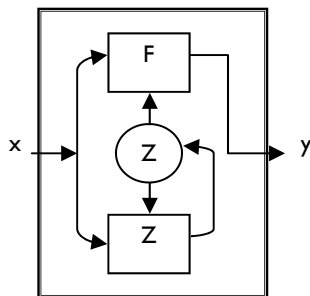


Abb.2 Nicht Triviale Maschine

Menschen können sich für eine Sache einsetzen und engagieren. Sie können ein hohes Maß an Motivation und Eigenverantwortung zeigen, wenn man sie lässt.

Sie können auch passiv werden und oder vorsichtig sein, um nichts falsch zu machen oder Autoritäten trotz besseren Wissens nicht widersprechen (Mercedes Benz/Elch Test: Erinnern Sie sich!).

Erleben Menschen Distress, so hat dies unmittelbare Auswirkungen auf Ihre Fähigkeiten. Der produktive Zugang zur eigenen Empathie und Kreativität ist so gut wie ausgeschlossen. Dies sind jedoch genau die Fähigkeiten, die für Problemlösungen unerlässlich sind.

Prozesse und Strukturen sind nützlich als Werkzeuge, um Menschen zu unterstützen, damit ihre Arbeit im Sinne der Unternehmensziele und Strategie gut zu bewältigen. Will ich Menschen, die Eigenverantwortung und Engagement im Beruf leben, dann muss ich ihnen Gestaltungsspielraum und Entscheidungskompetenzen geben. Es bedarf einiger weniger aber klarer Meta-Regeln, anstatt Regeln, die jedes Detail der Arbeit präzise klären wollen.

Entscheidungskompetenz, Gestaltungs-

möglichkeit und ganz selbstverständlich die Verantwortung für das eigene Denken und Handeln gehören dahin, wo nach Entscheidungen gefragt wird (dezentral). Dazu zählen auch die eigene Kontrolle der Ergebnisse und das Ergreifen von sinnvollen Maßnahmen, um die anliegenden Aufgaben im Sinne der Unternehmensziele (Stakeholder) anzugehen.

Ein Konzept, was diese Gedanken erfolgreich umsetzt, ist „**Beyond Budgeting**“ (Siehe separaten Artikel dazu). Nur vordergründig kommt es aus dem Controlling. Es geht eher um Führungsprinzipien jenseits der linear kausalen Logik, die die Dynamik und Komplexität der heutigen Märkte berücksichtigt.

Das heißt für die „Führung“ das Loslassen von Macht und der zentralen Kontrolle. Es ist der mögliche Gewinn von eigenverantwortlichen und selbständigen Führungskräften und Fachkräften, die im Rahmen und Sinn der vereinbarten Unternehmensziele engagiert agieren. Menschen, die Verantwortung übernehmen, engagieren sich gerne, so meine Erfahrung.

### Was lässt sich für Organisationen ableiten?

Die Welt der Unternehmen und damit der Führungskräfte und Mitarbeiter wird dynamischer, komplexer und sie ändert sich schneller. Dazu kommt die Erkenntnis, dass es entsprechende Rückkopplung zu den eigenen Aktivitäten und „Nicht-Aktivitäten“ gibt. Es gibt die Wirkung der blinden Flecken, nicht nur bei Menschen, sondern auch in Organisationen, die vom System oder den Beteiligten selber schwer entdeckt werden können.

Nicht nur bei Krisen sind mehr zentrale Kontrollen eher eine Lösung erster Ordnung. Es ist auch ein Versuch, um die Unternehmenswelt zentral steuern und dirigieren zu können.

Wie könnte eine Lösung zweiter Ordnung für Unternehmen aussehen? Sollte es nicht erstes grundsätzliches Ziel sein, Führungskräfte und Fachkräfte besser in die Lage zu versetzen mit Komplexität und Wandel umzugehen?

### Führen von heute = Manager des Wandels erster und zweiter Ordnung.

Fortsetzung: Seite 4

**Paul Watzlawick** unterscheidet in diesem Zusammenhang Lösungen bzw. Wandel erster Ordnung und Lösungen bzw. Wandel zweiter Ordnung. Lösungen erster Ordnung sind Versuche, nach dem Prinzip „mehr desselben“ und auch mit mehr Kontrolle „desselben“ die Dinge ins Lot zu bringen. Es geht um Lösungen, die das Symptom beseitigen. Lösungen zweiter Ordnung basieren hingegen auf einer systemischen Sicht der Dinge und bestehen darin, dass das System und deren Wechselwirkungen insgesamt betrachtet und in eine Lösung einbezogen werden. Das starre Festhalten an der Sehnsucht nach Patentlösungen (Wandel erster Ordnung) für Konflikte oder Probleme war für Paul Watzlawick selbst das Problem.

Lösungen zweiter Ordnung beziehen den Beobachter der Situation und dessen Problemlösung als Teil des Systems mit ein. Im Coaching wird dem Rechnung getragen, indem z.B. die Vorannahmen, die zu der gegenwärtigen Sicht führen, hinterfragt werden? Wie machen Sie es, die Situation so zu beschreiben?

Ein Beispiel für eine Lösung erster Lösung:

Mit einem Freund fuhren wir mit dem Rad um den Bodensee. Er wurde immer langsamer und strengte sich zugleich mehr an. Eine Lösung erster Ordnung wäre z.B. Gute Ratschläge geben oder noch mehr Anstrengung von ihm zu fordern. Eine Lösung zweiter Ordnung wäre, dass Fahrrad abzustellen und zu untersuchen: Wie kommt es, dass er trotz Anstrengung und kräftigem Tritt langsamer wird, bei baugleichen Fahrrädern? Die Bremsbacken bremsen den Fahrradreifen. Eine Justierung des Rads brachte Abhilfe. Das war dann eine Lösung zweiter Ordnung.

**Wandel erster Ordnung in Organisationen:** Modifikation der Arbeitsweise, Veränderung des Inhalts, Quantitativer Wandel, beschränkt auf einzelne Aspekte oder Dimension des Problems und das Weltbild bleibt gleich.

**Wandel zweiter Ordnung in Organisationen oder Meta-Veränderung:** Veränderung der Arbeitsweise, Veränderung im Kontext, Qualitativer Wandel, Mehrdimensionale Perspektive auf das Problem und ein verändertes Weltbild.

## Fortsetzung: Nicht nur bei Krisen ...

Dazu sollten unbedingt Aufgaben mit Gestaltungsraum, Freiräume und natürlich passende Eigenverantwortung und Eigenkontrolle der Ergebnisse gehören, damit flexibles Agieren im Sinne der Unternehmensziele möglich ist. Aufmerksamkeit, Dialogfähigkeit, (Selbst-) Reflexion, Aushalten und Austragen von unterschiedlichen Sichtweisen bei gleichzeitiger Verantwortung für Unternehmensziele sind zentrale Fähigkeiten von Führungs- und Fachkräften, wenn Sie als Unternehmen eine positive Wirkung erzielen wollen.

Natürlich gehört dazu eine ausgewogene Balance mit guten Strukturen und Prozessen, an deren Ausarbeitung Führungskräfte und Mitarbeiter verantwortlich beteiligt sind. Das Konzept: „Beyond Budgeting“ bietet viele gute Anregungen um mit Dynamiken und Wechselwirkungen besser umgehen zu können. **Was meinen Sie dazu?**

### Coaching Fragen nicht erst für Krisen in Projekten

Dabei geht es um Reflexion im besten Sinne des Wortes und nicht nur um das Nachdenken über eine Lösung erster Ordnung. Oft wird aus meiner Erfahrung über solche Fragen zu schnell und zu „systemkonform“ hinweggegangen. Es geht im Besonderen auch um die blinden Flecken des Denkens in der Organisation. Zentrale Leitfragen für Berater und Coaches sind:

- Wie schaffen wir es so zu denken und zu handeln?
- Wie schaffen wir es den möglichen Lösungsraum klein zu gestalten?
- Mit welchen Auswirkungen geht das einher?
- Mit welcher Verantwortung geht das einher?
- Was passiert gegenwärtig und was bedeutet das für unsere Strategie? (Wer nimmt was in welcher Weise wahr? Wieso ausgerechnet so?)

- Was sind unsere Beiträge zur derzeitigen Situation? Wie schaffen wir es, dass die Situation so ist, wie sie ist?
- Welche Vorannahmen leiten uns bei der Betrachtung und Analyse der derzeitigen Situation?
- Wieso kommen wir zu den Vorannahmen und Beurteilungen? Wieso nicht zu anderen?
- Wie plausibel ist unsere Geschichte?
- Wie könnten wir die Situation gezielt verschlimmern?
- Was würden unsere Mitbewerber (oder unser Aufsichtsrat, meine Familie, mein größter Mentor, mein größter Feind zu) der Geschichte sagen?
- Wie können wir in unsere Projekte (Unternehmen/Steuergruppe) ein kluges und wirkungsvolles Frühwarnsystem einbauen, welches die relevante Umwelt aktiv mit in unsere Betrachtung einbezieht?
- Wie können wir sicherstellen, dass bei uns „Tacheless“ in der Sache und respektvoll miteinander gesprochen wird?
- Sind wir alle wieder einer Meinung?

## Fortsetzung: Temperature Reading ...

### Punkt 1: Anerkennung, Freudiges, Gelungenes

Durch diesen Schritt wird der Fokus weg vom Problem auf Positives, auf Ressourcen und auf Lösungen gerichtet. Dies weitet den fokussierten Blick auf die aktuelle Störung und schafft eine gute Arbeitsbasis. Wichtig ist, dass alle Sätze als Ich-Botschaften formuliert sind. Es entsteht ein wertschätzendes Klima.

"Ich freue mich über ...",  
"Ich möchte danken für ...".

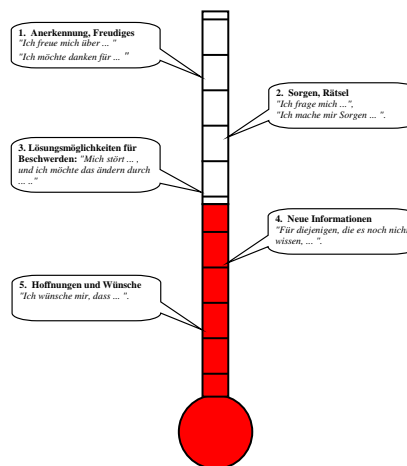
### Punkt 2: Sorgen, Rätsel

Hier wird wieder in Ich-Botschaften alles angesprochen, was atmosphärisch in der Luft liegt. Das erschwert Vorwürfe und Schuldzuweisungen. Wichtig ist, dass niemand angeklagt wird. Dies kann verhindert werden durch das Ausdrücken von Besorgtheit oder die Formulierung als Rätsel.

"Ich frage mich ...",  
"Ich mache mir Sorgen ...".

### Punkt 3: Lösungsmöglichkeiten für Beschwerden

Hier werden Störungen angesprochen und Beschwerden vorgebracht, aber in



einer besonderen Weise: Jeder, der ein Problem benennt, bietet gleichzeitig (mind.) eine Lösungsmöglichkeit an. Idealerweise enthält die Lösung einen eigenen Teil-Beitrag (Ressourcenaktivierung, Eigenverantwortung).  
"Mich stört ...", und ich möchte das ändern durch ..."

### Punkt 4: Neue Informationen

Nicht immer sind alle Teammitglieder auf dem gleichen Informationsstand. Das kann die Spannungen noch erhöhen oder bei einzelnen das Gefühl der Be-

nachteiligung hervorrufen. Durch diesen Punkt werden solche Defizite ausgeglichen und damit alle ins Boot geholt.  
"Für diejenigen, die es noch nicht wissen, ...".

### Punkt 5: Hoffnungen und Wünsche

Hier wird die persönliche Vision angesprochen und damit Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft miteinander verbunden. Eine klar ausgesprochene Hoffnung aktiviert die Suche nach Ressourcen und spricht Kooperationspartner an. Hier kann in der gemeinsamen Diskussion auch ein Team-Motto oder Team-Leitbild entstehen.  
"Ich wünsche mir, dass ...".

Ich habe mit diesem Tool in unterschiedlichen Gruppen und Kontexten sehr gute Erfahrungen mit schönen Ergebnissen gemacht. Vorsicht ist allerdings geboten, wenn Konflikte bereits eskaliert sind. Da sollte zunächst eine Konfliktklärung stattfinden. Im Anschluss daran kann das Tool wiederum sehr aufbauend wirken.  
(Literatur: Satir, Virginia, das Satir-Modell.)

Dr. Irmgard Bohmann  
Institut für Persönlichkeitsentwicklung und Gesundheit  
**Ausbildung zum Gesundheitscoach**  
Wendelsteinstr. 24  
83308 Trostberg  
Tel.: +49 8621 647896  
Fax: +49 8621 647897  
E-mail: [irmgard@bohmann.de](mailto:irmgard@bohmann.de)  
Internet: [www.bohmann.de](http://www.bohmann.de)

## Beyond Budgeting

**Beyond Budgeting** basiert auf unterschiedlichen, aufeinander einflussnehmenden Prinzipien und nicht wie Methoden oder Tools auf einem Plan oder einem Regelwerk.

Regelwerke und Pläne nehmen an, genau bestimmen zu können, was, wann geschehen wird und wie darauf zu reagieren ist. Sie folgen einer "Wenn-Dann-Logik". Das Problem der "Wenn-Dann-Logik" ist, dass sie nur für Situationen/ Fälle anwendbar ist, die im Voraus bekannt sind. Mit unvorhergesehenen Situationen sind Regelwerke und Pläne grundsätzlich überfordert. Dem stellt Beyond Budgeting ein Set von Prinzipien entgegen. Anders als Regelwerke gelingt es mit wenigen Prinzipien komplexe Zusammenhänge entscheidbar zu machen und vor allem auch in unvorhergesehenen Situationen im Sinne der Prinzipien zu handeln. Bekanntestes Beispiel für solche wenigen Prinzipien, die geeignet sind eine

große Anzahl von Menschen in ihren täglichen Entscheidungen zu unterstützen und sozusagen auszurichten sind sicherlich die 10 Gebote des Christentums. Für den Erfolg einer Organisation in turbulenten Umwelten hat der BBRT 12 Prinzipien erkannt und beschrieben. Sie werden in jeweils sechs *Performance Management-* und *Führungsprinzipien* untergliedert:

### Führungsprinzipien

- Werte – mit einigen wenigen, klaren Werten, Zielen und Grenzen lenken, nicht mit detaillierten Regelwerken.
- Verantwortung – allen Mitarbeitern ermöglichen, selbstverantwortlich zu denken und unternehmerisch zu handeln; nicht die Befolgung von Plänen anregen
- Selbständigkeit – Teams die Freiheit und den Raum zum Handeln geben, ohne Mikro-Management von oben.

- Organisation – ein schlankes Netzwerk aus ergebnisverantwortlichen Teams schaffen, keine zentralistische, funktional geteilte Pyramide.
- Kunden – alle Mitarbeiter auf ihre Kunden ausrichten; nicht auf Hierarchie und Machtbeziehungen.
- Transparenz – Information offen zugänglich zur Selbststeuerung bereitstellen, nicht den Zugang hierarchisch begrenzen oder Informationsmacht zulassen.

Aus: Artikel *Beyond Budgeting*. In: Wikipedia, Die freie Enzyklopädie. Bearbeitungsstand: 12. September 2008, 12:59 UTC. URL:

<http://de.wikipedia.org>

## (CS) Selbstmanagement

Hier ist ein Experiment in sechs Schritten für Sie, wenn Sie Interesse daran haben, sich selbst besser kennen zu lernen und wenn Sie gleichzeitig mehr Freude oder auch Glück im Alltag erleben wollen. Es kostet nicht viel Zeit aber es kann viel nützen.

Wie bei jeder neuen Veränderung, die wir gewinnbringend in unser Leben einführen wollen, ist ein Ritual sehr bedeutsam für den langfristigen Erfolg.

- Treffen Sie die Entscheidung, ob Sie das Experiment mindestens zehn Tage hintereinander durchführen wollen.

- Kaufen Sie, ein kleines Notizbuch, was für Sie noch wertvoll werden kann.
- Legen Sie es mit einem Stift auf Ihren Nachttisch.
- Vor dem Schlafengehen nehmen Sie sich 5 Minuten Zeit: Schreiben Sie in Sätzen auf, was Ihnen am Tag gefallen hat und für was Sie wirklich dankbar sind, dass Sie es erleben konnten?
- Achten Sie aufmerksam auf Veränderungen in Ihrem Erleben während des Experiments.

- Entscheiden Sie sich bewusst, ob Sie mit dem Experiment weiter machen wollen.



## **BOKX** - Berufs- und Organisations-Klima-Index (CS)

Der **Berufs- und Organisations-Klima-Index (BOKX)** richtet sich an Menschen im Organisationsbereich und thematisiert deren Zufriedenheit mit ihrer aktuellen Berufstätigkeit wie auch mit ihrer professionellen Entwicklung. Wie bei allen Aktivitäten des Initiators *forum humanum* handelt es sich um ein nicht kommerzielles Engagement.

### Worum geht es?

Das Befinden der Menschen in anspruchsvollen Berufen und gehobenen Funktionen in Organisationen ist ein nicht zu unterschätzender Faktor für die Vitalität unserer Gesellschaft. Der BOKX erfasst diesen Faktor.

Ein Berufs- und Organisations-Klima-Index kann ähnliche diagnostische und prognostische Hinweise für Wirtschaft und Gesellschaft liefern wie etwa ein Investitions- oder Konsum-Klima-Index.

Dementsprechend sollte die regelmäßige Erhebung und Veröffentlichung des BOKX auch vergleichbare Aufmerksamkeit bekommen bzw. Diskussionen und Entwicklungen anstoßen. Mit dem Start in diesem Herbst wird der BOKX einmal jährlich online erhoben und ausgewertet.

Die durch den BOKX ermittelte Stimmung kann im Sinne eines Frühwarnsystems auf „Gesundheit“ in den Feldern der Professionen und Organisationen hinweisen. Neben der Bedeutung für den einzelnen Menschen und für Professions- bzw. Organisationskulturen hat dies auch wirtschaftliche Bedeutung. (Z.B. ermittelte das Institut für Managementkompetenz (imk) an der Universität des Saarlandes für die Hälfte der DAX 30-Unternehmen eine "Vernichtung" von erheblichem Humankapital.)

Beim BOKX werden 12 einfache und verständliche Fragen beantwortet, mit dem die aktuelle Stimmung erfasst wird. Zusätzlich werden 12 Fragen zur Situation der Beantworter gestellt. Die Bearbeitung durch Ankreuzen dauert 5 Minuten und ist anonym. Ab sofort bis 30. November 2008 steht der Fragebogen im Internet (siehe weiter unten) bereit.

Machen Sie mit?

<http://www.forum-humanum.eu/fh/content/view/73/87/>

## Offene Seminare - Workshops - Weiterbildung

### Aktuelles Seminar

(CS) Kooperationspartner (Trainer & Coach) der NAA Nürnberger Akademie für Absatzwirtschaft [www.naa.de](http://www.naa.de)



### Mehr Wirksamkeit durch authentisches Führen

06. - 08. Mai 2009 in Frankfurt und am 01. - 03. Dezember 2009 in Nürnberg

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

Details und Buchung finden Sie hier: <http://www.naa.de/seminare/detail.jsf?seminarId=2103>

### Ausbildung zum Gesundheitscoach

(Frau Dr. Irmgard Bohmann)  
systemisch – salutogenetisch – ressourcenorientiert

Die dritte Ausbildungsreihe hat im Oktober 2008 begonnen, die vierte startet im Juni 2009. Dazu findet am **25.04.2009** ein Kennenlern-Workshop statt, kostenlos und unverbindlich.

Die Ausbildungsinhalte finden Sie unter [www.bohmann.de](http://www.bohmann.de), Institut für Persönlichkeitsentwicklung und Gesundheit.

### Cluster Workshop

(CS) Überzeugend verkaufen -  
Kompetenztraining für Ingenieure



am **28. November 2008** (8.45 - 17.30 Uhr) in Nürnberg und am **05.12.2008** in Regensburg

in enger Kooperation mit Mohr Friends Coaching



Details zu den Veranstaltungen finden Sie unter: <http://www.systemische-unternehmensberatung-und-coaching.de/links.html>

## Redaktion: (CS)

### (CS) Christoph Schlachte Dipl. Wirtschaftsinformatiker (FH)

Unternehmensberater und Business Coach (DBVC)



Strategieentwicklung, Führung, Vertrieb, Teamentwicklung, Unternehmens und Vertriebskultur

Workshops zu Führungskräfteentwicklung, 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](mailto:cschlachte@cs-seminare.com)

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

## „Coaching Tools II“

Christoph Schlachte

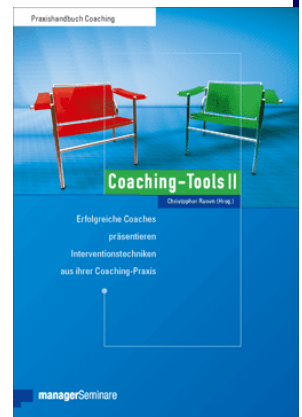
Autor bei: Coaching Tools II (2007)

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](http://www.profi-coaching.de)



## 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?



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

### Impressum

Christoph Schlachte  
Maulbühl 6  
D 90559 Burgthann  
[info@cs-seminare.com](mailto:info@cs-seminare.com)

**Nächste Ausgabe  
I. Halbjahr 2009**

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