



Impulse für Menschen in Bewegung

Artikel und Praxistipps für Führung, Management und Teams

Ausgabe IX

Oktober 2009

In dieser Ausgabe:

Probleme und wie wir daraus mit Erfolg neue Probleme generieren	1
Die Zeit zum Modeln ist da	1
Der Blick aufs Wesentliche	5
Machen Sie mit beim BOKX	7
Nutzen Sie die KfW Bank für einen guten Start	8
Neue Weiterbildungen: Business Coach-Systemische OE	8
Redaktion	9
Neue Termine: Vernetztes Denken und Consideo Modeler Forum Humanum	9

Probleme und wie wir daraus mit Erfolg neue Probleme generieren (cs)

Organisationen haben mit vielfältigen Aufgaben zu tun. Das so genannte Tagesgeschäft nimmt häufig die gesamte Organisation in Beschlag. Dazu hat jede Organisation ihre eigene Kultur, die die Ausrichtung und Aufmerksamkeit des Unternehmens gestaltet.

Probleme, wie etwa ein großer Umsatzeinbruch, kommen selten von heute auf morgen. Wenn die harten Zahlen den Umsatzeinbruch schwarz auf weiß zeigen, dann ist es zu spät für eine Verhinderung. Daher versuchen Organisationen oft mit einem aufwändigen Management-Information Service (MIS) Indikatoren zu bestimmen und im Auge zu behalten, da diese frühzeitig auf mögliche Probleme hinweisen können. Das interne MIS und auch externe Wirtschaftsprüfer sind oft nicht in der Lage entstehende Probleme rechtzeitig zu erkennen, wie es z.B. die aktuelle Finanz- und Automobilkrise zeigt.

Rückblickend finden sich dann allerdings immer Menschen, die das Problem schon haben kommen sehen. Vielleicht haben diese Menschen auch schon frühzeitig auf Indikatoren hingewiesen, doch sie wurden nicht gehört, bzw. wurde die Mitteilung nicht „richtig“ wahrgenommen und entsprechend gedeutet.

Könnte zu einem frühen Zeitpunkt überhaupt die Möglichkeit eines Problems er-

kannt werden? Wer würde das überhaupt hören wollen? Was wird aus dem, der es sagt?

Denken Sie an den Elch-Test zurück: Da gab es wohl intern einen festgesetzten Termin, an dem das Automobil lieferfähig sein musste, und der durfte auf keinen Fall in Frage gestellt werden. Bei Mercedes arbeiten sicherlich hervorragende Ingenieure, denen die Problematik bekannt sein musste. Doch die Macht „des nicht in Frage stellen Könnens“ war zu groß. Deshalb sind hohe Folgekosten entstanden.

Die Unternehmensführung mit dem Umsatzeinbruch geht in die Ursachenforschung und könnte die Ursache der Misere in der Vertriebs- und Marketingleitung sehen. Sie könnte die Leitung mehr in die Verantwortung nehmen oder auch ersetzen. Als mögliche Lösungsstrategie könnte das Unternehmen mit mehr Marketingmaßnahmen sowie einem intensiveren Vertrieb auf das Problem antworten.

Fortsetzung: Seite 2



Christoph Schlachte

Die Zeit zum Modeln ist da (cs)

Consideo GmbH – mehr als Mindmapping:

Consideo macht Vernetztes Denken anwendbar für die tägliche Praxis – durch ein intuitiv-bediensbares Werkzeug für jedermann - den CONSIDEO MODELER als das technologisch führende Werkzeug für vernetztes Denken. Es unterstützt den Anwender beim Erkennen, Bewerten, Kommunizieren und Vorhersehen komplexer Zusammenhänge und somit bei der Lösung von komplexen Herausforderungen aus allen Bereichen.

Die Besonderheiten des CONSIDEO MODELER liegen in der leichten Bedienbarkeit, in der Flexibilität - d.h. wir passen unsere Software den Kundenwünschen schnell und kostengünstig an (Customizing) - sowie in der Integration der technologisch-führenden Methoden zum Umgang mit komplexen Problemen in einer einzigen Softwarelösung: Brainstorming, Metaplan-Technik, Concept- und Mindmapping, Mental Modeling, Matrixanalyse, Causal Loop Diagramming, Vernetztes Denken und System Dynamics.

Fortsetzung: Seite 4

Fortsetzung: Probleme und wie wir daraus mit Erfolg neue Probleme generieren

Es ist möglich, dass dies das Problem löst. Allerdings nur, wenn die Lösungsstrategie die wirklichen Ursachen mit einbezieht und die Umsetzung wie geplant mit Engagement realisiert werden kann.

Falls die gewohnte Lösungsstrategie nicht die gewünschten Ergebnisse produziert, gibt es eine Reihe gut studierter Mechanismen, warum wir auch weiter keine gründliche Ursachenforschung betreiben. Sehen Sie dazu auch das Buch „**Die Logik des Misslingens**“ von Dietrich Dörner.

- Wir Menschen tendieren dazu ein positives Bild von der eigenen Kompetenz und Handlungsfähigkeit aufrecht zu erhalten. Also bleiben wir eher bei der gefundenen Ursache und gehen mit mehr Kraft und Intensität noch mal an die Umsetzung.
- Uns macht es zufrieden, dass wir genau eine Ursache gefunden haben. Dies gibt uns Menschen das Gefühl, die Dinge im Griff zu haben.
- Die Erforschung der Ursache im gleichen Management-Team klappt selten alleine konstruktiv, da geglaubt wird die Problematik schon zu kennen und schon damals gründlich gearbeitet zu haben. Dieses Bild wird so aufrecht erhalten. Es werden dann viele Informationen gesammelt, geplant und wieder verworfen. Der Prozess endet nie. Es unterbleibt der Versuch mehr kontroverse Perspektiven in die Ursachenforschung aktiv mit einzubeziehen und neue Zusammenhänge zu erfinden.

Dietrich Dörner sagt als Zusammenfassung aus Experimenten mit sehr gut qualifizierten Managern zu Problemen und Lösungen in komplexen Projektsituationen: „Wir haben festgestellt, dass Ziele nicht konkretisiert werden, dass kontradiktorische Teilziele nicht als kontradiktorisch erkannt werden, dass keine klaren Schwerpunkte gebildet werden, dass die notwendige Modellbildung nur unzureichend oder gar nicht erfolgt, dass Informationen nur einseitig oder unzulänglich gesammelt werden, dass falsche Auffassungen über die Gestalt von Zeitverläufen gebildet werden, dass falsch oder gar nicht geplant wird, dass Fehler nicht korrigiert werden.“

Ich kenne ein Unternehmen, das zum dritten Mal innerhalb von drei Jahren Probleme mit der Zielerreichung hatte und zwei mal den Vertrieb (10 Perso-

nen) und Vertriebsmanagement auswechselte und erst jetzt mit einer gründlicheren und systematischeren Ursachenforschung begann. Nun wird das Geschäftsmodell intensiv überprüft und die Kunden sowie Interessenten werden nach ihren Bedürfnissen befragt. Der erste Impuls war es wieder, den Vertrieb zu tauschen. Der Gründer des Unternehmens ist Geschäftsführer und hat das Geschäftsmodell erfunden und dafür „Venture Capital“ bekommen.

Alle Management-Schulen sehen in Reflexionsfähigkeit und Lernen zentrale Kompetenzen von Managern. Ich kenne kaum einen Manager, der dem nicht zustimmt. Wir wünschen uns selbstbewusste Unternehmer und Führungskräfte. Wer allerdings sehr von sich selbst überzeugt ist, der reflektiert typischerweise seine Denk- und Handlungsmuster nicht. Chris Argyris gilt als Experte zum Thema Lernen in Organisationen und bestätigt durch seine Forschungen diese Sichtweise.

Er fand in seinen Studien wenig überraschend heraus, dass Reflexion über eigene Stärken, Schwächen und Handlungen Manager effizienter agieren lässt.

Nun gibt es in Unternehmen nicht immer Zeit zum Reflektieren. Manchmal ist auch schnelles Handeln gefragt. Es gibt auch keine Patentrezepte, wann reflektieren gut und wann es weniger passend ist. Sicher sind Krisen und handfeste Probleme Auslöser für Reflexion und tiefere Ursachenanalyse. Doch wie kann das gerade in solchen Situationen funktionieren, wenn das Selbstbild des Managements und Unternehmens hinterfragt wird?

Unternehmer und Manager sollten die **Erkenntnisse der Wissenschaft** (mit) in die Welt der Unternehmen integrieren. Der beste Schutz des Unternehmens liegt im Annehmen der wissenschaftlichen Erkenntnisse. Man sollte zwingend davon ausgehen, dass in komplexen Projekten und Geschäften Probleme auftreten und dass unsere normalen Gewohnheiten in Unternehmen die Probleme anzugehen oft nicht hilfreich in der Bewältigung sind.

Schritte für eine bessere Bewältigung von Problemen und Krisen in Unternehmen:

1. Erinnern Sie sich und Ihre Führungskräfte an die ganz normalen mensch-

lichen Probleme, die wir mit der Problembewältigung normalerweise unbewusst aktivieren (Selbstbild, Denken in einfachen kausalen Zusammenhängen und die enorme Schwierigkeit Zeitabläufe in der Planung angemessen zu berücksichtigen).

2. Sorgen Sie nicht nur in Besprechungen für eine Atmosphäre, in der ohne Gesichtsverlust offen und kontrovers an der Sache gearbeitet wird.
3. Realisieren Sie ein Bild von selbstbewussten Führungskräften in ihrer Organisation, die es deshalb sind, weil sie ihr Denken und Handeln auf den Prüfstand stellen.
4. Entwickeln Sie kurze Feedbackschleifen in ihren Projekten. Feedback soll positiv signalisieren und erinnern, dass der Kontext und die aktuelle Situation sich verändert hat und demnach eine „neue“ Situation vorliegt, die es verlangt „neu“ und „frisch“ angegangen zu werden.
5. Schaffen Sie eine Organisation, die Veränderung als Chance und Teil der Unternehmensentwicklung in Balance zu Integrationsphasen aktiv nutzt.
6. Entwickeln Sie eine Beschreibung der Situation oder des Problems aus unterschiedlichen Perspektiven. Nutzen Sie konstruktive Querdenker!
7. Finden Sie Elemente, die die Situation beschreiben und beeinflussen (Brainstorming).
8. Finden Sie Zusammenhänge zwischen den Elementen und Teilnetzwerken.
9. Verknüpfen Sie die Elemente und Teilnetzwerke zu einem Gesamtnetzwerk.
10. Erfassen Sie die Dynamik (Zeitverzögerung), Intensitäten der Einflussnahme der Elemente des Systems und untersuchen Sie die Rückkopplungsschleifen (positiv verstärkende Schleifen / stabilisierende Schleifen).
11. Finden Sie steuerbare Elemente mit positiver Wirkung auf Ihre Situation; Experimentieren Sie mit den Elementen und bilden Sie „Wenn-dann-Szenarien“.
12. Bestimmen Sie Ihre Strategie und setzen diese sorgfältig und engagiert um. Versichern Sie sich, dass Ihr Team hinter der Entscheidung steht. Das sollte dann gut funktionieren, wenn das Team in den Prozess aktiv einbezogen wurde.
13. Beobachten Sie aktiv die Auswirkungen auf Übereinstimmung mit Ihren Zielen.

Fortsetzung: Seite 3

Fortsetzung: Probleme und wie wir daraus mit Erfolg neue Probleme generieren

Das Denken in Zusammenhängen und die Berücksichtigung von zeitlichen Verzögerungen lässt sich trainieren. Am Besten gelingt dies mit den eigenen Projekten und am Anfang der Projekte mit der Unterstützung eines Beraters, der naive Fragen stellen darf, kann und soll.

Das kann auch ein interner Mitarbeiter sein. Dann sollte er mit dem „Problem“ nichts zu tun haben und den expliziten Auftrag haben, tatsächlich „naive“ Fra-

gen zu stellen, um neben den expliziten auch implizite Annahmen zu erfragen, neue Perspektiven zu eröffnen sowie vor allem auch die menschliche Seite angemessen zu berücksichtigen. Das Selbstbild ist in solchen Situationen möglicherweise in Gefahr und wird verteidigt.

Zusätzlich kann das Software-Werkzeug Consideo durch die einfache Visualisierung von komplexen Systemen Ihre Planer- und Entscheiderteams erinnern,

mehr in Zusammenhängen zu denken und den skizzierten Prozess ab dem sechsten Punkt optimal unterstützen.

Das klingt vom Prozess her sehr einfach. Doch es ist überhaupt nicht leicht eine Organisation tatsächlich dafür zu gewinnen. Es ist überhaupt nicht leicht diese Form des Denkens und Handelns in der Organisation so zu leben. Aber mit Management-Commitment ist es machbar.

Bild 1 „Brainstorming Modus“ Finden Sie alle relevanten Faktoren in Ihrem System. Lassen Sie sich dabei von einem „neutralen“ Moderator unterstützen.

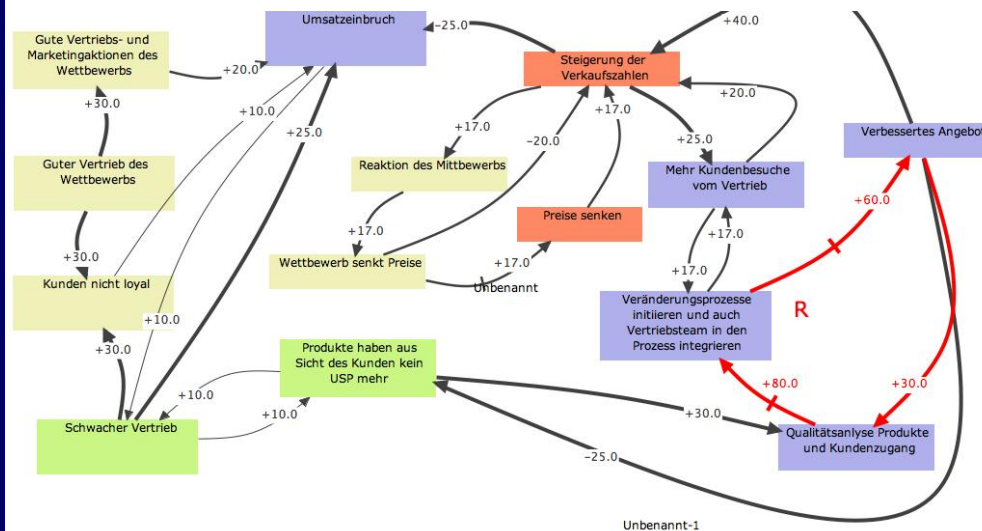
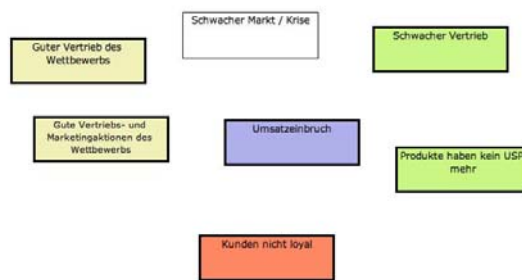
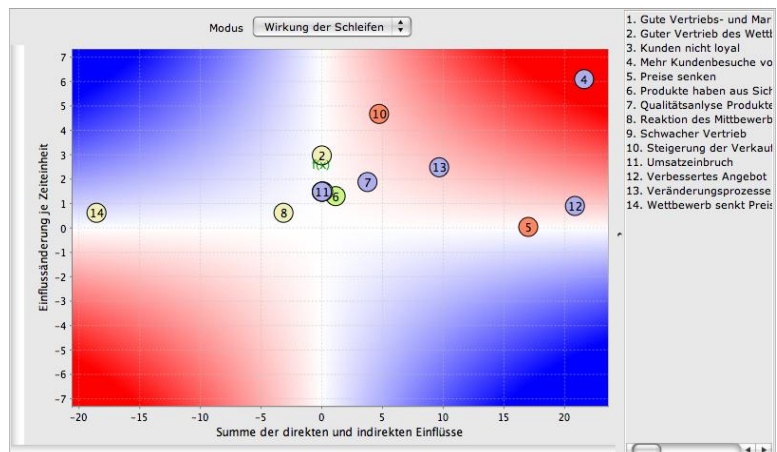


Bild 2 Zusammenhänge visualisieren (+ bedeutet: je mehr von einem desto mehr vom anderen / - bedeutet: je mehr von einem führt zu weniger vom anderen und umgekehrt) Zeitliche Verzögerungen und Intensität von Wirkungen können berücksichtigt werden

Bild 3 Gibt es verstärkende Schleifen und Hebelwirkung?



Fortsetzung: Die Zeit zum Modeln ist da (cs)

Die Nutzer finden also die technologisch führenden Methoden zur Lösung komplexer Problemstellungen in einer einzigen Softwarelösung vereint. Die Nutzer können je nach Bedarf aus den Methoden auswählen oder diese sogar kombinieren. **Sogar diskrete Simulationen und operative Prozessmodellierungen/-steuerung sind möglich.**

Über unser Partnernetzwerk werden bundesweit Dienstleistungen rund um die CONSIDEO-Produkte angeboten von Coaching, Beratung, Moderation über Methoden-/Software-Training, Modellerstellung bis hin zur konkreten Problemlösungen!

Aktuelle Auszeichnung aus den VDI Nachrichten: Der Consideo-Modeler hat die **Weltmarktführerschaft** in der Rubrik "technologisch führende Software zur Visualisierung und Analyse von Zusammenhängen".

www.vdi-nachrichten.com/weltmeister

Fragen an Herrn Grimm, Geschäftsführender Gesellschafter der Consideo GmbH.

Franc Grimm (GF)

Herr Schlachte:

Wie kamen Sie auf die Geschäfts-Idee den Consideo Modeler zu entwickeln?

Herr Grimm: Seit unserer universitären Ausbildung haben wir uns mit dem Thema beschäftigt, wie komplexe Zusammenhänge aus unterschiedlichsten Bereichen übersichtlich dargestellt und analysiert werden können, um zu besseren Entscheidungs- und Planungsprozessen zu kommen. Wir mussten jedoch immer wieder feststellen, dass "Vernetztes Denken" (Ursache-Wirkungsmodellierung) kaum den Weg in die Praxis fand. Dies lag vor allem darin, dass die bisherigen IT-Lösungen reine Expertenlösungen und somit nicht für jedermann und für die tägliche Praxis anwendbar sind. Dies wollten wir durch ein intuitiv-bedienbares Tool ändern.

Herr Schlachte: Was waren für Sie dabei die größten Herausforderungen?

Herr Grimm: Die größte Herausforderung

bestand darin, wirklich intuitiv-bedienbar zu bleiben. Aus diesem Grunde haben wir überwiegend klein- und mittelständische Unternehmen in die Entwicklungsprozesse einbezogen.

Herr Schlachte: Was sind typische Kunden von Ihnen?

Herr Grimm: Unser Kundenstamm ist sehr breit gefächert: es sind Großkonzerne, klein- und mittelständische Unternehmen, Kirchengemeinden, Apotheken, HNO-Praxen bis zur Staatskanzleien, Ministerien und Privatpersonen. Einsatzmöglichkeiten gibt es überall dort, wo Prozesse verbessert, Projekte geplant, Produkte entwickelt, Risiken erkannt, Fehler vermieden oder Ideen und Strategien entwickeln werden sollen.

Herr Schlachte: Wer in Unternehmen nützt den Modeler typischerweise?

Herr Grimm: Gemodelt wird in vielen Bereichen zu unterschiedlichsten Themen - darunter finden sich Controllern, Geschäftsführer, Bereichsleiter, Projekt- & Prozessmanager, Personalentwickler, Wissenschaftler, Berater und Trainer gleichermaßen wieder.

Herr Schlachte: Welche Aufgaben lösen diese typischerweise mit dem Modeler?

Herr Grimm: Es wird zu unterschiedlichsten Themen gemodelt, sei es dass der Krankenstand in einem Unternehmen gesenkt, neue Strategien für einen erfolgreichen Markteintritt, eine schnellere Marktdurchdringung oder für mehr Umsatzwachstum entwickelt oder bestehende Prozesse optimiert werden sollen. Andere Themen sind Mitarbeitermotivation, (Multi-)Projektmanagement, Transport & Logistik bis hin Regionalentwicklung und Bewertung von unterschiedlichsten Behandlungspfaden, sog. Clinical Pathways.

Herr Schlachte: Überrascht Sie der Einsatz für diese Aufgabenfelder?

Herr Grimm: Nein - nicht wirklich. Grundsätzlich benötigt jeder den MODELER - unabhängig von der Unternehmens-/Organisationsgröße und der Themenstellung. Denn muss nicht jeder seine Gedanken zu unterschiedlichsten Herausforderungen sortieren und diese gemeinsam mit Kollegen etc. diskutieren, um zu einer gemeinsamen Sichtweise

se bzw. zu einem gemeinsamen Problemverständnis zu kommen? Und gestalten sich derartige Diskussionen nicht selten sehr schwierig? Denn wer kennt das nicht: Jeder hat eine andere Sichtweise zu einem Thema - sieht unterschiedliche Ursachen, Wirkungen und Lösungsmöglichkeiten. (Dies gilt insbesondere dann, wenn verschiedenen Fach-Disziplinen an der Diskussion beteiligt sind - der Ingenieur denkt anders als der Betriebswirt!). Ein Bild sagt bekanntlich mehr als 1000 Worte. Trotzdem versuchen wir tagtäglich unsere Argumentationsketten verbal zu beschreiben und nutzen kaum Visualisierungsmöglichkeiten. Das Resultat: man bleibt unverstanden, dreht sich im Kreis, vergeudet wertvolle Meetingzeit, das Problem bleibt ungelöst und erzeugt dadurch Meetingsfrust. Der CONSIDEO MODELER stellt diese Sichtweisen erstmalig transparent dar, verdeutlicht Zusammenhänge/Ursache-Wirkungsbeziehungen und identifiziert die entscheidenden Hebel für erfolgreiche Maßnahmen über eine qualitative Gewichtung und Analyse der Zusammenhänge. Auch Daten (z.B. aus Datenbanken/ Datenwürfeln) können bei Bedarf per Drag and Drop miteinander verknüpft und somit verschiedene "Was-wäre-wenn-Szenarien" simuliert werden

Herr Schlachte: **Welcher Nutzen wird dadurch für das Unternehmen generiert?**

Herr Grimm: Meetings können verkürzt, die Kommunikation verbessert, Fehler vermieden, Risiken minimiert und Chancen optimal genutzt werden. Es geht immer darum, durch ein gemeinsames Verständnis, besser planen und entscheiden zu können.

Herr Schlachte: Der Modeler ist ein SW Werkzeug und entscheidend ist ja, wie er genutzt wird (Guter Input/ gute Ergebnisse): Was sind aus Ihrer Sicht wichtige Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz des Modelers im Unternehmen?

Herr Grimm: Der MODELER ist intuitiv-bedienbar und somit leicht zugänglich. Um zu guten Modellen zu kommen, bedarf es jedoch einer gewissen Übung. Meine ersten Excel-Tabellen waren am Anfang auch nicht wirklich gut, durch die Übung wurden die nachfolgenden Tabellen immer besser. So verhält es sich auch beim Modeln.

Fortsetzung: Seite 5

Fortsetzung: Die Zeit zum Modeln ist da (cs)

Herr Schlachte: In wie weit hat das aus Ihrer Sicht mit der Unternehmenskultur zu tun? Oder in anderen Worten, wirkt es unterstützend, wenn es dazu im Unternehmen eine gelebte Haltung gibt, dass Veränderungen positiv sind und Lernen ein wichtiger Unternehmenswert ist?

Herr Grimm: **Die Krise hat eines deutlich gemacht:** mit unseren bisherigen Planungs- und Entscheidungsprozesse kommen wir nicht sehr weit. Daher wird das Modeln nicht durch eine gewisse Kultur oder Einstellung forciert, sondern durch die dringende Notwendigkeit, komplexe Zusammenhänge übersichtlich darstellen und analysieren zu müssen, um Fehler zu vermeiden und besser zu entscheiden. Diese Einsicht ist schon sehr weit verbreitet.

Herr Schlachte: Mit welcher Einarbeitungszeit sollte man bei der Einführung des Modelers rechnen?

Herr Grimm: Eine Software-Schulung ist nicht unbedingt notwendig, jedoch durchaus sinnvoll, um u.a. viele nützliche Tipps&Tricks für das Modeln zu erhalten. Danach sollten man möglichst schnell mit den ersten kleineren Aufga-

benstellungen starten, um die Kenntnisse zu vertiefen und zu üben.

Herr Schlachte: Aus meiner Sicht, nützt die Fähigkeit zu "**vernetztem Denken**" jedem Unternehmen, da es die Reflexionsfähigkeit sowie Problemlösungskompetenz des Unternehmens auf eine höhere Stufe hebt. Damit werden wir Wettbewerbsfähiger in Deutschland. Z.B. wird der Modeler aus meiner Sicht derzeit in China wenig nützen, da der Modeler Dialog- und Konfliktfähigkeit der Nutzer voraus setzt. Da haben wir mit unserer Kommunikationskompetenz tendenziell einen Vorsprung, wenn es gelingt in der Organisation eine Bereitschaft und Fähigkeit zu entwickeln auch die relevanten "Themen" offen anzusprechen und ohne Vorbehalt nach Auswirkungen zu im Sinne der Unternehmensziele zu untersuchen. Wie kann es aus Ihrer Sicht gelingen, dies in Deutschland mehr zum Thema zu machen?

Herr Grimm: Wir sind dabei, dies zu erreichen. Wir haben bundesweit über 60 Partner aus unterschiedlichsten Bereichen, die helfen, eine MODELER-Community aufzubauen und die Management-Kompetenz der Zukunft in die

Unternehmen zu tragen. Es werden bundesweit kostenlose Info-Seminare und MODELER-Treffen angeboten. Zudem hat uns Mindmapping ein wenig den Weg bereitet und viele Unternehmen bereits überzeugt, Ideen und Gedanken visuell abzubilden. Nun bietet der MODELER die Möglichkeit, diese Inhaltssammenhänge durch Ursache-Wirkungsbeziehungen zu ergänzen und zu analysieren. Darüber hinaus hat die Krise ein Umdenken in vielen Unternehmen angestoßen.

Die Zeit fürs Modeln ist also gekommen.

Einführung und Diskussion zum Thema Vernetztes Denken und Visualisieren von Zusammenhängen mit dem Consideo Modeler

Zentral in Nürnberg am:

Montag, den 23.11.09 18.30 – 20.30 Uhr
Donnerstag, den 03.12.09 18.30 – 20.30 Uhr

Zentral in München am:

Montag, den 30.11.09 18.30 – 20.30 Uhr
Donnerstag, den 10.12.09 18.30 – 20.30 Uhr

Anmeldung und Details unter:

cschlachte@cs-seminare.com

Der Blick aufs Wesentliche (ib)

Die (Wirtschafts-) Krise als Chance zur Neuorientierung

Wirtschaftlich schwierige Zeiten wie die jetzige sind nicht nur schmerzhaft. Sie bieten die Chance innezuhalten und Inventur zu machen, gesellschaftspolitisch und individuell. Dazu ein Zitat von Bert Brecht: „Umwälzungen finden in Sackgassen statt.“

„Visionen sind Strategien des Handelns. Das unterscheidet sie von Utopien.“
Roman Herzog

In der Süddeutschen Zeitung vom 08.10.2009 findet sich im Wirtschaftsteil ein Artikel

mit dem Titel: «Manifest der globalen Moral - Der Theologe Hans Küng proklamiert einen neuen Wirtschaftsethos vor den Vereinten Nationen. Prominente schließen sich an». Das Projekt ist schon lange geplant, hat aber in den letzten Monaten durch die globale Wirtschaftskrise eine ungeahnte Relevanz bekommen. Dadurch steigen die

Chancen für die Umsetzung.

Auch auf der individuellen Ebene findet - wie in Lebenskrisen allgemein - bei vielen Menschen in diesen Zeiten eine Rückbesinnung statt. **Typische Fragen sind:**

- Was sind meine persönlichen Prioritäten?
- Welches Ziel möchte ich unbedingt noch verwirklichen?
- Was könnte mein Lebensauftrag sein?
- Was macht für mich ganz subjektiv Lebensqualität aus?
- Wie entstehen positive Gedanken, Verhaltensweisen und Gefühle?
- In welchen Lebenssituationen war ich besonders glücklich?
- Wie kann diese Lebensfreude vermehrt werden?
- Worin bin ich richtig gut? Wo werden diese Fähigkeiten gebraucht?
- Wo gibt es (neue) Felder eigener Wirksamkeit?

- Wann und wo stehen Aufwand und Gewinn in einer guten Balance?
- Wie kann ich selbstbestimmter leben?
- Was macht für mich Sinn?

Anregungen für die Beantwortung kann man z.B. bei Menschen finden, die auf ein Leben zurückblicken, das sie als erfolgreich und glücklich beschreiben.

Der amerikanische Coach Richard Leider hat dazu mehr als 1.000 Interviews mit älteren Menschen geführt, die eine **erfolgreiche Karriere** hinter sich hatten. Er wollte wissen, welche Erkenntnisse diese Menschen im Rückblick auf ihr Leben gewonnen haben. Wesentliche Ergebnisse der Auswertung:

1. Wenn sie noch mal von vorne anfangen könnten, würden sie sich mehr Zeit zum Reflektieren dessen nehmen, was sie mit ihrem Leben und in ihrem Leben tun.

Fortsetzung: Seite 6

Fortsetzung: Der Blick aufs Wesentliche (ib)

- Je stärker man sein Leben an den persönlichen Werten und Fähigkeiten ausrichtet, als umso reicher und erfüllter erlebt man es. Äußere Statussymbole sichern nicht auf Dauer das Gefühl von Sinn und Erfüllung. Wichtig ist, etwas zu schaffen, das über das eigene Leben und materielle Interessen hinausgeht.
- Fast alle Interviewten erzählten, dass sie sich am lebendigsten fühlten, wenn sie Herausforderungen annahmen – wenn sie bereit waren zu lernen, zu wachsen, zu entdecken, Neues auszuprobieren und sich Unbekanntem auszusetzen.

Wenn wir uns die Erfahrungen der Interviewpartner zu Herzen nehmen, was ergibt sich daraus? Punkt 1 klingt zwar banal. Dass die Umsetzung schwierig ist, lässt sich daran ablesen, dass Selbstreflexion oder Meditation in unterschiedlichsten Formen wesentlicher Bestandteil vieler Lehren zur Lebenskunst ist. Beim Reflektieren wird unser Selbstbild in Frage gestellt, was Verunsicherung hervorrufen kann. Diese Verunsicherung suchen wir zu vermeiden, solange der Alltag noch mehr oder weniger wichtige Anforderungen stellt. Außerdem ist Selbstreflexionsfähigkeit nicht naturgegeben. Sie ist eine Kompetenz, die entwickelt werden muss. Diese Entwicklung ist häufig zentraler Punkt in Coachingprozessen, und für Coaches ist sie Voraussetzung für erfolgreiches Arbeiten. Schließlich ist in diesem Beruf die Persönlichkeit das wichtigste Instrument. Wer seine Professionalität nicht hinterfragt und pflegt, verliert sie. Deshalb sind Selbsterfahrungselemente in Coachingsausbildungen und Supervision für Coaches so wichtig.

Die Punkte 2 und 3 erinnern an das **Flow-Konzept** von **Mihaly Csikszentmihalyi** [sprich: tschik-sent-mihalyi], (*1934, emeritierter ungarisch-amerikanischer Professor für Psychologie an der University of Chicago, Glücksforscher), das oft zitiert wird, meiner Meinung nach manchmal sehr verkürzt. Er hat das Konzept bereits 1975 beschrieben. Flow ist ein besonderes Glückserleben: Es ist ein ganzheitliches Gefühl bei völligem Aufgehen eines Handelnden in seiner Aktivität. Es ist weder langweilig, noch ruft es Angst hervor, es bleibt keine Zeit für Sorgen. Flow bedeutet ein starkes Gefühl von Selbstvergessenheit und Versunkenheit in eine Aufgabe, wenn man das, was

man tut, gerne tut und Erfolg dabei hat. Das kann beim Klettern sein, beim Schach spielen, beim Komponieren, beim Schreiben eines Buchs, bei Familienaktivitäten oder im Kontakt mit einem Gegenüber. Flow-Erfahrungen sind also ziemlich individuell, abhängig von den jeweiligen Fähigkeiten und Neigungen. Und es gibt graduelle Unterschiede im Erleben. Im günstigsten Fall dienen diese Aktivitäten einem selbst gewählten, authentischen Lebensthema, das über das Selbst hinausgeht: Etwas hinterlassen, das einem persönlich wichtig ist.

Hier ein paar Zitate aus dem Buch „Flow – Das Geheimnis des Glücks“ von Mihaly Csikszentmihalyi:

„Gedanken, Absichten, Gefühle, und alle Sinne sind auf das gleiche Ziel gerichtet. Diese Erfahrung heißt Harmonie. Und wenn diese Flow-Episode vorbei ist, fühlt man sich „gesamelter“ als zuvor, nicht nur innerlich, sondern auch mit Blick auf andere Menschen und die Welt im allgemeinen.“ (S. 64)

„Flow-Erfahrungen erscheinen einem zwar mühelos, aber das trifft keineswegs zu. Oft bedarf es dazu schwerer körperlicher Anstrengung oder einer hochdisziplinierten geistigen Aktivität. Sie sind ohne Geschicklichkeit und Leistung nicht möglich.“ (S. 81)

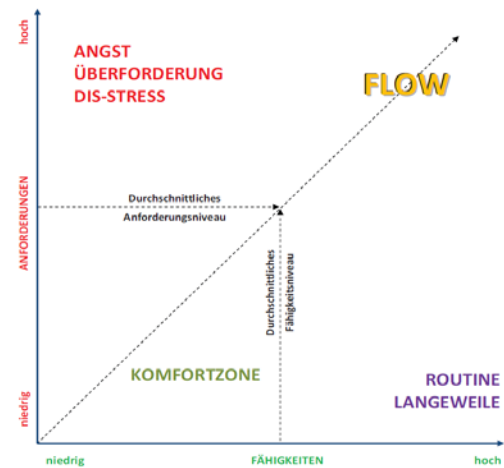
„Die Konzentration des Flow-Erlebnisses verbunden mit deutlichen Zielen und unmittelbarer Rückmeldung schafft Ordnung im Bewusstsein und leitet den erfreulichen Zustand psychischer Negentropie ein.“ (S. 87)

„Die Flow-Erfahrung ist nicht im absoluten Sinne «gut». Sie ist nur insofern gut, als sie die Möglichkeit umfasst, das Leben reich, intensiv und sinnvoll zu machen. Sie ist gut, weil sie die Kraft und Komplexität des Selbst stärkt.“ (S. 101)

Flow entsteht also beim selbstvergessenen Ausüben einer herausfordernden Tätigkeit, für die die entsprechenden Fähigkeiten vorliegen. Wie die Grafik zeigt, entsteht Flow, wenn – nach den jeweils eigenen individuellen Maßstäben – überdurchschnittliche Anforderungen und überdurchschnittliche, passende Fähigkeiten zusammentreffen und opti-

mal übereinstimmen. Bei hohen Fähigkeiten und geringen Anforderungen entsteht Langeweile, bei hohen Anforderungen und geringen Fähigkeiten resultieren Angst und Disstress.

In Flow-Erfahrungen geht oft das Zeitgefühl verloren. Die Zeit kann sowohl verfliegen als auch „stehen bleiben“. Man ist absolut konzentriert auf die jeweilige Tätigkeit, präsent im Hier und Jetzt. Die Vergangenheit und die Zukunft spielen keine Rolle. Es gibt keinen Raum für Selbsterforschung oder für Sorgen. Für viele Menschen sind das die besten Momente ihres Lebens, diejenigen, an die sie sich gerne erinnern, in denen sie sich lebendig fühlen und von denen sie sagen: „So sollte es immer sein.“



Dies ist aber weder möglich noch wünschenswert. Flow geschieht, man kann ihn nicht „machen“, allenfalls die Voraussetzungen dafür schaffen, indem man sich auf Aktivitäten konzentriert, bei denen Fähigkeiten und Anforderungen in Balance sind (s. Grafik). Außerdem sind Flow-Erfahrungen nicht im absoluten Sinne gut. Ob die Folgen eines bestimmten Flow-Ereignisses im weiteren Sinne gut sind, muss auf der Metaebene betrachtet und beurteilt werden. Damit sind wir wieder bei der Reflexion (Punkt 1), die alle relevanten Lebenskontexte, die persönlichen Werte und die Sinnfrage mit berücksichtigen sollte. Auch ein Workaholic, ein erfolgreicher Einbrecher oder jugendliche Schläger können Flow erleben. Aus der moderne Gehirnforschung wissen wir heute: Flow-Zustände bewirken die Ausschüttung von Glückshormonen. Damit ist die Wiederholung vorprogrammiert. Csikszentmihalyi spricht sogar davon, dass Flow-Aktivitäten süchtig machen können (S. 91).

Fortsetzung: Seite 7

Fortsetzung: Der Blick aufs Wesentliche (ib)

Im Schlusskapitel spricht Csikszentmihalyi von der Differenzierung und Integration des Bewusstseins. „Die Herausforderung (wird) im Hinblick auf andere Menschen oder die Menschheit als Ganzes erweitert.“ (S. 305). Der Schlusssatz seines Buches lautet: „Das Problem des Sinns wird dann gelöst, wenn die Ziele des Einzelnen mit dem universellen Flow verschmelzen.“

„Die Zukunft gehört denen, die die Möglichkeiten erkennen, bevor sie offensichtlich werden.“
Oscar Wilde

Was bedeutet dies nun im Hinblick auf die Chance zur Neuorientierung in Krisenzeiten?

- Manchmal kann ein äußerer Druck hilfreich sein um inne zu halten. So wird Selbst - Besinnung leichter möglich.
- Selbstreflexion ist die Voraussetzung für eine selbst bestimmte Neuorientierung.

- Die Analyse von Flow-Erfahrungen kann helfen, Fragen nach persönlichen Prioritäten und Zielen, nach Lebensqualität und nach einem möglichen Lebensauftrag zu beantworten.
- Flow-Erfahrungen sind mächtige Ressourcen, die es ermöglichen, das Leben reich, intensiv und sinnvoll zu erleben.
- Wenn die ganze Person auf allen Persönlichkeitsebenen ausgerichtet ist auf ein Ziel, sind die Voraussetzungen für ein Flow-Erleben günstig.
- Es ist wichtig, die Auswirkungen eines Flow-Erlebens auf alle Lebenskontexte und auf das eigene Wertesystem zu überprüfen.
- Wenn wir Auszeiten wie z.B. Arbeitslosigkeit dazu nutzen, unsere Fähigkeiten auszubauen, können wir höheren Anforderungen gerecht werden. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit von Flow-Erleben.

Fazit: Wer sich in den Prozess der Selbstreflexion begibt und bereit ist, sich mit den eingangs gestellten Fragen auseinander zu setzen, mit oder ohne professionelle Unterstützung, kann seine Lebensqualität und Leistungsfähigkeit erheblich steigern. Wichtig ist, die Verantwortung für das eigene Leben zu übernehmen. Die Umfokussierung weg von Problemen hin zu Lösungen und Flow-Erfahrungen kann diesen Prozess wirksam unterstützen.

Veranstaltungshinweis:
Die nächste Ausbildung zum Gesundheitscoach beginnt am 13.11.2009.

Näheres finden Sie unter www.bohmann.de.

Dr. Irmgard Bohmann

IPEG UG (haftungsbeschränkt)
Institut für persönliche Entwicklung und Gesundheit
Amtsgericht Traunstein HRB 18792
Wendelsteinstr. 24
83308 Trostberg

Tel.: +49 8621 647896
Fax: +49 8621 647897

E-mail: irmgard@bohmann.de
Internet: www.bohmann.de



Machen Sie mit: Berufs- und Organisations-Klima-Index (BOKX) 2009

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. www.forum-humanum.eu

Der BOKX besteht aus **17 Fragen zur Stimmung im Beruf und in Organisationen**. Zur Differenzierung der Antworten werden 12 weitere Fragen zur individuellen Berufs- und Lebenssituation gestellt. Die Online-Umfrage läuft ab sofort bis Ende Dezember 2009. **Ihre Teilnahme ist anonym und dauert nur 5 Minuten. Wir freuen uns, wenn Sie sich beteiligen!**

Die Ergebnisse des BOKX veröffentlichen wir auf der nächsten Dialogtagung des *forum humanum* am 26. und 27. Februar 2010 in Wiesloch. Das Stimmungsbild zum Sinnempfinden im Beruf soll Personalverantwortlichen und Führungskräften in Organisationen dazu dienen, eigene Mitarbeiterbefragungen und Eindrücke zum Betriebsklima zu spiegeln. Ziel ist es, auf Klimatrends hinzuweisen, die in der zukünftigen Personal- und Organisationsentwicklung berücksichtigt werden sollten.

Link zur [Umfrage](http://www.forum-humanum.eu/fh/content/view/110/124/): <http://www.forum-humanum.eu/fh/content/view/110/124/>

Nutzen Sie die Zuschüsse der KfW Bank für einen guten Start (cs)

Worum geht es beim Gründercoaching Deutschland? (*)

Die meisten Gründer brauchen eine kompetente Beratung, damit das Unternehmen Erfolg hat. Bewährt hat sich das Coaching-Prinzip. Ein qualifizierter Unternehmensberater betreut und begleitet den Existenzgründer. Das Coaching wird durch einen Zuschuss aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördert.

Das Gründercoaching Deutschland wird bundesweit angeboten.

Wer kann das Gründercoaching in Anspruch nehmen?

Existenzgründer
Die Gründung bzw. Übernahme muss erfolgt sein und darf zum Zeitpunkt der Antragstellung nicht länger als 5 Jahre zurückliegen.

Wie hoch ist der Zuschuss?

Das maximal förderfähige Tageshonorar (netto) beträgt 800 Euro. Ein Tagewerk umfasst 8 Stunden. Insgesamt werden höchstens 6.000 Euro gefördert.

Ich bin bei der KfW Bank als Berater für das Gründercoaching Deutschland zugelassen.

(*)Mehr Informationen unter:
<http://www.kfw-mittelstandsbank.de>

Offenes Seminar in Kooperation mit der NAA (cs)

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

Nächstes Seminar:

Mehr Wirksamkeit durch authentisches Führen (01.-03.12.2009 in Nürnberg)

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

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



(cs) Professionelle Weiterbildungen bei der



Bei der Grundig Akademie bin ich als Produktmanager und Trainer mit im Team.

Business-Coach

Professionelle Kommunikation und systemische Coaching-Konzepte für Führungskräfte, Fachspezialisten, Berater und Trainer

Neue Termine für Hamburg und Nürnberg im Frühjahr 2010 finden Sie hier:
http://www.grundig-akademie.de/management/ausbildungen/business_coach.htm

Systemische Organisationsentwicklung

<http://www.grundig-akademie.de/management/ausbildungen/orgaent.htm>

Redaktion und Termine: (CS)

"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

(CS) Christoph Schlachte Dipl. Wirtschaftsinformatiker (FH)
Organisationsberater und Business Coach (DBVC)



- Ausrichtung des Unternehmens und aller Mitarbeiter auf aussagekräftige und verständliche Ziele.
- Erarbeitung von Wettbewerbsvorteilen und zielorientierte Umsetzung im Markt.
- Verbesserung der Innovationskraft. Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit in einem sich schnell veränderndem Umfeld.

Telefon: 0 91 88 / 30 66 21
Telefax: 0 91 88 / 30 66 22
Mobil: 0175 - 16 26 034

E-Mail: c Schlachte@cs-seminare.com
<http://www.profi-coaching.de>

Machen Sie mit bei der 4. Dialog Tagung am 26. und 27.02.2010

„Chancen auf Nachhaltigkeit“
Erfahrungen – Landkarten – Verantwortlichkeiten



Details: <http://www.forum-humanum.eu/fh/>

Das *forum humanum* ist ein Aktionsbündnis (nicht kommerziell motiviert) zur Neubelebung von Kreativität und Gestaltungskraft in Menschengerechten Organisationen.

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

Nächste Ausgabe
Anfang I. Halbjahr
2010

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

Einführung und Diskussion zum Thema:
Vernetztes Denken und Visualisieren von Zusammenhängen mit dem
Consideo Modeler

Zentral in Nürnberg am:

Montag, den 23.11.09 18.30 – 20.30 Uhr
Donnerstag, den 03.12.09 18.30 – 20.30 Uhr

Zentral in München am:

Montag, den 30.11.09 18.30 – 20.30 Uhr
Donnerstag, den 10.12.09 18.30 – 20.30 Uhr

Anmeldung und Details unter:

c Schlachte@cs-seminare.com
Tel. 09188 30 66 21

C S Seminare ist Partner der

