

Editorial



Blockaden lösen

Fortschritt ist oft nur dann möglich, wenn Barrieren aus dem Weg geräumt und Blockaden gelöst werden. Dabei sollte man natürlich die richtigen Ziele im Auge haben.

Der Lebenszyklus von uns Menschen bietet viele Ansatzpunkte, einen an klaren Zielen ausgerichteten Entwicklungsprozess für die Personalarbeit zu definieren. Eine mit dem Deutschen Personalwirtschaftspreis prämierte Arbeit wird hier anhand einer Fallstudie vorgestellt.

Andere Beiträge dieses Newsletters vermitteln Impressionen, welche Folgen aus Blockaden entstehen können

Herzlichst

In dieser Ausgabe:

1. Mein Vorgesetzter blockiert mich.
2. Bossing: Fallstudie
3. Lebenszyklusorientierte Personalarbeit
4. Querdenker nicht blockieren

Was Führungskräfte bewegt

Auszüge aus Coaching-Gesprächen

„Ich möchte die Führungsposition offiziell bekommen, die ich nun schon seit längerem intere-mistisch wahrnehme, aber ich habe den Eindruck, dass mein Vorgesetzter selbst mich blockiert.“

Der Bereichsleiter verabschiedet eine Person in den verdienten Ruhestand, die seit vielen Jahren eine Abteilungsleitung innehatte. In der Abteilung gibt es eine Dame, der er die interimistische Leitung anvertraut. „Sie bekommen eine Bewährungschance, auch wenn ich noch einige Zweifel habe, ob Sie der Aufgabe schon gewachsen sind. Parallel werde ich einen Headhunter beauftragen, zu suchen. Sollte er mir keinen geeigneten Kandidaten aufzeigen können und Sie in der Zwischenzeit exzellente Arbeit leisten, können Sie u.U. die Position bekommen.“ Als Unterstützung wird ein Coaching genehmigt.

Die junge Dame, alleinstehend und voll und ganz auf die Arbeit konzentriert, reagiert mit sportlichem Ehrgeiz: Ja, die Herausforderung würde Sie annehmen. Voll motiviert begibt Sie sich in den Prozess.

Sie berichtet offen und ehrlich, welche Schwächen sie empfinden würde und welche kritischen Hinweise sie auch von ihrem Vorgesetzten erhalten habe. Ihre Lernkurve ist steil, die Fortschritte sind groß. Klug, mutig und geschickt nutzt sie sich bietende Chancen, um positive Leistungen zu zeigen.

„Ein Psychiater ist ein Mensch, der in eine Striptease-Show geht und sich die Zuschauer ansieht.“

Jean Rigeaux.

Statt hierfür Lob und Anerkennung seitens Ihrer Führungskraft zu bekommen, empfängt sie oft harsche Kritik. Da keine Fehler passieren, wirft ihr der Vorgesetzte banale Dinge vor und vergreift sich sogar des öfteren im Ton. Die Mitarbeiter stehen voll und ganz hinter der interimistischen Führungskraft und sprechen ihr sogar einen Trost aus. Sie solle das nicht so ernst nehmen, schließlich sei er generell so cholerisch. Das habe ja nichts mit ihr zu tun, weil er andere auch so behandeln würde.

Es vergehen zahlreiche Monate. Zwischengespräche mit der Führungskraft bleiben ohne Ergebnis. Rückfragen werden nicht beantwortet. Der Vorgesetzte verschanzt sich oft hinter seinem Schreibtisch und blättert in Akten, während er Rücksprachetermine wahrnimmt. Dabei blickt er seiner Mitarbeiterin nicht einmal in die Augen!

Der anfängliche Optimismus ist verfliegen, Enttäuschung, Verzweiflung und auch Wut machen sich stattdessen breit. Der Eindruck, dass der Vorgesetzte sie nur ausnutzt, um Zeit für die Besetzung der Position zu finden und auf ihre Gutmütigkeit setzt,



verdichtet sich. Es kommen Gedanken auf, den Arbeitsplatz zu wechseln.

Nach der Formel: „love it, change it, leave it“ ist völlig klar, dass sie diese Situation nicht gut finden kann. Also wird im Coaching vereinbart, dass man zwei Pläne verfolgt. Plan A: nicht aufgeben und weiter kämpfen. Plan B: andere Optionen, die sich bieten, in Ruhe prüfen.

Für Plan A spricht eindeutig die Wahrnehmung, dass die Führungskraft auch andere Personen mit geringer Wertschätzung behandelt. Diesen Schuh müsse sie sich also nicht anziehen. Die Mitarbeiter stehen komplett hinter ihr. Die ausgeschiedene Führungskraft hat sie sogar bei dem zuständigen Ressortvorstand als Nachfolgerin empfohlen. All diese Argumente verdeutlichen, dass sie an die interne Chance glauben sollte, auch wenn der äußere Eindruck täuscht.

Bisweilen haben Menschen mit einer harten Schale auch einen weichen Kern. Auf Basis dieser Hypothese und der Tatsache, dass man Menschen so nehmen sollte, wie sie selbst geben, wird für den nächsten Teil des internen Bewerbungsprozesses eine härtere Gangart vereinbart: die Aufgabe weiterhin mit hoher Perfektion fehlerlos wahrnehmen, gleichzeitig aber weniger freundlich, weniger zurückhaltend und weniger abwartend agieren, sondern „aggressiver“ die eigene Meinung auch der Führungskraft gegenüber vertreten. Im Sinne der Theorie des neurolinguistischen Programmierens (NLP) also eine deutlichere Spiegelung (Pacing) in der Kommunikation mit dem Vorgesetzten zu betreiben.

Mittlerweile ist mehr als ein Jahr vergangen, ohne dass der Bereichsleiter zu der offenen Frage aktiv

Stellung genommen und auch entsprechende Rückfragen nie beantwortet hat. Die interimistisch tätige Führungskraft ist weiterhin so loyal, dass sie aus einem persönlichen Kontakt heraus jemanden aufzeigt, der für die offene Position geeignet sein könnte. Es werden Bewerbungsgespräche geführt, die auch zur Einstellung der betreffenden Person führen. Dabei passiert etwas Merkwürdiges: In den Gesprächen ergibt sich scheinbar zufällig, dass der Bewerber nicht die offene Abteilungsleitungsposition erhält, sondern der Dame disziplinarisch zugeordnet wird, die die Position interimistisch ausübt. Etwas mürrisch und fast widerwillig wird ihr die Abteilungsleitung dann seitens des Bereichsleiters zugesagt.

Ein Fazit aus dieser Fallstudie heißt natürlich, dass man nie zu schnell aufgeben sollte. Ein anderes lässt sich kaum ziehen; denn das Verhalten dieser Führungskraft wird sich wohl kaum jemandem erschließen. Hat er letztlich aufgegeben und klein beigegeben? Nein, dazu ist er viel zu kämpferisch. Hat er sich im Laufe der Zeit überzeugen lassen und will es nur nicht zugeben? Möglicherweise. Ein solches Feedback hat er allerdings nicht gegeben und konnte ihm auch nicht entlockt werden. Dann bliebe also nur die Hypothese, dass Menschen gern Dinge verdrängen, die ihnen unangenehm sind.

„Ein Meinungs-austausch ist, wenn ein Beamter mit seiner Meinung zu seinem Vorgesetzten geht und mit dessen Meinung zurückkommt.“

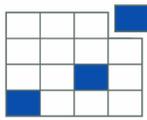
Andrej Gromyko.

Fallstudie: Der Vorgesetzte wird von Mitarbeitern gemobbt – Kostenschätzung nach Abschluss des Projekts

Der Bereichsleiter, Anfang 40, ist seit über 15 Jahren im Unternehmen tätig. Er führt in einem kleinen Stab insgesamt sechs Mitarbeiter und berichtet direkt an einen Vorstand. Sein Jahreseinkommen beträgt 150.000 Euro. Sein Führungsstil lässt sich wie folgt beschreiben: zu 100% auf die sehr anspruchsvollen Sachthemen konzentriert, während die Mitarbeiter an der ausschließlich sachlich orientierten und sehr langen Leine geführt werden und untergeordnete sachbearbeitende Aufgaben erfüllen. Die Lohnsumme in seinem Bereich beträgt insgesamt 575.000 Euro.

Der Bereichsleiter wendet sich an einen Coach, weil er bestimmte Vorgänge in seinem Unternehmen nicht mehr versteht. Er führt aus:

- Die Mitarbeiter würden nur sehr widerwillig die Arbeit erfüllen. Es bräuchte lange Gespräche mit viel Überzeugungsarbeit.
- Er stelle fest, dass sie oft im Laufe des Tages in Grüppchen zusammenstehen würden. Wenn er hinzutritt, würde das Gespräch abrupt enden.
- Die Krankenquote nehme zu. Auch die Pünktlichkeit ließe sehr zu wünschen übrig. Er habe den Verdacht, dass ein Mitarbeiter alkoholabhängig sei.



- Er selbst komme bei seinem Vorgesetzten nicht richtig weiter. Während er noch im letzten Jahr relativ hohe Freiräume gehabt hätte, seien die Abstimmungsprozesse enorm zäh geworden: Gespräche dauerten viel zu lang, und Entscheidungen würden oft viel zu spät getroffen werden.
- Vor kurzem sei es zu einer Eskalation gekommen. Die Mitarbeiter hätten sich über ihn bei seinem Chef beschwert. Daraufhin habe man unter Moderation der Personalabteilung ein Gespräch anberaumt, in dem die Mitarbeiter ihn offen kritisiert hätten. Die Vorwürfe seien eher vage und nicht konkret gewesen. Er habe den Eindruck gehabt, dass er mit dem Rücken an der Wand stehen würde und konnte sich auch kaum verteidigen. Ein einberufener Workshop mit einem externen Moderator habe ebenfalls nicht zu greifbaren Ergebnissen geführt; lediglich zu der Feststellung, dass die Mitarbeiter das Klima in der Abteilung als eisig beschreiben würden. Seine konstruktiven Vorschläge zur Klärung seien nicht berücksichtigt worden.

Nach Abschluss des Coaching-Prozesses, der hier nicht beschrieben wird, setzt man sich aus anderen Überlegungen zusammen und schätzt die Kosten der Produktivitätsverschwendung, die im Laufe nur eines Jahres eingetreten ist. Vorab nur kurz zur Ursache des Mobbing des Chefs, das auch gern mit Bossing bezeichnet wird, und den Ergebnissen:

- Quelle des Mobbing war eine unzufriedene Mitarbeiterin im Team, die es geschafft hatte, Gleichgesinnte zu finden.
- Die Basis war der Laissez-Faire-Stil des Bereichsleiters, der sich um solche Strömungen nicht kümmerte, weil er sie nicht erkannte.
- Zugelassen wurde diese Entwicklung durch mangelnde Rückendeckung seitens des Vorstands.
- Am Ende war der Bereichsleiter wieder stark in seiner Führungsposition verankert und hat seitdem einen völlig anderen Führungsstil.

„Machen Sie sich erst mal unbeliebt,
dann werden Sie auch ernst genommen.“
Konrad Adenauer

Aus der Beobachtung seitens des Bereichsleiters über die Abläufe in den Arbeitsprozessen konnte in detaillierter Analyse ermittelt werden, dass in einem Jahr mindestens 95.000 Euro an Personal- und Sachkosten aufgewendet wurden, die aus dem Mobbing-Thema herrührten. Das sind ca. 16,5% der Lohnsumme!

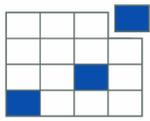
Lebenszyklusorientierte Personalarbeit

Die Diskussionen um den demografischen Wandel sowie eine interne Analyse der demografischen Situation und Prognose nahm die DekaBank, der zentrale Asset-Manager der Sparkassen-Finanzgruppe, zum Anlass, ein

personalpolitisches Konzept zu etablieren, um den zukünftigen demografischen Herausforderungen aktiv zu begegnen. Der DekaBank-Konzern hat sein Personal-Konzept auf den beruflichen Lebenszyklus der Mitarbeiter ausgerichtet und dafür im September 2007 einen der wichtigsten Preise der deutschen Personalwirtschaftsbranche erhalten.

Wie wichtig die richtige Antwort auf die demografischen Veränderungen ist, betonte Wolfgang Clement, Bundesminister a. D. für Wirtschaft und Arbeit, in seiner Laudatio bei der Verleihung des Deutschen Personalwirtschaftspreises: „Frühzeitig eine Antwort auf den demografischen Wandel zu finden, ist von zentraler Bedeutung für deutsche Unternehmen“. Nur durch eine vorausschauende Personalpolitik könnten sich die Unternehmen marktgerecht vorbereiten und so auch zur Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des Standortes Deutschland beitragen.

Ihr Personal-Konzept hat die DekaBank auf Basis einer eigens beim Institut der deutschen Wirtschaft Köln in Auftrag gegebenen Studie entwickelt. Die Studie prognostiziert eine beträchtliche Verschiebung der Altersstrukturen für das Erwerbspersonenpotenzial in Deutschland bis zum Jahr 2050. Diese Entwicklung wird durch eine schrumpfende Bevölkerung verschärft. Frauen und ältere Mitarbeiter bilden dabei ein weithin ungenutztes Beschäftigungspotenzial der Belegschaft. Die Alterung und der gleichzeitige Rückgang der Erwerbstätigen haben einen drohenden Fachkräftemangel, Verlust an Innovationsfähigkeit, Zunahme krankheitsbedingter Fehlzeiten, Erhöhung



der Mitarbeiteranteile mit Leistungseinschränkungen sowie Know-how-Verluste und zu geringen Know-how-Aufbau in den Unternehmen zur Folge. Die Studie zeigt auch: Viele Unternehmen setzen auf Einzelaktivitäten, betreiben bislang aber keine konsistente demografische Personalpolitik.

Analyse der Altersstruktur

Die Analyse der DekaBank zeigt, dass sich die Altersstruktur im Konzern in den kommenden 15 Jahren deutlich verschieben wird. Liegt der Altersdurchschnitt heute noch bei 38 Jahren, wird er im Jahr 2021 rund 10 Jahre höher sein. Simulationen innerhalb der DekaBank zeigen, dass sich die Spitze der Alterspyramide innerhalb von 15 Jahren von den 35 bis 39-jährigen hin zu den 45 bis 49-jährigen Mitarbeitern verschiebt. Im Alter von 20 bis 39 Jahren gäbe es dann nur noch eine sehr kleine Gruppe an Mitarbeitern. Verschärft wird diese Entwicklung durch den sich parallel wandelnden beruflichen Lebenszyklus der Arbeitnehmer. Die individuellen Biografien werden sich entscheidend wandeln. Den konstanten Vollzeit-Mitarbeiter wird es nicht mehr geben. Vielmehr werden lebenslanges Lernen, die ständige Weiterqualifizierung auch im höheren Alter und die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben eine sehr viel stärkere Bedeutung als heute haben. Parallel dazu wird der Wettbewerb um Talente deutlich zunehmen. Derzeit verfügt die DekaBank über eine vergleichsweise hohe Akademikerquote, welche von 42,9 Prozent in 2002 auf 48,9 Prozent in 2007 angestiegen ist. Aufgrund der Spezialisierung in Produktentwicklung und Vertrieb und den damit verbunde-

nen hohen Qualifikationsanforderungen wird auch zukünftig eine derart hohe, wenn nicht sogar steigende Quote erwartet.

Auf diesen Entwicklungen baut das Konzept der lebenszyklusorientierten Personalarbeit der DekaBank auf. Zentraler Ansatzpunkt ist der Erhalt und die Förderung der Leistungsfähigkeit und –bereitschaft der Mitarbeiter während der gesamten Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten. Die Prioritäten in der aktuellen, operativen Personalarbeit liegen auf der Sicherung von Nachwuchskräften, der Ausschöpfung des Erwerbspersonenpotenzials durch Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie dem Erhalt und Ausbau der geistigen und körperlichen Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter bis ins hohe Alter.

Der berufliche Lebenszyklus dauert von der Berufsauswahl bis zum Ausscheiden aus dem Berufsleben und ist durch verschiedene Lebensphasen gekennzeichnet. Je nach Alter haben die Mitarbeiter unterschiedliche Bedürfnisse. In der Phase der beruflichen Einführung stehen Ausbildung und Berufseinstieg im Vordergrund.

Nachwuchssicherung

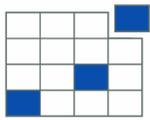
Da es in der Investmentbranche keine passende Berufsausbildung gab, hat die DekaBank das 2003 geschaffene neue Berufsbild Investmentfondskauf-frau/-mann und den 2006 geschaffenen neuen Qualifizierungsgang Investment-Fachwirt initiiert sowie stellenbezogene Traineeprogramme entwickelt. Über

die nachhaltige Präsenz auf High-Potential- und Talent-Messen verstärkt die DekaBank zudem ihre Rekrutierungsmaßnahmen, um frühzeitig qualifizierte Arbeitskräfte an das Unternehmen zu binden.

In der so genannten Phase des Wachstums zwischen 30 und 39 Jahren stehen zugleich die Karriere sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Vordergrund. Die Mitarbeiter legen ihren Karriereweg fest. Ihr Verhalten zeichnet sich durch hohe Wettbewerbslust, monetäre Ziele, aber auch durch häufigen Arbeitgeberwechsel aus. Im Privatleben gründen die Mitarbeiter in dieser Phase häufig ihre Familie. Bereits seit 2005 ist die DekaBank als familienfreundliches Unternehmen im Rahmen des Audits „Beruf und Familie“ der gemeinnützigen Hertie-Stiftung zertifiziert.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Doch familienfreundliche Personalpolitik ist kein Selbstzweck. Der demografische Wandel führt langfristig zu einer Verringerung der Personen im erwerbsfähigen Alter. Auch die DekaBank steht vor der Herausforderung, den Wettkampf um Fach- und Führungskräfte für sich zu entscheiden. Daneben müssen Wege gefunden werden, das bestehende Erwerbspersonenpotenzial optimal auszuschöpfen. Die Konkurrenz bei der Rekrutierung von Spezialisten ist groß und so spielt bei der Entscheidung eines Bewerbers und eines bestehenden Mitarbeiters das Gesamtpaket an Arbeitgeberleistungen eine maßgebliche Rolle.



Die DekaBank beauftragte im Jahr 2005 das WorkFamily-Institut mit einer Pilotstudie zum Thema „Wirkung von Familienstress auf das Arbeitsverhalten“. Die Studie weist nach, dass Elterntrainings deutlich positive Effekte auf das Empfinden von Stressoren und den Umgang mit Stress haben. Über den so genannten Spillover-Effekt wirken sich die positiven Erfahrungen nicht nur auf das Familienleben, sondern auch auf den Arbeitsalltag aus. Basierend auf diesen Ergebnissen bietet die DekaBank das Programm DekaPEP4Kids an. Eltern verbessern dort ihre Fähigkeiten für den Erziehungsalltag in der Familie. Die erlernten Strategien und Kompetenzen sind nicht nur im Familienleben einsetzbar, sondern auch am Arbeitsplatz. Darüber hinaus erhöht sich die Produktivität der Mitarbeiter und die Fehlzeiten verringern sich.

„Ich habe, glaube ich, die Zwischenstufe zwischen Tier und Homo sapiens gefunden. Wir sind es!“
Konrad Lorenz.

Mit dem Angebot von Krippenplätzen wurde die Voraussetzung für die schnelle Rückkehr von Müttern und Vätern aus der Elternzeit geschaffen. Durch den Ausbau der Krippenplätze von 12 Plätzen in 2005 auf 23 Plätze in 2007 kann inzwischen über 60 Prozent der internen Nachfrage befriedigt werden. Finanziell rechnen sich diese Maßnahmen für die Bank. Einem Aufwand von rund 12.600,- € (Anschaffungs- und laufende Kosten) für einen Krippenplatz stehen Kosten in Höhe von 45.000 € für die Einstel-

lung und Einarbeitung eines Ersatzmitarbeiters gegenüber. Analog zur Notfallkinderbetreuung werden zukünftig auch Notfallbetreuungsplätze für pflegebedürftige Angehörige angeboten.

In der Phase der Reife zwischen 40 und 49 Jahren steht meist der Wunsch nach weiteren beruflichen Herausforderungen im Vordergrund. Die Mitarbeiter verfügen über hohes organisatorisches und informelles Wissen. Gleichzeitig erkennen sie die Grenzen der eigenen Karriere. Das Thema Gesundheit rückt für die Mitarbeiter in den Vordergrund. Genau wie bei Mitarbeitern in der Phase der Sättigung zwischen 50 und 59 Jahren und des Berufsaustritts ab dem 60. Lebensjahr.

Betriebliche Gesundheitsförderung

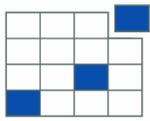
Die DekaBank verzeichnet zwar insgesamt eine stabile Krankenquote, aber auch gleichzeitig eine deutliche Zunahme von Langzeiterkrankungen. Dabei sind die Krankheitsbilder charakterisiert durch orthopädische, Herz-/Kreislauf- und psychosomatische Erkrankungen, die unter anderem für die gesamte Finanzdienstleistungsbranche repräsentativ sind. Die Krankheitsbilder haben zwei gemeinsame Aspekte: die Betroffenen erkranken im immer jüngeren Alter, und bei entsprechender Vorsorge und Eigeninitiative lässt sich vieles vermeiden.

Seit über zehn Jahren bietet die DekaBank einzelne Maßnahmen zur Gesunderhaltung der Mitarbeiter, wie zum Beispiel Rückenschule, Vergünstigungen in Fitnessstudios, Betriebssportgemeinschaften, regelmäßige Check-Ups für leitende Angestellte,

ein gesundes Ernährungsangebot mit speziellen Aktionswochen sowie Work-Life-Balance-Seminare. Um aber den langfristigen Anforderungen gerecht zu werden, hat die DekaBank ein ganzheitliches Konzept zum Gesundheitsmanagement entwickelt. Ziel ist, arbeitsbedingte Erkrankungen zu reduzieren und die Gesundheit der Mitarbeiter zu stärken. Herzstück ist das eigene Gesundheitszentrum DEKA HEALTH CENTER mit Angeboten zur Bewegung, Entspannung und Ernährung. In Zusammenarbeit mit Medical Park als kompetenten sportmedizinischem Partner wird hier allen Mitarbeitern von regelmäßigen Gesundheits- und Fitnesschecks über Kursprogramme und Trainingsbereiche mit Cardio- und Ausdauergeräten das gesamte Programm eines modernen Fitness- und Gesundheitsstudios in direkter Nähe zur Konzernzentrale und damit zum Arbeitsplatz angeboten.

Ohne aktives Management des demografischen Wandels werden Unternehmen in absehbarer Zeit im Kampf um Märkte, Kunden und Profite national wie international an Wettbewerbsfähigkeit verlieren. Das Ziel der DekaBank ist, am europäischen Finanzplatz Frankfurt ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, dem die Mitarbeitergewinnung und -bindung durch ein aktives Gesundheitsmanagement und die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gelingt.

Oliver Büdel, Leiter Konzern Personal der DekaBank, Frankfurt am Main



Neueste Studien – Querdenker nicht blockieren!

Wie viel Konformität braucht ein Unternehmen und wie viel „querdenkerische“ Impulse? Konformität im positiven Sinn sichert den bisherigen Kurs. Die Kreativität, die sich aus dem Querdenken ergibt, lässt Neues entstehen. Beide Prozesse müssen gut miteinander ausgewogen werden, damit das Gute bewahrt wird, aber sich auch Neues entwickeln kann.

Der „mere consensus effect“ belegt empirisch, dass es nicht so sehr entscheidend ist, was jemand sagt, sondern ob es von vielen oder wenigen geteilt wird. Mehrheitsmeinungen finden also schneller die Zustimmung als Minderheitsmeinungen. Das ist dann aber fatal, wenn die Meinung einzelner möglicherweise richtig und zielführend ist. Sie wird dann unterdrückt und behindert die Entwicklung von Systemen.

Abhilfe kann dadurch geschaffen werden, dass die Führungskraft dieses Phänomen im Auge behält und dafür sorgt, dass im Verantwortungsbereich eine Atmosphäre herrscht, in der wirklich offen diskutiert wird und sich Querdenker als *Advocati Diaboli* einbringen dürfen. Auch verschiedene Diskurstechniken vom Brainstorming über die Fahmentchnik aus der griechischen Dialektik stellen sicher, dass Gruppen nicht nur den schnellsten Meinungskonsens herstellen, sondern auch wirklich kontrovers diskutieren. Dadurch wird vermieden, dass Gruppen lediglich jenes Wissen austauschen, das bereits allen bekannt ist.

Buchtipps

Wolf Singer, Matthieu Ricard: Hirnforschung und Meditation. Ein Dialog. edition unseld.

Der Frankfurter Hirnforscher, Wolf Singer, Direktor am Max-Planck-Institut für Hirnforschung und Matthieu Ricard, ehemals Molekularbiologe am Institut Pasteur in Paris und nun seit Jahrzehnten die Meditation praktizierender Mönch tauschen sich aus und synchronisieren ihre Erfahrungswelten: die Forschungsergebnisse der Apparate-gestützten Hirnforschung mit den Erkenntnissen der Persönlichkeitsveränderung, die aus langjähriger Meditation resultiert. Das Ergebnis in einem Satz? Eine reife und souveräne Persönlichkeit hat die Kontrolle über ihre Emotionen, und Meditation ist ein effektives Werkzeug für dieses Gelingen.



"In ihrer Bewerbung schreiben sie, dass sie jede Menge Selbstvertrauen haben."

Impressum

© Copyright 2008 by Team Concept GmbH, Dr. Breuer & Partner. Alle Rechte vorbehalten.

Der Coaching-Newsletter sowie alle weiteren Publikationen der Team Concept GmbH sind urheberrechtlich geschützt. Vervielfältigung, Verbreitung, Verleih, Vermietung, elektronische Weitergabe und sonstige Nutzung, auch nur auszugsweise, nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung der Team Concept GmbH. Bei vollständiger Quellenangabe sind Zitate gewünscht und gestattet. Bitte setzen Sie sich vor der Übernahme von Texten mit der Team Concept GmbH in Verbindung.

Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen. Eine Beratung oder sonstige Angaben sind in jedem Fall unverbindlich und ohne Gewähr, eine Haftung wird ausgeschlossen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle wird keine Haftung für die Inhalte externer Links übernommen. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Diese E-Mail wurde auf Viren geprüft, eine Gewährleistung für Virenfreiheit wird jedoch aufgrund von Risiken auf den Übertragungswegen ausgeschlossen.