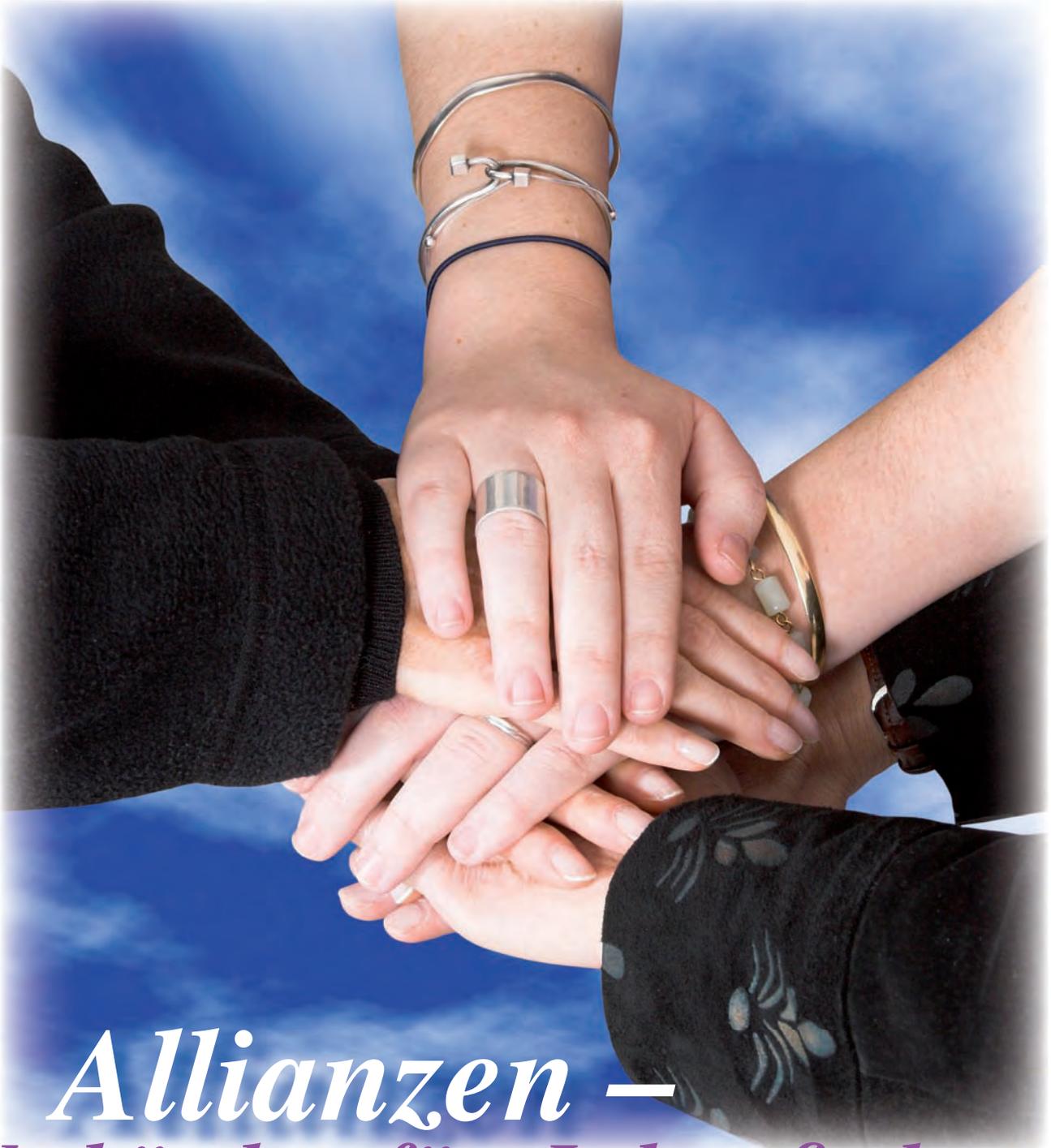


Juli 2009. mit trainingheute und speakingheute

# coaching heute

... hier schreiben die Coaches selbst



## *Allianzen – Verbündete fürs Leben finden*

Glücks-Coachings –  
eine Marktlücke

Sind Frauen die  
schlechteren Netzwerker?

# Willkommen



*... bei der vierten Ausgabe des neuen Internet-Magazins Coachingheute.*

*Hier schreiben die Coaches selbst – so der Untertitel unseres Internet-Magazins, das gratis herunterzuladen ist. Und das Beispiel macht offensichtlich Schule. Das COACHING-MAGAZIN, das bei Erscheinen 12,80 Euro kostet, gibt es jetzt vier Wochen später ebenfalls als Gratis-Download.*

*Verbündete sind Menschen, die am gleichen Strang ziehen, uns den Rücken freihalten und den Weg weisen; Menschen, die uns zur Seite stehen, Antreiber und Rückzugsort zugleich sind. Wie wichtig Verbündete sind, merkt man in guten Zeiten, wenn alles rund läuft, aber noch mehr in schlechten, wenn wir Hilfe brauchen. Erkenntnisse und Tipps zum Thema Verbündete finden Sie in der Titelgeschichte dieser Ausgabe.*

*Zu einer guten Zeit zum guten Zweck haben sich in Coachingheute Kolleginnen und Kollegen zusammengesetzt, um ein neues Internet-Magazin aus der Taufe zu heben. Das Magazin, in dem die Coaches selbst schreiben: über ihre Arbeit, ihre Erkenntnisse, ihre Methoden. Das Gute an diesem Konzept: Bei aller Gemeinsamkeit bleibt die Individualität des Einzelnen. Jeder Coach schreibt seine/ihre Artikel selbst.*

*Das heißt für Sie als Leser/in: Sie erkennen schon nach wenigen Ausgaben, wie die einzelnen Coaches „ticken“. Sie bekommen also nicht nur wertvolle Impulse, sondern haben, wenn Sie selbst mal einen Coach suchen, schon eine Vorstellung, mit wem Sie gemeinsam Lösungen entwickeln würden.*

*Ich wünsche Ihnen allzeit gute Verbündete und stets neue Erkenntnisse.*

*Ihre Sabine Asgodom, CSP\**

*Sabine Asgodom*

Herausgeberin **coaching heute**

*\* Ich wurde gerade als erste/r Trainer/in Europa (außer GB) vom Speakers-Weltverband IFFPS und der amerikanischen Trainerorganisation NSA zum „Certified Speaking Professional“ (CSP) zertifiziert.*

Wenn Sie ein Beitrag interessiert, klicken Sie einfach das Autorenfoto an und der Beitrag öffnet sich!



**Ulrike Aichhorn – Seite 12**  
*Sie haben Ihre Ziele im Visier??*  
Dann nützen Sie jetzt Ihre besten Ressourcen!.



**Magret Andrich-Stich – Seite 13**  
*Coaching im Aufwind*  
Ein etwas anderes Coaching-Projekt für den beruflichen Wiedereinstieg von Frauen



**Caroline Bernardi – Seite 14**  
*Coaching in einer Welt des Wandels und der Unsicherheiten?*  
Der Coach wirkt klärend und motivierend



**Jon Christoph Berndt – Seite 15**  
*Human Branding*  
Die stärkste Marke sind Sie selbst, schärfen Sie Ihr Profil mit Human Branding.



**Dr. Petra Bock – Seite 16**  
*Nichts ist so schlimm (für die Karriere) wie alleine Mittagessen ...*



**Annette de los Santos – Seite 17**  
*Der Löwe und die Maus!*  
Fabeln, Fragen und eine Geschichte zum Thema Verbündete



**Monica Deters – Seite 18**  
*Cleveres Sekretärinnen-Assistentinnen Netzwerk*  
So gründen Sie ein starkes virtuelles Firmen-Netzwerk



**Dr. Stephanie Hann – Seite 19**  
*Die 7 Energie-Level.*  
Level 1: Opfer



**Renate Hannemann – Seite 20**  
*Was ich teile, verdoppelt sich!*  
Ob im Beziehungsmanagement oder im Mentoring – teilen Sie mit Freude.



**Timo Hinrichsen – Seite 21**  
*Das Gegenteil*  
Wenn uns unsere Intuition ständig das Falsche rät – dann müsste doch das Gegenteil richtig sein?



**Angelika Höcker – Seite 22**  
*Mut tut gut*  
Der Heldenmythos gibt uns Orientierung, um die in Veränderungen wirksamen Kräfte in uns zu verstehen



**Sabine Loch – Seite 23**  
*NETZWERK erweitern mit Smalltalk ... keine Angst vor Smalltalk ...*



**Ursu Mahler – Seite 24**  
*Wer sich nicht bewegt, ...*  
... kriegt auch keinen Kontakt zu den Kolleginnen und Kollegen im Unternehmen



**Anja Myrdal – Seite 25**  
*Sie liebt mich, sie liebt mich nicht?*  
Oder wie Sie Sympathie oder Antipathie steuern können.



**Cordula Nussbaum – Seite 26**  
*Mit Chaos zum Erfolg*  
Die Basis dafür: den eigenen Organisations-Stil kennenlernen und wertschätzen



**Gabriele Schendl-Gallhofer – Seite 27**  
*Männer! – Sie sind an allem schuld!*  
Ein Plädoyer für die Symbiose.



**Tom Schmitt – Seite 28**  
*Tue Gutes und sprich darüber – aber richtig*  
Netzwerke müssen auch als Plattform genutzt werden



**Alexandra Schwarz-Schilling – Seite 29/**  
*Innovation, Innovation, Innovation*  
Dass man Neues ohne die Zerstörung des Alten haben könne, ist ein Missverständnis im Wachstumstaumel



**Claudia Steiger – Seite 30**  
*Aktionismus führt nicht zum Ziel.*  
Besser: Mit Struktur zu mehr Erfolg gelangen



**Roswitha van der Markt – Seite 31**  
*Integration & Networking*  
Die Herausforderungen der ersten 100 Tage beim Wechsel in eine neue Führungsposition



**Sabine Wittig – Seite 32**  
*ProzessIntelligenz – Projekte einfach managen*  
Auf was kommt es bei der erfolgreichen Projektsteuerung wirklich an?



**Stefanie Demann - Seite 33**  
*Biete Geld. Suche Freundschaft!*  
Glück ist eine ansteckende ... Gesundheit



**Barbara Graber – Seite 34**  
*PePPER® your Image!*  
Bevor andere Sie wahrnehmen, brauchen Sie selbst ein klares Bild von sich selbst



**Armin Haußmann – Seite 35**  
*Wie sieht mein „Inneres Team“ aus?*  
Oder: Wie führe ich mich selbst?



**Nadja Lins – Seite 36**  
*Was hat ein Sahnetörtchen mit einer Krise tun?*  
Sind Sie Krisen-Opfer? Werden Sie Krisen-Löser!



**Christine Weiner - Seite 37**  
*Sich auf den eigenen Weg machen:*  
SMS – Self Mentoring System®



**Renate Weiss-Kochs - Seite 38**  
*Ausstrahlung.*  
Auf Ihr Selbstbild kommt es an!



**4** **Allianzen:**  
**So finden Sie starke Verbündete**  
*Sie brauchen ein klares Ziel, hinter das sich möglichst viele Menschen stellen können. Und – für die meisten Menschen schwer vorstellbar – der Faktor Sympathie spielt bei Allianzen überhaupt keine Rolle – sondern nur das klare, gemeinsame Ziel.*



**5**

**Svea Kuschel im Gespräch:**  
*Deutschlands möglicherweise erfolgreichste Netzwerkerin*



**7**

**Netzwerken**  
*Tipps für die Schüchternen (und fast alle Menschen auf Netzwerktreffen sind schüchtern)*



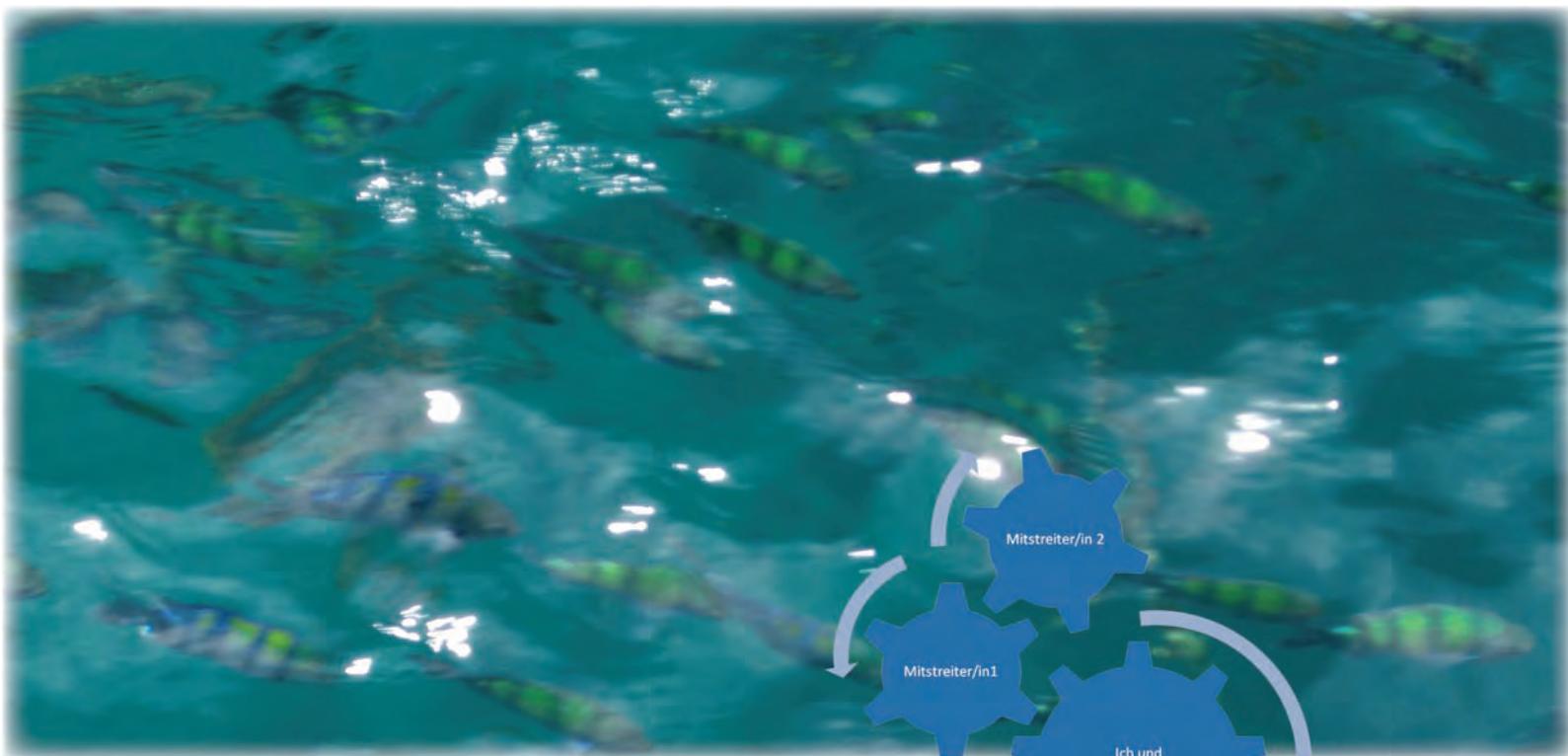
**10** **Adele Landauer**  
*Die Frau aus dem Osten, die einige eigene Mauern eingerissen hat*



**41**

**Glücks-Coaching**  
*Sie wissen so viel über Glück. Warum geben Sie ihr Wissen nicht professionell weiter*

**Impressum – Seite 44**



## Allianzen: So finden Sie starke Verbündete

Sie haben vielleicht von der großen Highspeed-Aktion in Hamburg zum Equal Pay Day am 20. März gehört. Mehr als 50 Coaches aus Deutschland, Österreich, der Schweiz und sogar eine Kollegin aus Schottland waren nach Hamburg ge-

kommen, um etwa 500 Frauen kostenlos in Sachen Gehalts- und Honorarverhandlung zu coachen. Sieht man sich die Entstehungsgeschichte der Aktion an, kann man etwas über die Macht von Allianzen lernen.

**W**ie kommt man auf eine solch verrückte Idee wie ein Highspeedcoaching? Am Equal Pay Day wird weltweit darauf aufmerksam gemacht, dass Frauen immer noch erheblich weniger als Männer verdienen. Ich habe mir überlegt, reden allein hilft nichts, fordern ist nicht genug, jammern bringt schon gar nichts – also müssen wir handeln. Es musste etwas sein, das die Öffentlichkeit interessiert, viele Frauen erreichte und ein Signal setzte.

### Monica stellte sich wie selbstverständlich als Organisatorin zur Verfügung

Als erstes habe ich beim BPW (Business and Professional Women), dem internationalen Frauenverband, der den Equal Pay Day in Deutschland eingeführt hat, ange-

fragt, ob er Interesse hätte, mich bei dieser Aktion zu unterstützen. Die Hamburger Frauen des BPW waren sofort mit Feuereifer dabei. Die Vorsitzende des BPW Club Hamburg, Christiane Clobes, wurde zur wichtigsten Verbündeten. Eingefädelt habe ich das mit Monica Deters, ebenfalls eine Hamburger BPW-Frau, GSA- und Coachingkollegin, sie stellte sich als Organisatorin zur Verfügung und koordinierte die Hamburger Aktivitäten.

### Ein Dutzend Coaches angefragt

Dann habe ich bei einem Dutzend Coaches angefragt,

ob sie Lust und Zeit hätten, mitzumachen. Diese haben wiederum ihre Netzwerke aktiviert – und schließlich waren es 56 (!) Kolleginnen und Kollegen, die bereit waren, am 20. März von sieben Uhr morgens bis sieben Uhr abends beim Highspeed-Coaching mitzumachen. Sie haben Aufträge verschoben und sich den Tag freigeschaufelt, sie verzichteten auf ein Honorar

und reisten auf eigene Kosten an.

Ich habe eine ungeheure Hilfsbereitschaft von Menschen erlebt, die den Aufruf für unsere Aktion in ihren Netzwerken weitergegeben haben. Ein Beispiel:

### Hilfreiche Allianzen: Das zeichnet sie aus

Sie sind auf Zeit angelegt  
Es gibt eine klare Zielrichtung  
Es muss strategisches Vorgehen geben  
Nötig sind Verbündete/Unterstützer  
Immer gebraucht: Verstärkung  
Und Sympathie ist Nebensache

Prof. Lothar J. Seiwert hat den Aufruf in seinen Newsletter aufgenommen, der an mehr als 50.000 Bezieher geht, Xing-Gruppen wurden angeschrieben und Frauen in Hamburg als Coachees aktiviert. Ich bekam die Gelegenheit, den Aufruf im NDR und in einer Sendung bei RTL zu promoten. Die Working@Office machte ihre Leserinnen genauso auf unsere Aktion aufmerksam wie manager-Seminare, Frauennetzwerke wie das EWMD und der Journalistinnenbund aktivierten ihre Mitglieder.

Über unsere Aktion im Museum der Arbeit in Hamburg haben fünf Fernsehstationen berichtet, unter anderem waren wir an dem Abend in den Tagesthemen. Das Hamburger Abendblatt hat uns auf die Titelseite gehoben und die ganze Seite 3 mit unserer Aktion bestritten. Beteiligten Coaches von Schleswig-Holstein bis Kärnten wurden zu Stars in ihren Regionalzeitungen. Es war also ein voller Erfolg. Undenkbar ohne die starke Allianz, die wir gebildet haben.

Analysieren wir einmal, was diese konzertrierte Aktion über das Thema Verbündete und Allianzen sagt:

1. Es braucht einen konkreten Anlass
2. Es braucht ein klares gemeinsames Ziel
3. Es braucht Aussicht auf Erfolg
4. Es braucht Begeisterung für die gemeinsame Sache
5. Es braucht strategisches Vorgehen
6. Es braucht gute Organisation
7. Es braucht super Kommunikation.

Was ist der Hauptunterschied zwischen Netzwerken und Allianzen? Im Netzwerk kennt man sich, redet miteinander, diskutiert Dinge und findet viele Übereinstimmungen. In einer Allianz hat dies alles eine konkrete Zielrichtung: Man möchte gemeinsam etwas erreichen.

Das starke Ziel drängt dabei Sympathien und Gegensätze in den Hintergrund. Gerade Frauen fällt das oft schwer. Sie mögen sich nicht mit Menschen verbünden, die nicht hundertprozentig zu ihnen „passen“. Dabei sind die meisten Allianzen auf ein Projekt und auf einen bestimmten Zeitraum ausgerichtet. Was eine starke Allianz verändern kann, berichtet Svea Kuschel, die Gründerin der Finanzdienstleistungen für Frauen, im nachfolgenden Interview. ■

## Sind Frauen die schlechteren Netzwerker?

**Wenn jemand weiß, wie man Allianzen schmiedet, dann ist es Svea Kuschel, seit 25 Jahren Netzwerkprofi. Sie hat zusammen mit Kolleginnen 1988 den „Arbeitskreis unabhängiger Finanzexpertinnen bundesweit“ gegründet. Ihre provokante These heute: Frauen haben den Sinn des Netzwerkers immer noch nicht begriffen. Sabine Asgodom hat sie dazu interviewt.**

**Coachingheute:** *Svea, du bist seit 25 Jahren in verschiedenen Netzwerken aktiv.*

**Warum meinst du, dass Frauen schlechte Netzwerkerinnen sind?**

**Svea Kuschel:** Frauen geben mit jeder Lebenssituation ihr Netzwerk auf, die Krabbelgruppe, den Elternstammtisch, den Kollegenkreis, die Bekannten nach einem Umzug. Sie hätten ein riesiges Netz von Verbündeten, aber sie nutzen es nicht. Für Männer spielt es keine Rolle, ob der Kumpel weit weg ist, sie können alte Seilschaften nach Jahren reaktivieren.

**Sind Frauen für Seilschaften ungeeignet?**

Viele Frauen nutzen ein berufliches Netzwerk nur für den Einstieg ins Business, um die ersten Schritte zu machen. Sie nehmen. Geben dann aber nichts zurück.

**Verstehen Frauen das Prinzip des Gebens und Nehmens nicht so deutlich wie Männer es verstehen und einsetzen?**

Der Unterschied eines Frauennetzwerkes und eines Männerbunds ist folgender: Die Frau streckt hilfesuchend ihren Arm nach oben aus, der wird gegriffen, und sie wird hochgezogen. Unter ihr in der Seilschaft ist eine andere Frau, die auch Hilfe braucht. Aber sie versagt dieser Frau die Hand. Bei Männern läuft das anders. Die klassische Seilschaft funktioniert bis ganz unten durch. Wem geholfen wurde, der hilft weiter.

**Welchen Rat gibst du Frauen?**

Gib deine hilfreichen Kontakte nicht wieder auf, pflege sie, behalte sie. Dann hast du ein Netzwerk von Menschen, auf die du dich verlassen kannst. Ein erfolgreicher Mann sagt von sich: „Ich hatte einen Mentor!“ Eine erfolgreiche Frau sagt: „Ich habe Glück gehabt!“ Deswegen haben wir auch so wenige weibliche Vorbilder. Weil den Frauen der Job ja zugeflogen ist, ohne Anstrengungen, ohne Hilfe, aus eigener Kraft...

**Svea Kuschel** hat BWL studiert und war viele Jahre Werbeleiterin in einem Münchner Versicherungskonzern. Aus Frust darüber, dass sie das Unternehmen nicht dazu bringen konnte, spezielle Beratungsangebote für Frauen zu entwickeln, hat sie sich 1987 mit ihrem Beratungskonzept selbstständig gemacht. 1988 gründete sie den Arbeitskreis unabhängiger Finanzexpertinnen bundesweit. 1990 wurde sie Bundespräsidentin des Frauennetzwerks BPW. Ihr Bestseller heißt „Frauen leben länger, aber wovon?“ Das neue Buch heißt: „Geld steht jeder Frau“ (gemeinsam mit Constanze Hinze). Die Firma Svea Kuschel + Kolleginnen, Finanzdienstleistungen für Frauen GmbH, ist vor drei Jahren verkauft worden. Jetzt schreibt Svea Kuschel auf [www.frauimberuf.de](http://www.frauimberuf.de) den Blog Frauen und Finanzen.



# Von den Besten lernen

## 5 Säulen für Ihren Erfolg:

- Die Marke Ich
- Selbstmanagement
- Erfolg im Job
- Sinnvoll leben & arbeiten
- Herausforderung Führungsposition



Christine Koller, Stefan Rieß  
**JETZT NEHME ICH MEIN LEBEN  
 IN DIE HAND**  
 21 Coaching-Profis verraten ihre  
 effektivsten Strategien  
 304 Seiten. Gebunden  
 € 19,95 [D]/€ 20,60 [A]  
 Empf. Verkaufspreis CHF 38,60  
 ISBN 978-3-466-30825-5

Fahrstuhlkarrieren sind etwas Feines. Sie starten meist mit einem Praktikum und befördern einen in die Führungsetage des Unternehmens. Doch solche Traumszenarien sind rar geworden. Heute heißt es vielmehr, sich gut zu positionieren: als hochkarätige Mitarbeiter, die mit Know-how glänzen, sozial kompetent und offen für Neues sind und die Balance zwischen Arbeit und Privatleben nicht verlieren. 21 hochkarätige Coaches zeigen, wie jeder von uns das schaffen kann.

## Hast du selber von Frauennetzwerken profitiert?

Aber hallo, ich habe meine Selbstständigkeit auf Frauennetzwerken aufgebaut. Herauszuheben ist der Deutsche Frauenrat in Bonn mit der Präsidentin Hanne Pollmann. Ihr habe ich damals mein Angebot vorgestellt. Ich habe von ihr Referenzen für alle einschlägigen Verbände bekommen. Ich habe dort Vorträge gehalten. Ich habe gebeten, dass man mich unterstützen sollte und habe so indirekt und theoretisch 11 Millionen Frauen erreicht.

## Mit welcher Resonanz?

Die war umwerfend! Die dpa hat über mich berichtet. Es hat eine Lawine von 300 Veröffentlichungen in allen Zeitungen und im Radio gegeben, denn ich war Pionierin, war die Erste in Deutschland. Heide Härtel-Hermann hat sich im gleichen Jahr selbständig gemacht.

In Bremen haben wir uns erstmals getroffen. Und bei diesem Treffen habe ich das erste Mal gefühlt, wie wichtig es ist, nicht allein zu sein, nicht allein in jener Männerwelt, in der mir ein Vorstand gesagt hat: „Frau Kuschel, Sie waren früher so eine nette Frau!“.

Jetzt mit 66 bin ich immer noch Mentorin. Ich habe übrigens immer noch ein aktives informelles Netzwerk unter erfolgreichen Frauen in Deutschland, dazu gehören Sissy

Closs, Maria von Welser, Maria Peschel-Gutzeit, Christine Bortenlänger, Dorothea Assig, Dorothea Echter, Christa van Winsen, Heide Härtel-Hermann, Petra Pfaller; lauter tolle Frauen.

## Was zeichnet diese Frauen aus?

Sie sind angstfrei in der Zuwendung und der Weitergabe von Informationen. Und sie sind nicht von Neid zerfressen. Männer haben übrigens viel Freude daran, zu zeigen, wie viel Macht und Einfluss sie haben, Türöffner, Wegeaufzeiger und praktischer Helfer zu sein, nach dem Motto: „Das mache ich für dich, ich helfe Ihnen gern...“ Männer bilden sehr hilfreiche Allianzen.

## Was unterscheidet Netzwerke von Allianzen?

Sie akzeptieren die Unterschiedlichkeit in Auffassungen und Meinungen, und es gibt keine so festen Zielsetzungen und Regeln. Sie setzen auf die Verlässlichkeit von Menschen. Allianzen wachsen sich nicht aus, mit denen kannst du alt werden. Ich verdanke meinem beruflichen Erfolg auch Allianzen mit guten Männern, Herrn Dr. Zipperlen von der IHK zum Beispiel oder dem CI-Papst Dr. Klaus Birkigt. Und natürlich Ulrich Kuschel, mit dem ich seit 33 Jahren verheiratet bin.

*Svea, danke dir für das Gespräch.* ■

## Fünf Tipps für strategisches Netzwerken:

1. Wer in ein Netzwerk eintritt, sollte erst einmal feststellen, was für Verbündete suche ich? Es ist wie mit Aktien, ich investiere. Manchmal geht es daneben, manchmal muss man auch abwarten, damit Chancen sich verbessern können. Wer nur denkt: Was wird mir am Netzwerkabend geboten, sollte lieber zu Hause bleiben.
2. Allianzen ernst nehmen, auch niemals vergessen, was Menschen für mich getan haben. Hilfreiche Unterstützung benennen. Nur dann haben wir wirkliche Vorbilder.
3. In Netzwerken kann man Dinge ausprobieren, die man sich sonst nicht traut, Veranstaltungen organisieren, Reden halten. Netzwerke sind Plattformen für Versuche. Das geht dort besser als direkt im Job. Man hat in Netzwerken nichts zu verlieren.
4. Als Neuling in einem Netzwerk sollte man erst einmal zuhören, lernen und abwarten. Nicht gleich ein Amt anstreben, nicht sofort wichtige Anträge stellen. Erst mal die anderen kennenlernen und ähnliche Interessen herausfinden.
5. Wer in einem Frauennetzwerk aktiv ist, sollte sich daneben auch mit Männern verbünden, denn Männer sind oft in Entscheidungspositionen.

## Angst vorm Netzwerken?

Hier sind die Tipps,

die Sie zur erfolgreichen Netzwerkerin und erfolgreichen Netzwerker machen

### Lohnt sich Netzwerken wirtschaftlich?

Ja. Weil es „die Wirtschaft“ nicht gibt, sondern weil das, was wir „Wirtschaft“ nennen, aus Menschen besteht. Und wer mit Menschen „gut kann“, ist wirtschaftlich im Vorteil.

### Kann man beim Netzwerken verkaufen?

Nein. Durch Netzwerken finden Sie Zugang zu Menschen, mit denen Sie bei weiteren Treffen auch Geschäfte machen können.

### Lohnt sich Netzwerken immer?

Nein. Manchmal investiert man Zeit, und verbringt sie mit langweiligen Menschen.

### Fühlen Sie sich zum Netzwerken zu schüchtern?

Falls ja – das macht nichts. Achten Sie einfach nur darauf, dass sich andere Menschen in der Situation mit Ihnen wohlfühlen.

### Sind Sie der einzig Schüchterne im Saal?

Nein. Etwa 80 Prozent der Menschen, die auf unbekannte Menschen treffen, fühlen sich irgendwie unwohl. Die Schüchternen sind also die Mehrheit.

### Können Sie Sympathie erzeugen?

Ja. Sagen Sie konsequent, was andere Menschen aufbaut und nichts, was andere Menschen kleiner macht. Sprechen Sie nur über Themen, die Ihnen von Herzen kommen. Dann sind Sie authentisch. Dann hört man Ihnen zu. Sprechen Sie über interessante Themen in einfachen Worten. Und niemals umgekehrt.

### Was tun Sie, wenn Ihnen nichts zum Erzählen einfällt?

Machen Sie anderen Menschen Mut, mehr und mehr zu erzählen.

### Müssen Sie besonders geistreich sein?

Nein. Bringen Sie Menschen zum Schmunzeln. Nur wenige Men-

schen wollen belehrt oder gar bekehrt werden.

### Dürfen Sie auch mal geschäftliche Themen anschneiden?

Netzwerktreffen sind Kontaktbörsen, keine Verkaufsbörsen. Geben ist beim Netzwerken zwar nicht seliger als Nehmen – es kommt aber vor dem Nehmen!

**Vergessen Sie nie den Dreischritt beim Netzwerken:** Kennenlernen, Gefallen finden, Vertrauen aufbauen – oder Englisch: Knowing, Liking, Trusting.

**Ist es schlimm für Sie, wenn Sie kein besonders interessanter Mensch sind?** Nein. Um Menschen kennenzulernen müssen Sie nicht interessant sein, sondern interessiert.

### Machen Sie einen guten ersten Eindruck.

Netzwerktreffen sind in gewisser Weise wie Einstellungsgespräche. Ihr Gegenüber hat bereits nach einer Minute einen Eindruck von Ihnen. Die restlichen 59 Minuten dienen dazu, diesen ersten Eindruck zu überprüfen.



Anzeige



## Als Coach in die Rentenversicherung?

Frei und selbständig und dennoch Rentenversicherungspflicht? Als freiberuflicher Coach sind Sie rentenversicherungspflichtig. Sie können sich von dieser Pflicht befreien; gibt es aber Fehler bei der Meldung, kann das teuer werden.

Rechtsanwältin Sabine Gewehr hat sich auf Sozialversicherungsrecht für Freiberufler spezialisiert. Prüfen Sie in einem Beratungsgespräch Ihre Möglichkeiten.



Sabine Gewehr  
Rechtsanwältin

[www.sg-freiberuflerrecht.de](http://www.sg-freiberuflerrecht.de)

### Müssen Sie ein Star sein?

Nein. Wenn Sie Menschen in eine fröhliche Stimmung bringen, haben sie ihr Herz gewonnen. Aber es reicht meist, dass Sie nicht das Gegenteil tun: durch Aufdringlichkeit miese Stimmung erzeugen.

### Müssen Sie sich alle Namen merken?

Nein. Fragen sie noch einmal nach dem Namen – und Sie werden erleben, dass der andere Ihren Namen ebenfalls nicht mehr weiß.

### Machen Sie Small Talk.

Lassen Sie die anderen zu Wort kommen. Stellen Sie ihnen dazu Fragen. Denn alle Menschen haben viel zu sagen – und kein Schwein hört ihnen je zu.

### Verkaufen Sie sich meisterhaft bescheiden.

Wenn Sie gefragt werden, was Sie beruflich machen, sagen Sie

## Mit Leichtigkeit zum Erfolg



Bernd Görner  
**WIE MAN MENSCHEN FÜR SICH GEWINNT**  
 Die Kunst, erfolgreich Kontakte zu knüpfen  
 208 Seiten. Mit Illustrationen von Martin Guhl  
 Gebunden  
 € 15,95 [D]/€ 16,40 [A]/\*CHF 31,10  
 ISBN 978-3-466-30778-4

Charme und Charisma sind die Erfolgsgeheimnisse aller Menschen, die andere mit Leichtigkeit für sich und ihre Ideen gewinnen. Bernd Görner zeigt, wie auch Sie beruflich und privat sympathisch auftreten und die Herzen Ihrer Gesprächspartner erobern – im lockeren Small Talk ebenso wie in der gepflegten Unterhaltung.



Petra Bock  
**NIMM DAS GELD UND FREU DICH DRAN**  
 Wie Sie ein gutes Verhältnis zu Geld bekommen  
 224 Seiten. Klappenbroschur  
 € 16,95 [D]/€ 17,50 [A]/\*CHF 33,00  
 ISBN 978-3-466-30801-9

Jeder von uns kann sein Verhältnis zu Geld nachhaltig verbessern. Egal, ob es darum geht, mehr zu haben, oder das, was man hat, zu genießen: Dieses Buch ist Ihr persönlicher Geld-Coach für eine erfolgreiche finanzielle Zukunft.

ehrlich: „Ich bin Steuerberater.“ Und dann hängen Sie einen entscheidenden Satz an: „Ich bin Steuerberater. Ich helfe meinen Klienten, zu mehr Geld zu kommen.“ Üben Sie solch eine ehrliche und positive Aussage über sich regelrecht ein.

### Sammeln Sie Visitenkarten ein

Fragen Sie andere Menschen nach ihrer Visitenkarte – dadurch zeigen Sie Interesse an dem anderen Menschen. Sie erinnern sich dann auch besser an das Treffen, an den Namen des Menschen.

### Lesen Sie jede Visitenkarte sofort.

So zeigen Sie Interesse an dem Menschen. Stellen Sie auch Fragen zu der Visitenkarte. Machen Sie positive Anmerkungen – zum Beispiel: „Gute Gestaltung.“

### Fragen Sie, ob Interesse an der Vertiefung eines angeschnittenen Themas bei einem neuen Termin besteht.

Machen Sie dazu einen konkreten Terminvorschlag, um zu zeigen, wie wichtig Ihnen dieser Mensch ist.

### Bieten Sie Ihre Karte an, falls Sie nicht darum gebeten werden.

Tun Sie das sehr beiläufig, ohne Druck, denn wenn Sie an dieser Stelle Desinteresse spüren, ist der Kontakt eher Marke „Eintagsfliege“. Andererseits können Sie mit dem Anbieten der Karte testen, ob überhaupt Interesse besteht.

### Fragen Sie mindestens ein Mal um Erlaubnis, den Kontakt wieder herzustellen.

Auch darauf können Sie sich später berufen – etwa wenn der Cerberus im Vorzimmer Sie am Telefon abwimmeln will.

### Machen Sie ein Follow-up

Sie werden beim ersten Kennenlernen auf einem Netzwerktreffen keine geschäftlichen Abschlüsse machen. Wichtig ist,

dass Sie ein zweites Treffen sicherstellen. Netzwerken heißt: Die Stunden, die Sie auf Meetings, bei Essen, in Clubs verbringen, sind für die Katz, wenn Sie nicht an den neuen Kontakten „dranbleiben“. Viele Menschen schlampfen regelrecht, wenn es beim Netzwerken um die Follow-ups geht.

1. Sie dürfen selbstverständlich kein Business-Stalker sein, und die neuen Bekannten verfolgen. Aber Sie verlieren viel, wenn Sie der oder dem Angebeteten nicht nachsteigen:

2. Wenn Sie dem Menschen, den Sie durch Ihre Interessensbezeugungen ja heiß gemacht haben, nicht nachsteigen, ist das eine „Fallengelassen wie eine heiße Kartoffel“-Kränkung. Der/die Angebetete wird denken:

3. „Was für eine Zeitverschwendung war das! Aus den Augen, aus dem Sinn. Bin ich so uninteressant für mögliche Geschäfte?“

4. „Was für ein unzuverlässiger Mensch! Schon nach dem ersten Treffen! Wie wird das dann erst bei einer Zusammenarbeit werden.“

5. Ihr guter Ruf wird leiden. Eventuell auch der Ruf der Organisation, Firma, Partei – oder wen immer Sie vertreten.

6. Sie verbauen sich durch Unzuverlässigkeit erst einmal die Chance für ein rasches Geschäft. Und es wird für Sie ziemlich schwer werden, irgendwann in der Zukunft mit dem Menschen, den Sie enttäuscht haben, Kontakt aufzunehmen.

Einen Kontakt schleifen zu lassen, ist schlechter als überhaupt keinen Kontakt gemacht zu haben. Mentoren finden.

**Viele Tipps – und auch den Cartoon verdanken wir dem englischen Business Networking Skills-Guru Will Kintish ([www.kintish.co.uk](http://www.kintish.co.uk))** ■

## Verbündete fürs Leben

„Wer sind Ihre wichtigsten Verbündeten?“, haben wir über Xing gefragt. Und folgende Antworten – übrigens ausschließlich von Frauen – bekommen:

„Meine wichtigste Verbündete ist meine spirituelle Freundin Annegret, weil ich mit ihr über Gott und die Welt reden und meine Sehnsucht nach Spiritualität erfüllen kann. Sie hat mich vor drei Jahren kirchlich getraut, ist eine Waage rau wie ich, hat einen Zwilling Mann geheiratet wie ich. Sie kennt alle meine Gedanken, Gefühle und „Vorhaben“ ... beruflich und privat. Auch meine Unsi cherheiten und Ängste. Sie sortiert mich, wenn ich unklar bin, sie spielt, wenn ich zu sehr in meinem Kopf hänge. Wir ratschen, telefonieren, fachsimpeln, hängen faul ab und coachen uns gegenseitig. Dass sie mich mag, spüre ich mit Kopf, Herz und Bauch. Das lässt mein Herz hüpfen.“

Petra Schuseil, Hongkong

## Finden Sie einen Mentor

**Eine Erkenntnis des Harvard Business Review für die Ewigkeit: „Everyone who makes it, has a mentor!“ Also jeder, der es beruflich geschafft hat, hat jemanden, der ihm wichtige Kontakte verschafft, Türen öffnet und ihn fördert. Was tun, wenn Sie noch nicht in den Fokus eines solch wichtigen Verbündeten geraten sind? „Suchen Sie sich doch selbst einen Mentor“, rät die Mannheimer Trainerin und Coach Christine Weiner.**

In vielen größeren Unternehmen gibt es heute aufwendige Mentorenprogramme, da werden Mentoren gesucht, Mentees gesucht, Paare „gematcht“ und über einen längeren Zeitraum betreut. Was aber, wenn Sie nicht ins Raster des perfekten Mentees passen, oder in Ihrem Unternehmen nichts dergleichen angeboten wird? Dann versuchen Sie es in Eigeninitiative – wagen Sie den mutigen Mentoren-Dreisprung:

1. Ziel anvisieren
2. Mentor/in suchen
3. Mentor/in ansprechen

„Überlegen Sie als erstes, bei welchem Schritt Ihnen ein Mentor hilfreich wäre“, rät Christine Weiner. „Also, finden Sie

heraus, was Sie beruflich erreichen wollen, kristallisieren Sie genau Ihr Ziel und definieren Sie dieses. Was würden Sie einen möglichen Mentor fragen? Wohin und wozu soll er Ihnen eine Tür öffnen?“

Beispiel Clarissa M., 34. Sie hat zwei kleine Kinder, kommt aus der Erziehungszeit zurück und stößt an Barrieren. „So einer Frau würde ich immer raten, sich eine Mentorin zu suchen, eine Frau, die es geschafft hat, Familie und Karriere miteinander zu verbinden. Nur die wird ihre Lage wirklich verstehen und ihr Insidertipps geben können.“ So Christine Weiner.

Wie kommt man auf einen geeigneten Förderer? Recherchieren Sie: Wer fällt Ihnen auf, durch Veröffentlichungen oder Reden, wen haben Sie erlebt, den Sie schätzen? War er oder sie schon einmal Mentor?

Erinnern Sie sich an in Ruhestand gegangene Vorgesetzte oder Kollegen? Sehen Sie sich auch einmal um, gibt es Netzwerke, Vereinigungen, Frauennetzwerke, Berufsverbände, Mentorenbörsen, Business Angels oder andere Ehrenamtliche, die sich in Ihrem Ort oder in Ihrer Branche zur Verfügung stellen?

Schauen Sie in Fachzeitschriften, in der örtlichen Presse und im Internet, ob Ihnen

jemand auffällt. Kann man dann einfach so jemanden ansprechen, ob er oder Sie Mentor werden möchte?

Weiner: „Menschen geben ihr Wissen sehr gerne weiter – wenn jemand vor ihnen steht, der weiß, was er oder sie will. Also, das Wissen ist da, es möchte angezapft werden. Fragen Sie sehr höflich an.“ Und wenn der Gefragte Nein sagt? „Dann kann er Sie vielleicht an jemanden anderen weiter empfehlen.“

Allein schon die Tatsache, dass Sie sich intensiv mit dem Mentoring-Gedanken beschäftigen, Ihr eigene Zielsetzung anschauen und überprüfen, bringt Sie schon ein großes Stück voran, so die Erfahrung der Mannheimer Trainerin.

Und dann noch der geeignete Mentor dazu – you will make it! ■

Christine Weiner gibt Seminare zum Self-Mentoring System®. Unter den Themen des Seminars „So finden Sie einen Mentor“: Zielplanung, strategisches Vorgehen, Ansprache eines möglichen Mentors, Grundlagen des erfolgreichen Mentorings. Schreiben Sie an [info@coaching-heute.de](mailto:info@coaching-heute.de), Stichwort Christine Weiner.

## Verbündete fürs Leben

„Bei der Suche nach potentiellen Teilnehmern für meinen Coachingabend „Design of Life“ stieß ich auf das Profil von Stephan Stavridis. Neben seiner Management-Karriere hat er eine Coaching-Ausbildung absolviert, aber war nun arbeitslos und suchte nach neuen Perspektiven. Er wurde zu meinem Coach und ich unterstützte ihn während seiner Umbruchphase Richtung Selbstständigkeit beim Aufbau seiner Coachingpraxis. Mittlerweile ist dabei unser erstes Kooperations-Projekt entstanden – die Kölner Führungskräfte-Schnitzeljagd ‚Wege aus der Krise‘.“ Annette Quast, Köln

„Mein wichtigster Verbündeter ist mein Ehemann: Er weiß einfach alles über mich, ich vertraue ihm (alles an).“  
Stephanie Ristig-Bresser

„Ich bin selbst mein wichtigster Verbündeter. Hört sich egoistisch an, meine ich aber eher im Sinne von Selbstverantwortung. Wenn ich immer auf jemanden Anderes zähle (und da würde mir am ehesten mein Mann einfallen), gebe ich auch sehr viel

eigene Verantwortung aus der Hand, und lege ihm sehr viel Last auf die Schultern. Daher suche ich nach Hilfe und Lösungen und Kraft und Ruhe erst mal bei mir selbst! Wobei ich mich als mein wichtigster Verbündeter leider auch immer wieder mal im Stich lasse, entgegen aller guter Vorsätze. Aber daran kann ich ja arbeiten... gibt im Konflikt wenigstens keinen sozialen Flurschaden mit anderen Menschen!“

Stefanie Voss, Mettmann

„Mein Körper, die Natur, die Liebe, mein Kontakt zur inneren Weisheit + Gott, mein Humor, annehmen was ist, und zwei liebe Freunde. Es ist gut, keine Monokultur zu pflegen sondern im Reichtum der ‚Verbündungen‘ zu baden.“

Dagmar von Consolati, Berlin

„Mein wichtigster Verbündeter, das sind eigentlich zwei: Ein ruhiges Vertrauen in mich selbst – und die Liebe eines Menschen, die mich trägt und begleitet.“

Heike Rost

## Mauern einreißen, Grenzen sprengen

**Wer große Ziele anpeilt, wer die Welt erobern will, braucht starke Verbündete. Adele Landauer, Präsentationstrainerin und –coach, hat auf der NSA-Convention in New York beschlossen, die Welt zu erobern. Und mit Hilfe professioneller Verbündeter ist sie einen großen Schritt weitergekommen, Sie schildert hier ihre Bemühungen hin zur internationalen Top-Rednerin und Autorin, beschreibt, wie sie innere Mauern eingerissen und Grenzen gesprengt hat. Und wie sie dabei wunderbare Unterstützung erlebt hat.**

**D**ie NSA Convention im August 2008 war ein Wendepunkt in meinem Leben. Ich erlebte, wie weit die internationalen Speaker auf der Bühne gingen, um ihr Publikum zu motivieren, zu emotionalisieren und zu inspirieren.

Die Veranstaltung „Women Rock“ überwältigte mich förmlich. Mit welchem Repertoire die Frauen auf der Bühne agierten, mit welcher Leidenschaft sie uns Zuhörer berührten – so etwas hatte ich in Deutschland noch nie erlebt! Und der etwas tollkühne Gedanke, gemischt mit mit einem erregenden Gefühl, stieg in mir auf: „Adele, das kannst du auch! Du musst dich nur trauen, du musst nur springen, du siehst hier, es ist möglich ...!“

Ich war ziemlich irritiert, wo ich das her nahm und was mich wohl zu diesen Euphorien brachte. Bei näherem Betrachten, erkannte ich, dass das einfach der nächste logische in meiner beruflichen Entwicklung sein musste. Als Schauspielerin hatte ich diese skills alle mal gelernt, von Rolle zu Rolle dann verfeinert und weiterentwickelt, als Schauspielfeldozentin an werdende Schauspieler weitergegeben und als Coach meiner Firma ManageActing® mit den höchsten Führungskräften aus Wirtschaft und Politik trainiert.

Ich wusste also, worauf es ankommt, aber

dass es dafür als Redner einen riesigen Markt gibt, und dann auch noch international, das war mir nicht bewusst.

Es kämpfte in mir, ließ mich nicht mehr los, es wollte etwas geboren werden und ich wusste nicht mal was. Aber als unsere GSA Präsidentin Sabine Asgodom

dann zum Abschluss der Convention dem deutschen Team sagte: „Wer von euch in den internationalen Markt will, für den gibt es in Südafrika, zum nächsten Global Speaker’s Summit, eine Chance. Bewerbt euch und sprecht dort“ – von da an gab es kein zurück, ich musste diese Chance nutzen, wollte dort sprechen, aber wusste nicht wie und vor allem nicht, worüber.

Mein eigens Thema, worüber ich jahrelang in Deutschland gesprochen hatte, fand ich für den internationalen Markt nicht angemessen. Außerdem wollte ich weiter, mich nicht wiederholen in dem, was ich schon seit Jahren tat. Ich wollte neu und frisch



starten. Ich stieß also extrem an meine Grenzen, wusste aber, dass ich nicht ruhen konnte, bevor ich sie überwunden hätte.

Und wie immer, wenn man sich selbst ein Commitment fürs Große und Ganze gegeben hat, spielt einem das Leben die Einzelheiten zu.

In meinen Auslandsaufenthalten und auch auf der Convention wurde ich als Deutsche immer wieder auf unsere widersprüchliche Geschichte angesprochen. Wie wir mit unserer Vergangenheit umgehen, wie das denn war mit dem Mauerfall, und wenn ich dann erzählte, dass ich hinter der Mauer, also im Osten aufgewachsen bin, von der Stasi heftig beobachtet worden war und noch

vor dem Mauerfall die Mauer überwunden hatte, waren immer alle emotional sehr berührt. Ich spürte also weltweit ein großes Interesse an der deutschen Geschichte. Nun wollte ich keinen Geschichtsvortrag halten, aber dann kam mir der erleuchtende Gedanke, dieses Thema, mit einem meiner Coachingthemen zu verbinden: persönliches Wachstum, Mauern einreißen, Grenzen sprengen, um unser höchstes Potenzial zu entfalten. Mein Thema war geboren: Like we Germans tore down the Berlin wall – tear down your down.

Ich schrieb mir also eine Art Monolog, wie ich es noch von meiner Theater Vergangenheit als Schauspielerin kannte, erarbeitete diesen wie eine Bühnenrolle, unterlegte meine Präsentation mit Film und Musikclips, so dass eine emotionale Bühnenpräsentation entstand, die ich zeigens- und sehenswert fand.

Dann ließ ich mich von Sigi Haider zwei Tage für das Marketingkonzept coachen und erkannte meine Blauäugigkeit. Ich wollte ja nur eine schöne Rede halten! Und nun realisierte ich, dass ich eine Menge aufwendige und teure so genannte By Products brauchte: eine internationale Webseite und Speakermappe auf höchstem Niveau, ein CD-Album, in dem ich nach der Keynote auf der Bühne für meine Zuhörer ein ganzes Konzept entwickle, wie man denn nun die Mauern einreißt, um sein volles Potenzial zu leben. Ein internationales Buch zur Rede ...

Und und und ... ist ja bekannt. Für mein anderes Produkt ManageActing® hatte ich das alles längst, aber dass ich das nun auch alles international brauche, alles in Englisch, war mir zu Beginn nicht klar. Also neue Grenzen, neue Mauern. Aber ich war zu sehr beseelt von meiner Idee und erkannte, dass ich doch selbst mein erster eigener Klient sein könnte, um zu testen, ob mein Konzept funktioniert, wie man seine energetischen Mauern einreißen und seine Grenzen sprengen kann.

Und so arbeite ich ein halbes Jahr hart, schrieb, sprach und produzierte selbst das CD Album mit 4 CDs, schrieb und entwarf die Broschüre zum Album, die Speakermappe, hunderte von Texten für die Webseite ...

Mein erster großer internationaler Auftritt rückte immer näher, und ich war mehr als

aufgeregt. All meine so schön trainierten tools schienen zu versagen. Neue Grenzen: „was ist wenn ich hängen bleibe?, finde ich in der Sprache, die nicht meine eigene ist, den Faden wieder? Und die größte Angst, vor der alle Bühnendarsteller zittern, was ist, wenn die Technik versagt? Ich hatte so viele Multimedia-Einlagen, die alle auf dem Punkt sitzen mussten. Und genau das war dann eine der größten Hürden. Angekommen in Südafrika wurde mir aus dem geschlossenen Mietauto neben Pass, iPhone auch mein Computer mit der gesamten Präsentation gestohlen.

Aber auch das war nur ein Test des Universums, ob ich nun aufgeben oder auch diese Grenze überwinden würde. Ich entspannte mich in die Situation, wissend, dass es für alles eine Lösung gibt. Auf einem geborgten Computer hielt ich meine Rede vor den für mich größten, hochverehrtesten Top-Rednern der Welt – und technisch ging natürlich alles schief, was schiefgehen konnte. Aber auch diese Mauer überwand ich, ich entschied mich, bei meiner Vision und Leidenschaft zu bleiben, mit allem umzugehen, was sich mir in den Weg stellte – und bekam *standing ovations*.

So viele Menschen kamen zu mir, um mir euphorisch mitzuteilen, wie sehr meine Rede sie berührt hatte.

Die ehemaligen, jetzigen und zukünftigen Präsidenten der NSA, PSASA und IFFPS unterstützen mich, die GSA sowieso, um nun auch internationale Bookings zu bekommen, und ich in überglücklich, dass ich mich von meinen Hindernissen nicht habe überwältigen lassen.

Doch nun hatte ich eine weitere Grenze zu überwinden: die allgemeine Aussage, dass es als Ausländer so gut wie unmöglich ist, ein internationales Buch zu verlegen. Mein Coach meinte, für die Liga, in der ich spielen will, brauche ich ein internationales Buch, also musste ich das Thema angehen. Dafür fuhr ich nach New York auf die BookExpo.

Ich hatte den festen Vorsatz, nicht ohne einen interessierten Publisher zurückzukehren. Vorher besuchte ich mit 200 ame-

rikanischen Buchautoren ein Seminar, in dem Weltbestsellerautoren, wie Mark Viktor Hansen („*Chicken Soup for the Soul*“) uns die nötigen Schritte lehrten, wie unser Buch verlegt wird und zum Bestseller avanciert.

In der Presselounge der BookExpo traf ich Buchagenten und Verleger, die den internationalen Markt sehr gut kannten. Sie machten mir wenig Hoffnung, um nicht zu sagen – gar keine. Ich war drauf und dran, in Depression zu versinken, doch dann stoppte ich mich, dachte an mein eigenes Konzept und verkündete, dass ich heute Abend hier wieder auftauchen würde, mit einem Verlag,

der an meinem Thema brennend interessiert ist, und der zumindest mein Proposal anfordert und lesen wird. Auf dem Seminar hatte ich erfahren, dass sie 40.000 Proposals im Jahr bekommen und nur handeln können, indem sie sie ungeöffnet wegwerfen.

Und wie immer, wenn man voll fokussiert auf ein Ziel losgeht – es gelang. Mehr noch, nachdem

ich wieder in Berlin war, bekam ich eine E-Mail nach der anderen von Buchagenten, mit denen ich mich unterhalten und die mein Thema nicht losgelassen hatte. Nun bitten sie mich, ob auch sie mein Proposal lesen dürften.

Nun schreibe ich Tag und Nacht mit meinem Übersetzer, überwinde die nächste Mauer, dass mein Englisch für ein Buch nicht gut genug ist ... Es hört also nie auf, dass wir an Grenzen stoßen, die es zu überwinden und an Mauern, die es niederzureißen gilt.

Denken wir daran, was wir Deutsche vor 20 Jahren geschafft haben. Lasst es uns mit unseren energetischen Mauern genauso tun!

Das schönste Ergebnis bis jetzt ist, auch wenn ich wegen dieser neuen Idee ein halbes Jahr kein Geld verdient habe: Ich habe eine Familie gefunden. In meiner jahrelangen Coachingarbeit war es etwas einsam in meinem Leben geworden, nun habe ich die wunderbarsten Menschen gefunden, mit denen ich in täglichem Kontakt stehe, die mich überall hin in die Welt einladen, die mich mit Rat und Tat unterstützen, und von denen ich unendlich viel lernen kann. ■





# Sie haben Ihre Ziele im Visier? Dann nützen Sie jetzt Ihre besten Ressourcen!

„Nutze die Talente, die du hast! Die Wälder wären still, wenn nur die begabtesten Vögel sängen“  
Henry van Dyke

## Nützen Sie Ihre besten Ressourcen!

Die meisten meiner Coachees beginnen bei diesem Thema spontan, ihr persönliches Stärken-Paket darzulegen, das sie zum Erreichen ihrer Ziele punktgenau einsetzen wollen. Und das ist auch gut so. Daran haben wir – unter Nutzung meines 1. Erfolgsbausteins – auch intensiv gearbeitet. Der 3. Erfolgsbaustein (siehe Kasten unten) garantiert nun, über den eigenen Tellerrand hinausdenken zu können, um das gesamte Ressourcenpotential zu erkennen und auch nützen zu können! **Fangen wir am besten gleich damit an. Stift & Papier und los geht's!**

## Wollen Sie wirklich alles selbst erfinden?

**1. Welche Ressourcen stehen Ihnen zur Verfügung?** Notieren Sie – neben Ihren persönlichen Stärken – Ihre Zeitressourcen, Ihre Kontakte (Geschäftsbeziehungen, Mentoren, Freunde, Lobby, ...), Ihre Ausbildungen, Praxis-Erfahrungen, etc., also Ihr gesamtes persönliches „Spinnennetz“ (Ihr „Personal Network“), das Sie beim Erreichen Ihrer Ziele unterstützen kann.

**2. Welche dieser Ressourcen nützen Sie schon?** Markieren Sie jene Parts, die Sie als Unterstützer für Ihre Ziele bereits aktiviert haben!

**3. Welche Ressourcen brauchen Sie noch?** Markieren Sie nun jene Knotenpunkte Ihres „Personal Networks“, die Sie noch benötigen. Worauf können Sie sich stützen? Auf wen ist Verlass? Befragen Sie Ihre Kontakte, um herauszufinden, wo Sie diese noch fehlenden Ressourcen finden können. Da ist sicher jede/r gerne behilflich!

## Anti-Ressource „Perfektionismus“.

Sollten Sie zu jenen Menschen gehören, die Perfektionismus zu ihren Haupteigenschaften zählen, dann „Willkommen im Club“! Leider entpuppt sich „Perfektionismus“ oft als massiver Hemmschuh, als ständige Attacke auf den eigenen Ziele-Fortschritt und damit als wahrer Stolperstein. Mit dem Streben nach Perfektion holt man sich täglich das persönliche „Frustpaket“ ab, denn das Gewünschte und Erwartete ist mit diesem hohen Qualitätsanspruch in einem 24-h-Tag nicht realisierbar. Hilfe schafft die nächste Ressource.

## Ressource „Gelassenheit“ zulassen

Hier lockt ein glitzernder, besonders wertvoller Erfolgsbaustein, ein Schlüssel zu mehr Lebendigkeit & Mut: Lernt man „Perfektionismus“ durch „Professionalität“ zu ersetzen, so erlaubt man sich, im Risiko bisweilen auch Fehler zu machen, darüber auch zu lächeln, dabei handlungsfähig zu bleiben und vor allem auch, die (Teil-)Erfolge zu genießen. Gelassenheit bringt Kraft und fördert das Durchhaltevermögen!

## Ressource „Netzwerke“ – welche nützen?!

Sind Sie Mitglied in einem Netzwerk? Oder sogar in mehreren? Aus welchem Grund sind Sie beigetreten? Ganz ehrlich: Welche haben Sie bei der Zielerreichung wirkungsvoll unterstützt? Erfolgreiches „Netzwerken“ bedeutet zunächst „Investition & Geben“, bevor die Netzwerk-Knoten für Sie zu vibrieren beginnen. „Wer gibt, gewinnt“ – ob in sozialen oder Business-Netzwerken. Nützen Sie Netzwerke – aber wählen Sie sie mit Bedacht aus, denn Ihre Zeit ist mit die kostbarste Ressource, die Sie einzusetzen haben.

## Ressource „Work-Life-Balance“

Ziele – Stärken-Paket – Beziehungen – Mentoren – Freunde – Lobby – Zeitressourcen – Perfektionismus vs. Professionalität – Netzwerken: Das klingt nach intensivem Tun. Manche würden es als „Stress“ bezeichnen. Aber das ist nur die eine Seite. Nützen Sie bitte auch die zweite Seite, jene, die für eine ausgeglichene Balance unverzichtbar ist. Aktives Tun braucht auch Ruhe! Vision braucht Erdung! Zukunftsziele brauchen das Hier & Jetzt! Beruf braucht Energieausgleich im Privaten! Eine wirkungsvolle Balance braucht Tun und Lassen.

Um Kraft investieren zu können, müssen wir auch unsere persönlichen Energie-Tankstellen kennen. Tragen Sie „Tankzeiten & Tankstellen“ in Ihren Terminkalender ein. Gönnen Sie sich jeden Tag Zeit für sich, um fit und auf Kurs zu bleiben.

**Ziele – Ressourcen – Balance  
Jetzt können Sie Gas geben!**

## 7 Erfolgsbausteine für's selbst.bewusst.sein

**Die gute Nachricht: selbst.bewusst.sein ist wie ein Muskel, den man trainieren kann!** Wie im Sport sind jedoch bis ins Ziel, bis zur Siegesfeier einige Etappenziele zu absolvieren. Ich habe 7 Erfolgsbausteine ausgemacht. Einer nach dem anderen muss betreten werden, Schritt für Schritt, um den Erfolg auf sichere Basis zu stellen. Einen davon zu vernachlässigen, wäre fatal. Man würde sich dadurch eines wesentlichen Erfolgskriteriums berauben: Das gilt für uns als Einzelpersonen, für Unternehmen, aber auch für unsere Gesellschaft.

**Wir brauchen Ziele mit Strahlkraft. In Zeiten der Krise mehr denn je!**

Erfolgsbaustein Nr. 3: Meine Ressourcen





# Coaching im Aufwind



Ein etwas anderes Coaching-Projekt für den beruflichen Wiedereinstieg von Frauen

Unsere bisherigen Beratungserfahrungen im Bereich der Entwicklung von beruflichen Perspektiven bei Wiedereinsteigerinnen haben gezeigt, dass eine große Anzahl von Frauen objektiv durchaus in der Lage wäre, einer Existenz sichernden Beschäftigung nachzugehen. Sie sind allerdings durch verschiedenste Ursachen und Umstände so resigniert und mutlos geworden, dass sie sich aktuell nicht zutrauen, dieses Thema überhaupt anzugehen. Darüber hinaus sind viele Biografien arbeitsloser Frauen aufgrund der Erziehungszeiten von Langzeitarbeitslosigkeit geprägt. Ihre Berufserfahrungen sind teilweise geringwertig oder veraltet, Berufsausbildungen wegen der Kinder in den Hintergrund getreten.

## Qualifizierung und Job-Zusage

Hier das Beispiel einer 43-jährigen Frau, langzeitarbeitslos und gebürtig aus Polen, die bisher im Bereich Buchhaltung gearbeitet hat. Sie hat ihr Praktikum an drei Vormittagen in der Buchhaltung eines mittelständischen Unternehmens absolviert. An den anderen Tagen hat sie an einem Intensiv-Deutschkurs teilgenommen, um ihre Sprachkenntnisse zu verbessern. Parallel dazu hat sie sich an einem Abend in der Woche zur Finanzbuchhalterin qualifiziert. Der Betrieb hat ihr die Chance gegeben zu zeigen, was in ihr steckt. Kurz danach hat sie eine Jobzusage erhalten.

## 28 Teilnehmerinnen, 5 Coaches und ein tolles Projekt am Start

Auf Basis dieser Beobachtungen haben wir das Projekt „Aufwind“ entwickelt und die Umsetzung für ein Jahr mit Förderung durch das FIFA-Programm den Europäischen Sozialfonds realisiert. FIFA bedeutet Förderung der Integration von Frauen in den Arbeitsmarkt. Von sechs Stichworten haben wir uns leiten lassen:

● **Arbeit** – ab jetzt dreht sich alles um den beruflichen Neustart.

● **Familie** – die meisten Teilnehmerinnen haben Kinder, viele sind allein erziehend.

● **Wiedereinstieg** – egal ob mit Studium oder ganz ohne Berufsausbildung.

● **Individuell** – Coaching mit dem Ziel der individuellen beruflichen Perspektive, passgenauer Qualifizierung und jeder Menge Motivation. Stärkung des Selbstwerts und praxisorientierte Unterstützung der Selbstorganisation.

● **Nachhaltig** – durch die freiwillige Teilnahme und die professionelle einjährige Begleitung.

● **Durchdacht** – die Idee dieses Projektes entstand aus der Evaluation unserer langjährigen Erfahrungen. Nach einem fröhlichen Empfang am 1.9.2008 hat die sechswöchige Einführungsphase begonnen mit vielen Stunden Einzelcoaching, persönlichkeitsbildenden Workshops und Gruppentreffen.

In der mit Spannung erwarteten Umsetzungsphase haben die Teilnehmerinnen unterschiedlichste Qualifizierungen und Praktika absolviert. Jede einzelne Teilnehmerin hat auf ihrem individuellen Entwicklungsweg von den regelmäßigen Coachings profitiert.

Workshops und Jour Fixes haben sich als feste Elemente in dem Gesamtprojekt etabliert. Großen

## Resümee einer Teilnehmerin:

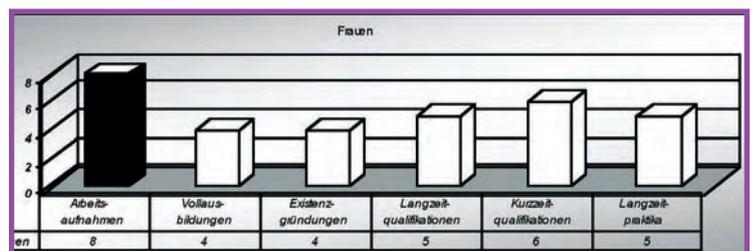
Seit 14 Jahren bin ich größtenteils allein-erziehende Mutter. Um finanziell über die Runden zu kommen, habe ich immer verschiedene Minijobs gemacht. Zufällig habe ich von „Aufwind“ gehört. Nach anfänglicher Unsicherheit habe ich mich vom ersten Tag an gut betreut gefühlt. Ich brauche die begleitende Unterstützung und freue mich, dass ich für mich neue berufliche Perspektiven gefunden habe. Es tut gut zu sehen, dass andere Frauen ähnliche Probleme haben und wir alle ein gemeinsames Ziel verfolgen. Mittlerweile habe ich Qualifizierungen durchlaufen, Praktika absolviert, und bin sehr glücklich, dass ich ab August einen in mein Lebenskonzept passenden, unbefristeten Arbeitsplatz mit 30 Stunden pro Woche gefunden habe.

Wert haben wir auf die Selbstorganisation gelegt, denn eine gelungene Vereinbarung von Beruf und Familie beruht auf der Fähigkeit, sich selbst zu organisieren.

Projekt Aufwind neigt sich dem Ende zu, und rückblickend stellen wir fest, dass die Konzeptidee ins Mark getroffen hat. Die Teilnehmerinnen genau dort abzuholen, wo sie sich gerade befinden – beruflich wie privat –,

sie individuell anzusprechen im Coaching, sie individuell zu fördern und zu fordern, ihnen einen Rahmen zu bieten durch die Gesamtorganisation des Projektes.

All das ist notwendig und von seiten der Teilnehmerinnen sehr erwünscht. Wir haben festgestellt, dass vor der eigentlichen Qualifikation eine „innere Qualifikation“ notwendig ist: Den Frauen Mut zu machen, sie zu ermuntern, ihnen Wege aufzuzeigen. Die Motivation ist nach wie vor sehr hoch, viele Teilnehmerinnen sind wirklich dankbar für die Perspektiven und Möglichkeiten, die ihnen Aufwind bietet. Bereits heute bilden sich die folgenden beruflichen Perspektiven ab:



**Erfolge des Projekts Aufwind: 8 Arbeitsaufnahmen, 4 Vollausbildungen, 4 Existenzgründungen, 5 Langzeitqualifikationen, 6 Kurzzeitqualifikationen, 5 Langzeitpraktika**



## Coaching für dich und mich?

**Wandel, Krisen und Unsicherheiten prägen das momentane Weltbild. Stopp! Filmschnitt! Das muss nicht sein. Coaching schafft Abhilfe. Denn vier Augen sehen mehr als zwei. Der Coach wirkt klärend und motivierend.**



**J**eder ist seines eigenen Glückes Schmied! Was der Mensch heute denkt, säht er – und er wird daraus seine Ernte ziehen. Manchmal ist es jedoch schwierig, ohne Unterstützung, neue Denkweisen und Verhaltensmuster anzunehmen und das Hamsterrad im „Kopf“ zu durchbrechen. Ein Coaching wirkt dabei unterstützend. Es ist Hilfe zur Selbsthilfe. Es ist in Zeiten des Umbruchs, der Unsicherheit und des persönlichen Wachstums hilfreich. Ausserdem hilft die Aussenperspektive des Coaches, den persönlichen Horizont zu erweitern.

### Coaching-Einstieg

Ein effizienter Einstieg in einen Coaching-Prozess ist eine Persönlichkeits- und Potentialanalyse. Persönlichkeitstests sind Hilfsmittel, die den Klienten unterstützen, sich selbst zu erkennen und sich und andere besser zu verstehen. Ganzheitlich ausgerichtete Testverfahren helfen dem Klienten, seine Persönlichkeit als Ganzes zu erkennen und zu verstehen.

### Coaching-Prozess

Ein ganzheitliches Coaching bedient sich verschiedener Hilfsmethoden, um den Klienten zu unterstützen. Sinnvollerweise werden klassische Coaching-Methoden wie z.B. spezielle Fragetechniken mit energetischen Methoden und Meditation kombiniert. Eine Wunderfrage, zum richtigen Zeitpunkt gestellt, bewirkt manchmal Wunder. Eine solche Wunderfrage kann lauten: „Angenommen über Nacht geschieht ein Wunder, woran erkennen Sie am nächsten Morgen, dass das Wunder geschehen ist?“ Auch die

„Zeitlinienreise“ aus dem Schamanismus hilft, berufliche Visionen zu erkennen. Diese Reise ist eine intuitive Methode, die den Klienten dabei unterstützt, seine Lebensaufgaben zu erkennen. Im Coaching gilt das Motto, alles was für den Kunden hilfreich ist und ihm gut tut, ist erlaubt.

Möchte jemand weiterkommen, dann benötigt er Energie. Energetische Methoden helfen, die Energie zum Fließen zu bringen und Kraft für die bevorstehenden Schritte freizusetzen.

Meditationen sichern den langfristigen Erfolg des eingeleiteten Prozesses. Sie geben Kraft und helfen, sich zu zentrieren und bei sich zu bleiben.

### Coaching-Themen

Oftmals kommen Klienten auf Grund eines beruflichen Neuorientierungs- und Veränderungswunsches in ein Coaching. Innerhalb des Coachings kommen dann auch persönliche Themen wie z.B. mangelndes Selbst-Vertrauen und Selbst-Bewusstsein, persönliche Unsicherheiten und Ängste zur Sprache.

Hauptthemen, welche sich aus den Coaching ergeben, sind (seit rund zwei Jahren) die „Herzenswünsche“ der Klienten. Was wollen sie? Wo zieht sie ihr Herz hin? Machen sie, was sie wirklich glücklich und zufrieden macht? Die Zentrierung in der persönlichen Mitte, im Herzen jedes Menschens, ist der Schlüssel zum Erfolg. Liebe zieht Liebe an, trübe Gedanken ziehen demotivierte und negativ eingestellte Menschen an. ■



**W**as Ihre Marke zu leisten vermag: Sie verdichtet und bringt auf den Punkt, sie profiliert und unterscheidet, sie gibt Sicherheit und Kraft. Was sie nicht zu leisten vermag: zaubern, klonen, morphen, Wunder vollbringen. Für all das ist sie viel zu sehr von dieser Welt, in scharfer Abgrenzung zu Übersinnlichem und Wunderbarem. In der Regel wird es bei Ihnen zu keiner umstürzlerischen Persönlichkeits- und Wahrnehmungsrevolution kommen. Das ist auch gut so. Sonst würde man Sie unter Umständen gar nicht mehr wieder erkennen, und all die Jahre bisher wären für die Katz! Schrecklich, erst all die Mühsal, und nun sind Sie auf einmal ein ganz anderer, bauen alles neu auf, investieren weiterhin Ihre ganze Kraft – in eine ganz andere Richtung. Wobei, man weiß ja nie ...

Vielleicht erkennen Sie endlich Ihre wahren Seiten, und die sind derart anders als Sie bisher dachten, dass Sie tatsächlich zum Rebell gegen sich selbst werden und einen solchen Bruch sogar bewusst anstreben. Es gibt Sachen, die gibt's gar nicht: Manager finden sich im Urwald wieder und Urwäldler im Management. Passionierte Großstädter gehen in die Provence, leben vom selbst gehegten Gemüse und offerieren Selbstfindungskurse am Beispiel ihrer selbst. Freiberufler werden Beamte, und Beamte werden Freiberufler. (Das trägt, in der ganz eigenen Welt des jeweiligen Hauptdarstellers, durchaus revolutionäre Züge.) Beim Human Branding gilt: Alles kann, nichts muss. ...

Es gibt nicht den richtigen und nicht den falschen Lebensentwurf für Sie. Es gibt Ihren Lebensentwurf, und da führt Sie Human Branding stärker und konzentrierter hin, macht ihn konkreter, bringt den Entwurf zur Ausführung. „Das Herz hat seine Gründe, die der Verstand nicht kennt“ (Blaise Pascal, französischer Mathema-

tiker, Physiker und Philosoph). Es ist Ihr Herz, es sind Ihre Gründe, und es ist Ihr Verstand.

Wenn es nicht zu einer wahren Persönlichkeitsrevolution kommt – zu einem Revolutionchen kommt es bestimmt. Wie das bei uns Menschen so ist: Das eigene kleine Beben ist immer das größte. Ich wünsche ihnen, dass es Sie ordentlich durchschüttelt. Damit es zu einer genauso ordentlichen Justierung und Schärfung dessen kommt, wer Sie sind und wie Sie sind. Denn darum geht es ja bei Human Branding.

Wenn Sie Ihre Marke entwickelt haben, kommt die Ausgestaltung, das Hineinwachsen in den Handlungsrahmen. Hier bietet die Marke Ihnen die Leitplanken für Ihre Maßnahmen und Aktivitäten. Damit Sie diese eine Sportart auswählen, die wie geschaffen für Sie ist. Diesen einen Netzwerkverein, in den Sie all Ihre Kontakte und Netzwerkzeit investieren. Dazu diese eine Netzwerkplattform im Internet und die wenigen Hobbys, die Ihnen wirklich Freude bereiten und Kraft spenden. Weniger ist mehr, und Sie sollten hier nicht nur herausfinden, was Sie weshalb gern tun, sondern vor allem, was Sie alles an überflüssigem Kram weglassen können, ohne eine Träne des Bedauerns.

Fort- und Weiterbildung ist hier ein gutes Stichwort. Die Landschaft ist kunterbunt und voller Irrwege und Tunnels, die ins Licht oder bloß ins Nichts führen. Hier eine erste unvollständige Übersicht über die Erfolgsdisziplinen auf der Basis der starken Human Brand (es gibt natürlich viel mehr): Körpersprache und Wirkung, Stimme und Sprechen, Rhetorik, Präsentation, Networking, Zeitmanagement, Stil und Etikette, Farben und Kleidung, Berufung, ...

Das ist nur der Gipfel des riesigen Fort- und Weiterbildungseisbergs. Nur Weniges

davon ist dazu geeignet, genau Ihre Marke zu leben und Ihre Marken-PS zwischen die Leitplanken zu bringen. Die Kunst liegt zuerst darin, das Richtige auszuwählen; anschließend darin, es konsequent zu tun.

Ich möchte Sie dazu ermutigen, sich auf Ihre Stärken zu konzentrieren und diese konsequent auszubauen. Also Gutes, das Sie ausmacht und was Sie zudem richtig gern tun, noch besser zu machen. Ein paar Beispiele:

- Wenn Sie schon ein umgangssprachlicher Crack in Französisch sind – werden Sie in der Firma zum Verhandlungs-Crack mit allen Franzosen, die Ihnen unterkommen. Die geben Ihnen einen Extra-Bonus, egal was Sie sagen, weil Sie es nicht mit diesem verhassten Konferenzenglisch probieren. Belegen Sie Einzel-Konversationsunterricht, zwei Mal die Woche eine Stunde vor dem Job, und planen Sie mindestens drei Wochen im Jahr in dem Land, das sowieso Ihr Lieblingsland ist. Spanisch, Polnisch und Bretonisch nehmen Sie sich dann fürs nächste Leben vor. Und für Ihr Englisch tun Sie nur, was Sie halt so brauchen, um gut mitzuhalten.
- Es gibt wenige Menschen, die richtig gut schreiben. Und denen es sogar noch Spaß macht, völlig vergeistigt und nächtelang im Schein der Funzel am Satzbau herumzupusseln. Sind Sie so einer, der sich mit seinen 26 besten Freunden auf der Tastatur, dazu die drei Umlaute und das „ß“, zurück zieht in sein Schneckenhaus? Wenn schon, denn schon! Eine begnadete Gabe, für die es großes Nachbesser-mach-Potenzial gibt...

(Sie lasen einen Auszug aus dem Ratgeber „Die stärkste Marke sind Sie selbst! Schärfen Sie Ihr Profil mit Human Branding“, der im August bei Kösel erscheint.) ■

## Human Branding-News

Die neue **Mensch, Marke!-Kolumne im Handelsblatt** über „Anti-Marke Carsten Maschmeyer“ vom AWD und alle bisherigen Folgen lesen Sie [hier](#)

**Druckfrisch:** „Jetzt nehme ich mein Leben in die Hand: 21 Coaching-Profis verraten ihre effektivsten Strategien“; mit Jon Christoph Berndt® und Human Branding; bestellen [hier](#).



## Nichts ist so schlimm wie alleine Mittagessen ...

**I**n meiner Zeit als Unternehmensberaterin in einer großen Bank in Frankfurt war nichts so schlimm wie alleine Mittagessen gehen. An meinem ersten Arbeitstag nahm mich die Assistentin der Abteilung großzügig mit in die Kantine, um mir mit bedeutungsvoller Miene zuzuflüstern:

„Schauen Sie mal, da drüben, die Frau Meier, die geht immer alleine essen. Anscheinend mag die niemand. Jedenfalls hat sie wohl keine Kontakte.“

Von diesem Moment an wurde jeder Vormittag für mich zu einer Stressquelle: Mit wem gehe ich heute essen? Und was denken die Kollegen, wenn ich wie Frau Meier ganz allein dasetze?

Wenn ich keine Verabredung hatte, ging ich kurz vor Kantinenschluss, um vorzuschützen, dass ich mich vor lauter Arbeit gar nicht verabreden konnte.

**Wissen um die Politik im Unternehmen ist für Ihre Karriere genau so wichtig wie Ihr Fachwissen**

Doch bald hatte ich raus, was zu tun war. Bei jedem Kontakt innerhalb des Unternehmens schloss ich meine Mail mit dem PS: Ach, wollen wir nicht mal zusammen Mittagessen gehen?

Und ich merkte bald, dass es die anderen auch nicht anders machten. Fast nach jeder Besprechung kam das berühmte „übrigens wollen wir nicht mal zusammen ...?“

Die gemeinsamen Mittagessen lohnten sich übrigens sehr. Ich bekam schnell tiefe und wichtige Einblicke in die politische Landschaft innerhalb der Bank, und ich wusste deshalb bald, wer mit wem konnte und wer eher nicht. Und dieses Wissen um die „Politik“ im Unternehmen ist für eine Karriere genauso wichtig wie das Fachwissen und das persönliche Engagement.

**Fleiß ohne strategische Allianzen geschlossen zu haben, heißt oft: Sie werden bei Beförderungen übergangen**

Ich erlebe es immer wieder im Coaching, dass Klienten, die sich ungeheuer reinhängen, genau deshalb, weil sie keine strategischen Allianzen im Unternehmen haben, bei der Besetzung von Schlüsselpositionen dennoch übergangen werden und dann sehr enttäuscht sind: „Ich habe mich doch so angestrengt, bin doch viel besser als meine Kollegin, die den Job bekommen hat“.

Eine wichtige Erfolgsstrategie ist es deshalb, die richtigen Allianzen zu schließen. Und hier sollte man vor allem auf das Prinzip der Ergänzung und nicht der Verdopplung achten. Als Kooperationspartner brauchen Sie diejenige Person, die etwas kann, was Sie (noch) nicht so gut können.

Viele suchen sich aber genau die Partner, die das gleiche machen und können. So

teilen sie sich den Erfolg, statt ihn zu verdoppeln. Also:

**Wenn Sie ein politisches Talent haben, sollten sie Ausschau nach den „Fleißigen“ halten**

Wenn Sie z.B. Fachexperte oder -expertin sind, aber in Sachen Unternehmenspolitik nicht sehr fit, dann suchen sie sich jemanden, der in dieser Hinsicht Talent hat und gut vernetzt ist, aber vielleicht dann und wann fachliche Unterstützung gut brauchen könnte.

Und umgekehrt: Wenn Sie ein politisches Talent haben, sollten sie Ausschau nach den „Fleißigen“ halten, die die fachliche Substanz in Ihren Beiträgen verstärken.

**Tandems aus Fachwissen und unternehmenspolitischem Geschick haben Erfolg**

Wenn Sie als Führungskraft gestalten wollen, brauchen sie schließlich auch die guten „Arbeiter“, die Ihre Visionen sauber umsetzen. Solche Tandems aus Fachexpertise und politischem Geschick sind in der Realität höchst erfolgreich – ob im Unternehmen oder unter Selbständigen. Und? Überlegen Sie schon, mit wem Sie Mittagessen gehen könnten?

**Was meinen Sie? Ich freue mich auf Post von Ihnen an [kontakt@petrabock.de](mailto:kontakt@petrabock.de)** ■



# Der Löwe und die Maus

## Fabeln, Fragen und eine Geschichte zum Thema Verbündete

„Zwischen den Tatzen eines Löwen kam eine leichtsinnige Maus aus der Erde. Der König der Tiere aber zeigte sich wahrhaft königlich und schenkte ihr das Leben. Diese Güte wurde später von der Maus belohnt – so unwahrscheinlich es zunächst klingt: Eines Tages verfang sich der Löwe in einem Netz, das als Falle aufgestellt war. Er brüllte schrecklich in seinem Zorn – aber das Netz hielt ihn fest. Da kam die Maus herbeigelaufen und zernagte einige Maschen, so dass sich das Netz auseinanderzog und der Löwe frei davongehen konnte.“ Äsop.



### „Nur Leistung zählt“ oder „Vitamin B ist Alles“?

Zwischen diesen beiden Extremaussagen bewegen wir uns, wenn wir uns im beruflichen Kontext mit der Frage auseinandersetzen, ob wir Verbündete brauchen und wie wir geeignete Verbündete

finden. Amerikanischen Studien zufolge hängt Erfolg nur zu 15% von der Leistung ab. Wer sich allerdings allein auf einen Kontakt verlässt, ohne fachliche Fähigkeiten und emotionale Intelligenz zu besitzen, wird nicht weit kommen.

## Fünf Fragen sind bei der Suche nach Verbündeten entscheidend:

### WARUM

Verbündete können nicht nur die Karriere fördern oder Kündigungen verhindern. Sie helfen uns, wenn wir Schicksalsschläge wie Krankheiten, Trennungen oder den Tod eines nahestehenden Menschen verkraften müssen. Oder ganz einfach dabei, persönliche Freiräume zu schaffen, Unterstützung bei unserer Arbeit zu bekommen oder Vorschläge durchzusetzen.

### WANN

„Ich bin zu einer unglücklichen Stunde geboren!“ klagte ein junger Fuchs einem alten. „Fast keiner von meinen Anschlägen will mir gelingen.“ „Deine Anschläge“, sagte der ältere Fuchs, „werden ohne Zweifel doch klug sein. Lass doch hören, wann machst du deine Anschläge?“ „Wann ich sie mache? Wann anders, als wenn mich hungert?“ „Wenn dich hungert?“ fuhr der alte Fuchs fort. „Ja, da haben wir es! Hunger und Überlegung sind nie beisammen. **Mache sie künftig,**

**wenn du satt bist, und sie werden besser ausfallen.“** Soweit die Fabel von Lessing.

Wir sollten uns **frühzeitig** Verbündete schaffen. Zum einen deshalb, weil wir von Situationen überrascht werden können, in denen wir Verbündete brauchen, zum anderen, weil das Knüpfen und die Pflege menschlicher Beziehungen ein längerer Prozess ist – wie schon der englische Autor J.B. Priestley feststellte: **„Human relationships grow like trees.“**

### WO

Im Unternehmen, im Privatleben, bei Geschäftspartnern und vor allem in uns selbst. Denn wenn uns unser innerer Kritiker im Weg steht, kommen wir nicht weiter.

### WER

Neider, Opportunisten, Konkurrenten oder Bewunderer sind keine geeigneten Verbündeten, denn sie können sich gegen uns stellen. Auch aus Bewunderern können schnell Konkurren-

ten oder Neider werden. Gute Verbündete im Berufsleben sind starke Menschen, die über Eigenschaften wie Integrität, Fairness und Diplomatie verfügen und die (unser) Vertrauen genießen. Wir sollten uns nicht (nur) auf Vorgesetzte verlassen, denn **„Niemals gibt es ein treues Bündnis mit einem Mächtigen“** so Phaedrus in seiner Fabel „Vacca et capella, ovis et leo“. Zudem sollten wir uns nicht auf einen Verbündeten verlassen, wir setzen womöglich auf das „falsche Pferd“.

Sinnvoll sind **Netzwerke über alle Hierarchieebenen und auch im weiteren Umfeld**, denn allen Strategieüberlegungen zum Trotz, wissen wir nicht, wann wir wessen Unterstützung brauchen, wie die eingangs zitierte Fabel zeigt.

Die Auswahl geeigneter Verbündeter kann der in der letzten Ausgabe von Coachingheute, S. 24, von meiner Kollegin Cordula Nussbaum vorgestellte **Diament** aus der kriminologischen Forschung des New Yorker So-

ziologie-Professors Howard W. Polsky erleichtern – erklärt in dem Buch „Die Peperoni-Strategie“ von Jens Weidner.

### WIE

Zum Thema „Relationships“ sagte der amerikanische Schriftsteller Henry James: **„Three things in human life are important. The first is to be kind. The second is to be kind. And the third is to be kind.“**

Sie dürfen herausragend sein, aber Sie sollten in der Kommunikation mit anderen sich selbst zurücknehmen und Empathie zeigen, Ihr Licht zuweilen unter den Scheffel stellen, anstatt arrogant und überheblich zu wirken. Behandeln Sie Ihre (potenziellen) Verbündeten mit Wertschätzung, kommunizieren, informieren und loben Sie sie. Wenn Sie dem Menschen dazu auch noch einen Gefallen erweisen oder ihn/sie unterstützen können, tun Sie es, denn nach der **Reziprozitätsregel** wird diese/r sich revanchieren – wie die Maus beim Löwen. ■

Lesen Sie in der nächsten Ausgabe über den Aufstieg von Karl Meier, den er zum großen Teil der geschickten Auswahl der richtigen Verbündeten verdankt.



# Cleveres Sekretärinnen-Assistentinnen Netzwerk

## So gründen Sie ein starkes virtuelles Firmen-Netzwerk

Eigentlich wollte ich doch „nur“ schreiben, wie nützlich ein gemeinsames, starkes Netzwerk im eigenen Unternehmen für Sekretärinnen und Assistentinnen sein kann. Doch meine Recherche für diesen Artikel hat alles verändert! Je mehr ich mich damit beschäftigt habe, desto überzeugter wurde ich, dass dies tatsächlich eine herrliche Arbeitserleichterung

für alle Beteiligten sein kann. Nun ist es also wieder passiert. Schon habe ich wieder ein neues tolles Projekt. Ich werde also tatsächlich in der Firma, in der ich „nebenbei“ noch als Assistentin arbeite, ein firmeninternes Netzwerk für Sekretärinnen und Assistentinnen aufbauen, um dieses Thema nicht nur theoretisch abzuhandeln.

In vielen Unternehmen wartet diese Funktion geradezu darauf, in Besitz genommen zu werden. Bieten Sie Ihren Kolleginnen eine gemeinsame Plattform im Netz an. Gehen Sie einen Schritt nach vorn und übernehmen Sie die Führung. Fangen Sie an, das Netz zu knüpfen – hochwertige „Einzelfäden“ liegen schon lange bereit. Werden Sie gemeinsam erfolgreicher!

### Die Vorteile eines eigenen Firmen-Netzwerkes

Das Wichtigste bei der Gründung ist, dass die Vorgesetzten Ihnen die Möglichkeit bieten, das Netzwerk sowohl technisch als auch inhaltlich aufzubauen. Sonst geht leider gar nichts. Hier ist gutes Argumentieren gefragt, warum es für Sie als Sekretärin/Assistentin sinnvoll ist:

- Sie sparen Zeit und Energie!
- Sie sitzen quasi mit Ihren Kolleginnen in einem virtuellen Großraumbüro
- Sie ersparen sich mühsame Recherche
- Sie entwickeln sich in Ihrer persönlichen Kompetenz weiter
- Sie werden mehr und mehr Expertin in Ihrem Bereich
- Sie erweitern Ihr Sekretariats-Handwerk
- Sie erhöhen Ihre Eigenmotivation
- Sie werden selbstsicherer
- Sie blicken über den Tellerrand hinaus
- Sie knüpfen wichtige Kontakte
- Sie bringen Ihre eigenen Stärken aktiv mit ein
- Sie beeindrucken Ihren Chef mit Spezialwissen

### Die Vorteile für das Unternehmen

Als Entscheidungsvorlage dienen dem Vorgesetzten diese Argumente:

- Ihr Budget wird entlastet, da weniger ex-

terne Seminare gebucht werden müssen

- Ihre Sekretariate werden deutlich professioneller
- Sie erleben als Chef eine größere Entlastung
- Sie schaffen optimale Teambedingungen
- Die Einarbeitungszeiten verkürzen sich spürbar
- Ein Team bringt einfach bessere Leistung als jeder Einzelspieler
- Sie bündeln wertvolles Fach-Know-how
- Sie nutzen vorhandene Ressourcen
- Sie vermeiden Redundanzen
- Sie erhöhen die Mitarbeiterzufriedenheit durch motivierte Mitarbeiterinnen

### Wie baue ich ein starkes Netzwerk auf?

Das Wichtigste ist eine vernünftige Struktur. Hört sich leichter an als es ist. Okay, frisch ran ans Werk:

Auf jeden Fall muss es ein interaktives Netzwerk sein. Habe ich eine Frage, schreibe ich sie ins interne Firmen-Netz und erhalte wenig später eine entsprechende Lösung. Bereits vorhandenes Potenzial sollte jedoch ebenso jederzeit abrufbar sein. Hier müssen Inhalte aufgebaut und eingepflegt werden. Am besten machen Sie erst mal einen Plan:

### Der 7-Punkte Plan

1. Entwickeln Sie ein professionelles Konzept
2. Erarbeiten Sie Struktur und Inhalte des virtuellen Firmen-Netzwerkes
3. Präsentieren Sie das Konzept bei entsprechenden Vorgesetzten
4. Sprechen Sie mit der EDV-Abteilung, ob und wie eine entsprechende Plattform umsetzbar ist
5. Gründen Sie eine Arbeitsgruppe mit motivierten Kolleginnen

6. Machen Sie das Netzwerk über Personalabteilung oder Mitarbeiterzeitschrift bekannt

7. Leben Sie das Netzwerk aktiv

### Die Themen

Alles, was uns am Tag so beschäftigt: Ablage, Chefentlastung, Zeit- und Selbstmanagement, Small-Talk, English-on-the-Phone, firmeninternes Management-Wissen, Informationen über die Erstellung von Serienbriefen, Adressen guter Cateringfirmen, Business-Knigge, Work-Life-Balance, aber auch Selbstmotivation. Wie führe ich Zielvereinbarungsgespräche mit dem Vorgesetzten? Neue Rechtschreibung, Glückwunsch- und Gratulationstexte, Tipps für gutes Telefonieren, usw.

### Wie nutze ich ein Netzwerk?

Wenn die Struktur klar ist, heißt es: füllen, füllen, füllen. Jeder muss die Möglichkeit bekommen, Inhalte „up-zu-loaden“. Ein Netzwerk ist nur dann ein Netzwerk, wenn es aktiv gelebt wird. Geben und Nehmen sind hier die klaren Vorgaben. Nur wer sich aktiv einbringt, kann vom Know-how des anderen profitieren. Deswegen ist es wichtig, dass jeder entsprechenden Input in das Netz einstellt. Vielfältigkeit und Professionalität auf höchstem Niveau!

### Legen Sie los!

Jetzt habe ich nicht nur Ihnen, sondern auch mir einen wertvollen Impuls gegeben. Ich habe mich quasi schon wieder selbst gecoacht. Das kommt andauernd vor und ist sehr wirksam. Sprechen Sie mich an, ob mein Netzwerk tatsächlich zustande gekommen ist! Und ich bin sehr gespannt, ob Sie ebenfalls damit Erfolg hatten. Kontaktieren Sie mich gern! ■



## Level 1: Das Opfer

**Stellen Sie sich folgende Situation vor: Es ist Sonntagnachmittag. Maya bittet Ihren Mann Max, ihr beim Umräumen des Kinderzimmers zu helfen. Max sagt ohne Erklärung: Nein. Auf dieses „Nein“ kann Mayas Reaktion sehr unterschiedlich ausfallen. Wie sie reagiert hängt eng mit ihrer durchschnittlichen Gesamtenergie, ihrem E-Faktor, zusammen.**

**U**nsere Energie ist auf 7 Energielevel verteilt. Wie in der letzten Ausgabe von Coachingheute beschrieben sind sie bei jedem unterschiedlich ausgeprägt. Zusammen ergeben sie 100% Energie. Positive und negative. Die durchschnittliche Gesamtenergie, E-Faktor, ist die Summe aller Gedanken, Gefühle, Handlungen der Vergangenheit und Gegenwart. Es ist unsere Geisteshaltung und Einstellung. Abhängig davon reagiert man auf die verschiedenen Situationen im Leben. Im Kasten finden Sie alle Energielevel im Überblick. Heute beschreibe ich Level 1 detailliert.

Wenn Mayas E-Faktor 1 ist, denkt, fühlt und handelt sie etwa so oder so ähnlich:

„Max liebt mich nicht genug, um das für mich zu tun. Wahrscheinlich ist er auch noch sauer auf mich wegen heute morgen. Ich bin es nicht wert, dass man mir hilft.“ Ausgelöst von diesen Gedanken sinkt Mayas Selbstwertgefühl, sie spürt Hoffnungslosigkeit, fühlt sich deprimiert. Ihre Reaktion wird ein Rückzug sein. In einer vergleichbaren Situation wird sie nicht wieder fragen, da sie Angst vor Ablehnung hat.

Diese unterste Ebene der Energie ist negativ, d.h. katabolisch. Sie ist davon geprägt, dass man sich als Opfer fühlt. Man kann Opfer gewisser Ereignisse sein. Häufig jedoch ist man Opfer der eigenen

Gedanken, Glaubenssätze, Überzeugungen, Gefühle oder Wahrnehmungen. Diese verhindern oft Erfolg in den unterschiedlichsten beruflichen und privaten Lebenssituationen. Außerdem bezieht man auf diesem Energielevel alles auf sich und nimmt alles persönlich.

So ist Maya das Opfer ihrer eigenen Gedanken und Wahrnehmungen. Sie bezieht das Nein ihres Mannes auf sich, zweifelt an seiner Liebe, fühlt sich schuldig und glaubt, keinen Wert zu haben. Dadurch fühlt sie sich schlecht und deprimiert. Die weiteren Handlungen werden von diesen negativen Gefühlen bestimmt.

Level-1-Energie beinhaltet u.a. Schuldgefühle, Angst, Sorgen, Selbstzweifel, ein geringes Selbstwertgefühl.

### „Ich verliere sowieso“

Wenn man die Welt aus der Perspektive von Level 1 sieht, ist die Haltung häufig vorherrschend: „Ich verliere sowieso, es hat eh keinen Sinn“. Diese Energie kann generell das Leben bestimmen, nur in einem bestimmten Bereich vorherrschen oder bei einem speziellen Ereignis dazu führen, dass man ausweicht, Ausflüchte sucht, sich versteckt und fremdbestimmt handelt.

Die Lust und der Wunsch aktiv zu sein und zu handeln kann dadurch im Leben oder in Teilbereichen des Lebens sehr gering sein. Wahrscheinlich spüren wir alle manchmal Level-1-Energie, das ist normal. Normal ist aber nicht gleichbedeutend mit notwendig.

Jeder Energielevel hat Vorteile und Nachteile. Der Vorteil bei Level 1 ist, dass diese Energie sehr bequem ist. Man muss keinen Finger krümmen. Man muss nichts tun, bewegt sich nicht, verharrt. Man wird vielleicht sogar bemitleidet.

Kennen Sie persönliche Level 1 Situationen oder welche aus Ihrem beruflichen Umfeld? Schreiben Sie mir. Unter den ersten 10 Einsendern verlose ich eine Profilerstellung nach ELI (Energy Leadership Index™). Lernen Sie, Ihre Energie zu verstehen!

## Die 7 Energie-Level

### Level 1: Opfer

Man fühlt sich als Opfer bestimmter Ereignisse, der eigenen Gedanken, Überzeugungen, Gefühle oder Wahrnehmungen. Schuldgefühle, Angst, Sorgen, Selbstzweifel, etc. sind typisch.

### Level 2: Ärger, Konflikt

Man ist bestimmt von Konflikten, Ärger, feindseligem Denken, Aggression, Streit und Trotz, die nach außen oder nach innen gerichtet sein können.

### Level 3: Verantwortung

Man übernimmt Verantwortung für Denken, Gefühle und Handlungen. Diese sind von einem selbst gestaltet.

### Level 4: Fürsorge

Fürsorge, Geben, Unterstützen und Helfen stehen im Vordergrund.

### Level 5: Ausgleich, Aussöhnung

Man begreift alles als Chance und erkennt die Möglichkeiten. Man schafft Win-Win-Situationen

### Level 6: Synthese

Alles ist mit allem verwoben. Die Intuition kommt ins Spiel.

### Level 7: Transzendenz

Vollständig objektives und vorurteilsfreies Denken, völlige Angstfreiheit sind die Charakteristika.



Level 1: Opfer



## Was ich teile, verdoppelt sich!

Ob im Beziehungsmanagement oder im Mentoring – teilen Sie mit Freude.

Aller Reichtum, im Unternehmertum und in der Schöpfung, entsteht durch Teilung. Eine Zelle teilt sich, und es werden zwei daraus. Teilung bedeutet Vermehrung. Also teilen Sie! Wer teilt wird reich – an Ideen, Beziehungen, Bildung. Je mehr Sie teilen, umso mehr gewinnen Sie. Geben Sie, was immer Sie einbringen können.

„Verbündete“ in einem Unternehmen oder einer Organisation entstehen heute oft mit gezielter Personalentwicklungsarbeit. Mentoring als Programm, bei dem erfahrene Personen ihr Fachwissen und Können weitergeben. Kürzlich erklärte Dr. Dieter Zetsche, Vorstandsvorsitzender der Daimler AG, dass er auch als Mentor für Frauen in seinem Unternehmen tätig ist. Ich wünsche mir, dass Viele diesem Beispiel folgen. Auch sollten im Führungsnachwuchs mutige Frauen durch ein „Fahrertraining“ lernen, wie sie sicher auf der Überholspur fahren. Es sollte dann bald keinen Equal Pay Day mehr geben (müssen).

Die Förderprogramme großer Unternehmen oder auch von Soroptimist International (weltweit größte Vereinigung berufstätiger Frauen), verknüpfen Erfahrung und Wissen. Außerdem werden lebenslange Netzwerke gebildet. Absolventen berühmter Universitäten in den USA profitieren so von Anfang an und geben mit gleicher Münze an die nächste Generation zurück. Das Erfolgsmodell ist ein Karrieregarant.

Als freiberufliche Beraterin weiß ich auch, dass in kleinen, mittelständischen Firmen der Boss oder die Chefin die wichtigste Person ist und damit die Verbündete der MitarbeiterIn sein sollte.

Was aber, wenn die „Chemie“ nicht (mehr) stimmt? Oft darf ich dann als Kommunikationstrainerin helfen, die Akzeptanz wieder herzustellen. Konflikte lauern überall: Zum Beispiel, wenn die vorgesetzte Person die eingebrachten Ideen als ihre eigenen verkauft. Oder die „innere Kündigung“ erfolgt, weil das vorgelebte Verhalten oder eine verbale Entgleisung zu sehr getroffen haben. Kooperation fällt dann schwer und Frust ist vorprogrammiert. Schlimmstenfalls muss ein Mediator oder Anwalt eingeschaltet werden.

Alle Führungskräfte sollten deshalb unbedingt immer wieder ein Team- und Kommunikationstraining absolvieren. Konflikte gehören zum beruflichen Alltag. Lösungsstrategien finden sich leichter durch Auf- und Ausbau sozialer Kompetenz im Management. Wissenschaftliche Analysen unterstützen, sind effektiv und zeitsparend.

Das Beste ist eine aufbauende, offene Kommunikation. Dies gilt in allen Kulturkreisen. Im richtigen Ton kann man alles sagen. Im falschen nichts. Klingt einfach und lässt sich mit der richtigen Einstellung auch leicht trainieren.

Spitzensportler und Spitzenverkäufer lieben ihren Beruf und trainieren täglich dafür. Diese Berufsgruppen leben „Modelling of Excellence“ – will heißen, sie kopieren die Besten in ihrer Disziplin und teilen ihren Erfolg im Team. Mit Erfolg meine ich nicht nur den materiel-

len Erfolg. Menschen sind gerne mit Gewinnern zusammen und kaufen gerne von Gewinnern. Nichts ist besser für ein Unternehmen als Wachstum. Begeisterung und Motivation brauchen einen Nährboden für die gemeinsame Vision. Chefs und Leader kennen die Firmenpolitik, Allianzen, Rivalitäten und Intrigen besser. Wut, Eifersucht, Missgunst, Inkompetenz und Dis-Stress sind Gift für jeden Verbund. Kritik könnte helfen, dies zu vermeiden, ist aber in unserem Sprachgebrauch negativ besetzt, obschon sie konstruktiv schnell klärt. Das Mitarbeitergespräch ist wertvoll, doch oft nicht zeitnah genug. Ein Riesenvermögen an Humanpotenzial wird so jährlich zerstört.

Ich erlebe immer wieder, wie bei der Zusammenstellung von Projekt-Teams die größten Fehler im Vorfeld passieren: Die richtigen Kommunikations-Schritte werden versäumt und damit fehlt das Fundament der Erfolgspyramide.

Als Team- oder AbteilungsleiterIn müssen Sie als solche mittels Rundschreiben von der Geschäftsleitung ernannt werden.

Hinweise auf das gemeinsame Ziel und

die Bedeutung für das Unternehmen – das Projekt erfolgreich und in der vorgegebenen Zeit abzuschließen – sind wertvoll

**1** Dies gilt auch für temporäre oder Teil-Projekte, die angeschlossen werden.

**2** Sie bereiten mit den Vorgesetzten die notwendigen Informationsschritte für alle vor, und bitten den Boss oder die Chefin um Start-Unterstützung.

**3** Anschließend werden die Vorgesetzten der betroffenen Abteilungen und alle Teamplayer über den Ablauf in Kenntnis gesetzt.

**4** Als neue LeiterIn rufen Sie die betroffenen Chefs Ihrer Projektgruppe vorher noch einmal gesondert an und fragen nach Tipps für die Vorbereitung der Abteilungsgespräche, bzw. holen Information des Betriebs- oder Personalrates ein.

Sie sollten in das Gelingen des Projekts „verliebt“ sein und als Führungskraft überzeugen. (Überzeugen, ist eine Eselsbrücke und bedeutet: Benennen Sie Zeugen, die Ihre Argumente für das gemeinsame Ziel mittragen.)

Verbündete und Mentoren sind wertvolle Menschen, die gleichberechtigt auf Augenhöhe ein gemeinsames Ziel mit den Unternehmen oder Mentee verfolgen: vertraglich- und zeitlich befristet.

Wo Menschen zusammenkommen, besonders in der Politik, Wirtschaft und im Sport, entstehen vielfältige Bündnisse.

Haben Sie Mut und gehen Sie sicher ihren Weg!

Gerne zeige ich als Coach Ihnen ohne lange Umwege, wie Sie künftig wesentlich effektiver und zeitsparender kommunizieren können.

Tipps zu einem Konfliktablaufmodell können Sie ohne Berechnung bei mir abrufen.

Schreiben Sie an: [Renate.Hannemann@T-online.de](mailto:Renate.Hannemann@T-online.de) ■

*Der Bauer verteilt seine kostbare Saat auf den Acker und im folgenden Jahr erwächst daraus sein Wohlstand.*

*Carlo Socci*



## Das Gegenteil

George Costanza, ein Charakter in der Sitcom Seinfeld, hat im Leben nicht viel Glück. Doch er erkennt sein Problem: Wenn ihm seine Intuition ständig das Falsche rät – dann müsste doch das Gegenteil richtig sein? Für George funktioniert es. Er beleidigt den Vorstandsvorsitzenden und bekommt seinen Traumjob,

findet eine tolle Frau und eine grandiose Wohnung. Blicken wir gemeinsam hinter die Kulissen der Praxis. Entdecken Sie exemplarisch drei Akteure, auf die Sie in freier Wildbahn stossen können. Erfahren Sie, wie diese Verbündete verprellen und Mitarbeiter vergraulen. Und machen Sie dann das Gegenteil.

### 01 Die Goliathlüge

„Wenn ich meinen Mitarbeitern sage spring, dann fragen die nicht mal mehr wie hoch. Die wissen was ich will“ oder „Ich hab dann kurz mit dem Verkaufsleiter diskutiert und wir haben uns darauf geeinigt, dass wir das so machen wie ich will“ Sind typische Aussagen beim Modell Marke Goliath. In der Wirtschaft noch immer gerne genommen, gilt er doch als durchsetzungsstark und ergebnisorientiert.

Leider ist diese Führungskraft so damit beschäftigt, ihre übergrosse Rolle zu spielen, dass sie keine Zeit hat, ihren Job zu machen. Denn im Schatten einer Eiche gedeihen keine neuen Schösslinge. Mitarbeitermotivation oder gar -entwicklung bleiben auf der Strecke. Eine hohe Fluktuation ist vorprogrammiert.

**Die Lösung:** Beweisen Sie Ihren Mitarbeitern und Kollegen, dass mehr in Ihnen steckt. Schaffen Sie ein Umfeld, indem auch mal Licht zum Boden gelangt und stellen Sie stolz die gemeinsamen Erfolge dar.

### 02 Tollhaus Team

„Konkurrenz belebt das Geschäft“ oder die Illusion vom Management-Team. Das zweite zu beobachtende Modell ist der Teamplayer. Dieser tut genau das, was sein Name verspricht. Er spielt die Teammitglieder gegeneinander aus, der Kampf um die Anerkennung des „Großen Meisters“ kann beginnen.

Auf gleicher Hierarchiestufe versucht der Teamplayer gerne, Gemeinschaftsleistungen für sich zu reklamieren und andere

beim Chef schlechtzumachen. Aus Netzwerken zieht er den vollen Nutzen ohne Ressourcen oder gute Ideen einzubringen. Beziehungen werden so lange gepflegt, wie sie den Team-Player voranbringen. Danach schläft das Interesse ein.

Es werden selbstverständlich nur solche Mitarbeiter ausgewählt, die beherrschbar sind und manipuliert werden können.

**Die Lösung:** Wenn Sie dem Teamplayer begegnen, gilt: das Offensichtliche ansprechen. Suchen Sie notfalls das Dreiergespräch mit dem nächsthöheren Vorgesetzten. Haben Sie den Mut, Mitarbeiter einzustellen, die Ihnen bei der richtigen Pflege „über den Kopf wachsen“ und werden Sie dafür bekannt, der Talentschmied des Unternehmens zu sein.

### 03 Das Delegationsdilemma

„Bis ich Ihnen das erklärt habe, mache ich es schnell selber.“ Oder „Das kriegen die eh nicht hin“ – so oder so ähnlich klingt es häufig aus dem Munde des

„Unverzichtbarmachers.“ Er ernennt gerne Teamleiter, die zwar die Verantwortung haben, aber weder die Teammitglieder selbst aussuchen, noch über das Budget entscheiden dürfen.

Dahinter steckt häufig die Sorge, entbehrlich zu werden.

Die Schattenseite: Stress. Häufig handelt es sich beim „Unverzichtbarmacher“ um einen kapitalen 80-Stünder, für den Privatleben ein Fremdwort ist

**Die Lösung:** Lassen Sie sich eine konkrete Stellenbeschreibung geben. Bestehen Sie auf entsprechenden Kompetenzen, lassen Sie sich nicht mit fadenscheinigen Ausreden abpeisen. Erklären Sie, bevor sie etwas delegieren, genau was sie wollen. Bieten Sie Unterstützung an. Sprechen Sie Fehler sofort und klärend an, geben Sie Bestätigung und Anerkennung, wenn es rund läuft.

**Sie kennen weitere Typen ?**

**Ich freue mich auf Ihre Email an [welcome@loesungsfinder.ch](mailto:welcome@loesungsfinder.ch)**



### Die Führungskraft im Unternehmen

Die Führungskraft als Jongleur – sie hält Ansprüche und Erwartungen von Mitarbeitern, Kunden und Unternehmensziele in der Balance. Idealerweise ohne das die Kugeln miteinander kollidieren. Daneben will auch das eigene Leben gemanagt werden. Keine leichte Aufgabe. Eine mögliche Antwort: service centered leadership überträgt Ideen, die im Servicemanagement erfolgreich sind, auf die Führung. In beiden Fällen geht es darum:

- Bedürfnisse vor auszusehen
- Erwartungen zu übertreffen
- Konflikte nutzbringend anzugehen
- Veränderungsprozesse zu gestalten



## Mut tut gut

**Der Heldenmythos gibt uns eine wunderbare Orientierung, um die in Veränderungen wirksamen, oft widerstrebenden Kräfte in uns zu verstehen und gestärkt daraus hervorzugehen.**

**F**rank M. stand an einem ganz besonderen Punkt in seinem Leben. Eigentlich war alles wunderbar. Er leitete als Geschäftsführer sein eigenes IT-Unternehmen und hatte richtig Karriere gemacht. Die Auftragsbücher waren voll, die letzte Expansion vor 2 Jahren gut gemeistert. Privat lief ebenfalls alles bestens: eine nette kleine Familie mit zwei Kindern, ein wunderschönes Haus, nette Freunde, ja selbst ein Feriendomizil in Italien gehörten dazu. Alles in Butter, könnte man meinen. Wozu dann ein Coaching?

### Außen ist alles prima – doch innen ...

Und doch ließ dies besondere Gefühl der Wehmut ihn schon längere Zeit nicht mehr los, es nagte immer wieder an ihm. Er sehnte sich nach mehr Abwechslung, nach neuen Herausforderungen. Sein gut situiertes Leben war ihm fade geworden und der Job langweilte ihn.

„Eigentlich habe ich keine Probleme“, sagte er in unserem ersten Telefonkontakt „und trotzdem würde ich gerne mit Ihnen reden, Sie sind mir wärmstens empfohlen worden, vielleicht bin ich ja in der Midlife-Krise, manchmal möchte ich alles hinschmeißen.“

In unserem ersten Coachinggespräch gestand Frank M. dann, dass er einen Lebensraum habe, der ihn nicht mehr los ließ. Er träumt davon, ein Jahr auszusteigen und um die Welt zu segeln. Und während er davon sprach funkelten seine Augen. Kaum war der Wunsch ausgesprochen, kritisierte die Stimme der Vernunft seinen Plan „Doch das geht gar nicht, meine Firma, meine Familie. Die Verantwortung ist zu groß, ich kann auf keinen Fall weg.“ Mit diesen und ähnlichen Worten schaffte

er es zumeist, den Wunsch wieder weg zu schieben. Manchmal mussten die Gegenargumente aber noch drastischer formuliert werden, um ihn zur Raison zu bringen.

Andererseits hatte er heimlich dann doch schon recherchiert, was es bei dem Wunsch, auszubrechen, alles zu beachten galt. Er hatte sich beispielsweise bereits ein Boot ausgesucht. „Die Sehnsucht wird immer stärker, die Widerstände immer lauter, ich befinde mich in einem richtigen Dilemma. Ich muss das endlich klären und eine eindeutige Entscheidung treffen, sonst..., ach ich weiß auch nicht.“ Verzweifelt schaute er mich an. „Ich weiß, ein echtes Luxusproblem, doch es raubt mir schon manchmal den Schlaf und es fällt mir zunehmend schwerer, mich im Job zu konzentrieren.“

### Immer dann, wenn wir mutig entscheiden stehen uns Unterstützer und Verbündete zur Seite

In einer intensiven Auseinandersetzung mit der Grundmatrix für Veränderungsprozesse, der Heldenreise, gelang es Frank M., die widerstrebenden Motive und Bedürfnisse zu transformieren. Durch das Erleben der Psychodynamik von Verändern und Entwickeln auf der einen Seite und des Festhaltens, dem Bedürfnis nach Sicherheit auf der anderen, war Frank M. in der Lage, eine Entscheidung zu treffen.

Die Lösung sah folgendermaßen aus: Seinen Stellvertreter bereitete er intensiv auf dieses eine Jahr vor. Mit seiner Frau und den Kindern traf er die Absprache, dass sie ihn etappenweise besuchen und eine Weile mitreisen würden.

In dem Moment, wo er jenseits seiner Zweifel andere Menschen in seine Pläne einweihte, fanden sich Lösungen für Situationen, die Frank M. vorher als unlösbar eingeschätzt hatte.

Nun ist er auf Reisen und sendet mir aus der ganzen Welt Grüße.

„Dieses Coaching bei Ihnen hat mir völlig neue Welten geöffnet – diese Stationen der Heldenreise. Ihre Anleitung hat mir den Mut gegeben, meinen Lebensraum ernst zu nehmen, tausend Dank dafür. Ich habe gelernt, meine Intuition als einem wichtigen Rabeber zu akzeptieren. Letztendlich hat die Entscheidung, das Abenteuer Weltumsegelung zu wagen, dazu geführt, dass ich mir selbst mehr vertraue und jede Menge Unterstützung im Außen erfahren habe.“

Stehen Sie auch vor einer großen Veränderung und fühlen sich hin und her gerissen, dann kann für Sie die Grundmatrix der Heldenreise ein wertvoller Ratgeber sein. Gönnen Sie sich eine Reisebegleitung, ich freue mich den persönlichen Kontakt

[angelika.hoecker@flextrain.de](mailto:angelika.hoecker@flextrain.de) ■

### Die »Reise des Helden« ist ein Handbuch des Lebens:

1. Station – die gewohnte Welt
2. Station – der Ruf des Lebens/des Abenteurers
3. Station – der Held, die Seite in uns, die Entwicklung will und braucht
4. Station – der Widerstand, die Seite in uns, die bewahren will und Sicherheit braucht
5. Station – die Konfrontation und Transformation der Gegensätze
6. Station – das neue Land – die Belohnung
7. Station – die Rückkehr



# NETZWERK erweitern mit Smalltalk ...keine Angst vor Smalltalk...

So hieß im April dieses Jahres der Auftrag eines großen deutschen Unternehmens an mich für die Gestaltung eines Konzeptes und die Durchführung eines Seminars „Business Knigge“.

**M**eine Recherchen haben ergeben, dass 75 % aller Menschen Angst haben, sich in den typischen „Smalltalk“-Situationen des Lebens zu blamieren, etwas „Falsches“, Unpassendes oder Uninteressantes zu sagen.

**Diese Situationen kennen vermutlich viele von Ihnen:** Eine Einladung zu einem Geschäftsessen mit dem Chef oder ein Vorstellungsgespräch mit einem für uns wichtigen Entscheidungsträger eines Unternehmens: Wir freuen uns auf diesen Termin, weil er wichtig für uns ist. Aber wir stellen uns auch die Frage: Was sollen, können oder dürfen wir während der „Opening-Phase“ bloß sagen, also in dem Moment des Gesprächs, wo wir uns noch nicht in unseren Kompetenzthemen bewegen, die uns die nötige Sicherheit geben? Und für viele Frauen stellt sich erschwerend die Frage: „Was ziehe ich an?“ Sind wir am Ort des Geschehens, können wir uns nicht mehr umziehen. Sind dann auch noch Unsicherheiten beim „smalltalken“ vorhanden, oder wenn wir zweifeln, ob wir richtig angezogen sind, dann geht es uns nicht gut und wir sind nicht mehr entspannt. Und leider verrät uns unsere Körpersprache.

**ODER:** Eine Business-Veranstaltung findet statt, während Sie den Raum betreten, und Sie stellen Sie fest, dass sich bereits Grüppchen gebildet haben und Sie niemanden kennen. Und jetzt?

**ODER:** Wir stehen im Fahrstuhl, alle sehen zu Boden, keiner spricht. Sagt dann endlich „jemand“ etwas, freuen wir uns, dass wir nicht den ersten Schritt machen mussten (sofern wir zu den 75% aller unsicheren Menschen gehören).

**ODER:** Stellen Sie sich eine Gepäckschlange am Flughafen vor, viele schweigen, obwohl es – zumindest im Pauschalbereich- der Start in die schönsten Wochen des Jahres sein sollte ...

Noch auffälliger empfinde und erlebe ich diese oder ähnliche Situationen zu den typischen „Business-Zeiten“ beim Sicherheitscheck am Flughafen. Es scheint, dass viele Menschen die Sprache verloren haben, die **KÖRPERSPRACHE** fast aller Beteiligten signalisiert: ICH BIN GENERVT und sendet das „Sprich mich nicht an – Signal“...

## Kennen Sie das?

Ich habe allerdings die Erfahrung gemacht, dass 95 % aller Menschen sich freuen und tatsächlich zurücklächeln können, wenn sie ein entsprechendes Signal erhalten (**auch am Flughafen Frankfurt, Freitagabends zwischen 18:00 und 20:00 Uhr**).

## Es geht also!

Ich habe auf diese Weise schon sehr nette Gespräche geführt, und die Zeit des Wartens verflog. Und manchmal entstehen so auch sehr interessante Kontakte. Bei allen tollen Möglichkeiten, die uns die Welt des Internets bietet, wie zum Beispiel die Business-Plattform „XING“: **Ein Augenkontakt bleibt ein Augenkontakt. Und ein Lächeln die schönste Verbindung zwischen zwei Menschen.**

Dies vermittele ich den Teilnehmern meiner Seminare: Smalltalk tut nicht weh. Und wenn Sie mal an die 5% der Menschen geraten, die nicht antworten oder zumindest zurücklächeln, geht die Welt nicht unter!

## Fangen Sie einfach an!

Sprechen Sie zum Beispiel über das Wetter. Das ist nicht langweilig, sondern der Klassiker aller Smalltalk-Themen. Oder bitten Sie um Hilfe oder eine Information. Stellen Sie W-Fragen, und schon bricht das Eis.

Für alle Interessierten, die mehr zu dem Thema wissen möchten: Im September 2009 wird in Hamburg das Seminar „Business Knigge“ mit folgenden Inhalten stattfinden:

- Ein erfolgreiches Image: Was ist Image?, Wie wirke ich authentisch?, Wie werde ich weder über- noch unterschätzt? Wie erlange ich ein selbstsicheres Auftreten?
- Keine Angst vor Smalltalk: Welche Themen sind erlaubt? Welche nicht?. Strategisches Vorgehen, das richtige Timing, das Eis brechen, keine Angst vor Grüppchen, Smalltalk als Basis für gute Kontakte.
- Höflichkeit mit Herz und Empathie: Was ist das Ziel eines ehrlichen, empathischen Verhaltens?. Perspektivenwechsel, warum?. Richtig zuhören & Motive erkennen.
- Grundlagen der zwischenmenschlichen Kommunikation: Was ist optimale Kommunikation?. Grundsätze erfolgreicher Kommunikation.
- Unser Körper spricht, was sagt er? : Ein Blick genügt, das Mienenspiel, die Sprache der Hände, verräterische Stimme..

## Ihr Nutzen:

- Sie gewinnen Selbstsicherheit und Gelassenheit, um sich auf dem Parkett des Smalltalks meisterlich zu bewegen.
- Sie erhalten wertvolle Tipps, um Begegnungen mit Menschen zielorientiert zu nutzen.
- Sie lernen präsent zu sein.
- Sie erhalten hochwertige Teilnehmer-Unterlagen (vierfarbig) in Form von einem Handout zum Nachschlagen der Seminar-Inhalte, Arbeitsunterlagen und im Nachgang des Seminars Fotos der erarbeiteten Filpcharts sowie der Teilnehmer.
- Ich stehe Ihnen auch nach dem Seminar für telefonische Rückfragen oder per mail zur Verfügung. ■

## Haben Sie Interesse und/oder Fragen?

Dann schicken Sie einfach eine mail an [sabineloch.de](mailto:sabineloch.de), die ersten 5 Interessenten/innen bekommen einen Vorzugspreis. Ich freue mich auf Sie. Bitte sprechen Sie mich an.



## „Wer sich nicht bewegt, ...“

Guten Tag,  
liebe Coachingheute-LeserInnen.

Letztes Jahr hatte ich eine junge Frau bei mir im Coaching, deren Anliegen lautete: „Ich kriege keinen Kontakt zu den Kolleginnen und Kollegen im Unternehmen.“

Ihrer Meinung nach waren alle „gut Freund“ und verstanden sich bestens, nur sie war außen vor. Nachdem wir Claudia Pauls Situation durch viele Fragen und Beispielschilderungen eingekreist hatten, stellte sich heraus: Sie tat nichts, um Veränderung herbeizuführen. Und sie hatte vom ersten Tag ihrer Mitarbeit in diesem Unternehmen auch nichts dafür getan, sondern vorausgesetzt, dass die Kollegen und Kolleginnen auf sie zukommen müssten und zuständig für ihre Integration seien. Sie erwartete, dass andere sie gefälligst wahrnehmen und bitten müssten.

### Erste Schritte tun ...

Wir sahen uns mehrere Situationen – auch aus ihrem privaten Bereich – genauer an und rasch wurde ein „roter Faden“ sichtbar. Sowohl im Umgang mit Nachbarn, im Fitness-Studio als auch im Französisch-Sprachkurs der VHS ... immer das gleiche Muster.

Mir ging es in diesem Coaching nicht primär darum, aufzudecken, welche frühkindlichen „Mechanismen“ und Glaubenssätze da verankert waren, sondern – und das unterscheidet eben Coaching von Therapie – möglichst pragmatische Tipps und umsetzbare „to dos“ mit ihr zu erarbeiten. Ich war mir sicher, dass auch andere Blickwinkel focussiert werden könnten, wenn Claudia Paul nach einigen Wochen erste Erfolge verzeichnen würde.

### Der Blick aufs Detail ...

Gemeinsam erstellten wir ihre Image-Liste. Wie wird sie gesehen und wahrgenommen? Weshalb so? Wie sieht ihr „Wunsch-Image“ aus? Was ist dafür zu tun? Welche KollegInnen sind Helfer? Wer die Miesmacher?

Claudia erhielt selbst gewählte Hausaufgaben. Sie überlegte sich, welches ihre

- täglichen ...
- wöchentlichen ...
- monatlichen ...

Aufgaben und Lernschritte sein sollten.

### Auf Los geht's los ...

Bei den täglichen „Exercises“ wurden Aufgaben wie, aktiv auf jemanden in der Firma zugehen, mal eben den Kopf „in die Türe stecken“ und kurz „Hallo“ sagen, formuliert. Im wöchentlichen Rhythmus begann sie, Einladungen für kleine Treffen in der Kantine, auf einen Kaffee oder zum gemeinsamen Mittagessen, auszusprechen, und sie bot bei bestimmten Aktionen (uneigennützig) Unterstützung an. Bei den Monatsübungen ging es u. a. um gemeinsame Aktionen außerhalb der Firma, aber auch um das bewusste Sich-Einklinken in Projekte, das Initiieren von internen Meetings mit Fachvorträgen, etc. Wir hatten riesigen Spaß, ihre Listen zu erstellen. Die Ideen purzelten nur so aus Claudia heraus.

Damit die guten Ansätze nicht nach einigen Wochen im Alltagstrott untergehen, gab ich ihr für die Wochen- und Monatsaufgaben Kärtchen, auf denen sie ihre jeweilige Aktivität in einem Satz verankerte. Nachdem sie für ein halbes Jahr 24 Wochenkärtchen und 6 Monatskärtchen beschriftet hatte, war das Werk vollbracht. Ich sammelte die Kärtchen ein und sagte schmunzelnd zu ihr: „Sie erhalten jetzt ein halbes Jahr lang wöchentlich Post von mir.“ Sie brach in Lachen aus und konnte kaum glauben, dass ich – so nannte sie es – mir die Mühe



Networking ist Geben und Nehmen, gibt Kraft und macht Spaß

machte, jede Woche an sie zu denken.

„Erstens, Frau Paul, tue ich das gerne. Zweitens ist es eine Frage der Organisation, und das ist ja wohl die leichteste der Übungen.“ Claudia Paul hat es geschafft, Schritt für Schritt Kontakte aufzubauen, Verbündete zu finden, offener auf andere zuzugehen, sich interessiert, herzlich und uneigennützig zu engagieren und einfach „dabei“ zu sein. Die letzte Karte, die ich ihr schickte, war von mir für sie. Darauf stand: „Wer sich nicht bewegt – bewegt nichts!“

Wenn Sie Fragen haben, mailen Sie gerne oder rufen Sie mich an:

info@ursumahler-training.com,  
089-51114686.

Für heute ganz herzlich,  
Ihre Ursu Mahler

### Summary Netzwerken:

- Nehmen Sie sich Zeit für Netzwerk-Aktivitäten!
- Zeigen Sie Interesse an Menschen – gehen Sie auf Menschen zu!
- Selbstbewusstsein und Netzwerken gehören zusammen – mögen Sie sich!
- Machen Sie Vorschläge, bringen Sie Ideen ein, werden Sie selbst aktiv!



## Sie liebt mich, sie liebt mich nicht?

Oder wie Sie Sympathie oder Antipathie steuern können

Das sogenannte Vitamin B ist heute in der Geschäftswelt entscheidend über den Erfolg oder Misserfolg. Wer sich schwer tut, Beziehungen zu anderen Menschen aufzubauen, gerät schnell in die Gefahr ein Außenseiter zu sein oder schlimmstenfalls sogar gemobbt zu werden.



© FOTOLIA.COM

**L**ovisa B. (Name von der Redaktion geändert) fing bei einem neuen Arbeitgeber an zu arbeiten. Die gelernte Bürokauffrau rauchte nicht und war zudem auch noch allergisch gegen den Zigarettenrauch.

Jeden Morgen jedoch standen alle anderen einschließlich der Chefin um diese herum und besprachen bei der ersten Morgenzigarette schon Details des Tages. Lovisa B. kam nicht in den Kontakt mit den Kolleginnen und wurde schließlich innerhalb der Probezeit entlassen.

Was war falsch gelaufen?

Zunächst ist dies ein Versäumnis innerhalb des Vorstellungsgesprächs. Hier sollte sowohl vom Arbeitgeber als auch künftigen Arbeitnehmer der Frage nach einem solchen wesentlichen Detail innerhalb einer Arbeitsgruppe nachgegangen werden. Gleichzeitig wäre es sinnvoll gewesen, wenn hier ein Gespräch mit der Chefin in Form eines Feedback-gesprächs stattgefunden hätte: Zum Beispiel:

„Mir ist aufgefallen, dass ein Teil der Arbeitsbesprechung innerhalb der morgend-

lichen Raucher-pause stattfindet. Ich fühle mich ausgeschlossen und wünsche mir, daran teilzunehmen und bitte deshalb darum, diese in die Zeit nach der Raucherpause zu legen. (Auch der Arbeitgeber hat ein Interesse neu eingestellte Mitarbeiter zu halten, da jedes Einstellungsverfahren Zeit und Geld kostet).

Beziehungsaufbau entsteht nicht nur durch eine Feedbackkultur, sondern es ist auch wichtig für die Beziehung die Kommunikations- Ebene des anderen wahrzunehmen.

Positive Feedback gebe ich auf der Ebene der Identität und konstruktive Kritik auf

der Ebene der Umwelt, des Verhaltens oder der Fähigkeiten.

Feedback wir jedoch nie auf der Ebene der Werte, der Glaubenssätze und der Identität gegeben. Die Ebenen Umwelt, Verhalten und Fähigkeiten können relativ einfach geändert werden. Wenn es zieht (Umwelt) kann ich die Tür schließen, wenn ein Verhalten stört, kann ich ein anderes probieren, und wenn eine Fähigkeit nicht vorhanden ist, kann sie erlernt werden.

Glauben und Werte sowie die Identität aber machen unsere Persönlichkeit aus. Ein negatives Feedback auf diesen Ebenen kann am ehesten zu Schwierigkeiten in der Beziehung führen. ■

### Was haben wir im Coaching getan?

Die Handlungsoption ist das Feedback. Ich beschreibe was ich wahrnehme, sage was das für ein Gefühl bei mir auslöst und welchen Wunsch ich habe. So übe ich mich in der direkten Kommunikation. Alle Beteiligten haben so die Möglichkeit Konflikte vorzubeugen. Wenn dann noch die Kommunikationsebene beachtet wird, kann beim Beziehungsaufbau (fast) nichts mehr schief gehen. Viel Erfolg beim Anwenden.

Literatur:

Marshall B. Rosenberg

Gewaltfreie Kommunikation Junfermann Verlag Paderborn 2001



## Mit Chaos zum Erfolg

**Wer schonend mit seiner Energie und seiner knappen Ressource „Zeit“ umgehen will, der tut gut daran, sich im Unternehmen Kollegen zu suchen, die die eigenen Stärken ergänzen. Die Basis dafür: den eigenen Organisations-Stil kennenlernen und wertschätzen. So werden Mitarbeiter zu schlagkräftigen Dream-Teams und erfolgreichen Verbündeten.**

**H**aben Sie sich schon einmal gefragt, warum einige Menschen regelmäßig im Chaos versinken und andere immer einen leeren Schreibtisch haben? Warum einige Menschen immer wieder auf den letzten Drücker ins Meeting spurten, während andere ihre schon längst geordneten Unterlagen erneut sortieren?

Das Geheimnis liegt in unseren Talenten. Denn wie wir uns und unsere Aufgaben organisieren, ist uns auch ein Stück weit in die Wiege gelegt. Jeder Mensch hat eine bestimmte Art und Weise, wie er mit anderen umgeht, wie er Informationen sammelt und nutzt, wie er Entscheidungen trifft und wie er sich organisiert. Das Zentrum dafür liegt in unseren grauen Zellen.

Aus der Gehirnforschung wissen wir, dass bei manchen Menschen eher die sogenannten linkshemisphärischen Eigenschaften wie Fakten, Zahlen, Systematik dominieren, bei anderen eher die rechtshemisphärischen (Bilder, Gefühle, Spontaneität). Den „Linkshirnern“ fällt es in der Regel entsprechend leicht, pünktlich und ordentlich zu sein. Sie fühlen sich mit To-Do-Listen, tabellarischer Zeiterfassung und starren Ablaufschemata wohl und kommen mit herkömmlichen Zeitmanagement-Ratgebern prima klar. Kein Wunder: Das herkömmliche Zeitmanagement wurde von systematischen Menschen entwickelt – und klappt demnach auch wunderbar bei Systematikern.

Menschen mit Hang zum „Chaos“ brauchen hingegen spielerische und kreative Wege, um ihre Zeit richtig zu managen.

Ein pragmatisches Tool um sich und seine Stärken bunt auf weiß zu sehen ist eine fundierte Denkstil-Analyse. Im Coaching oder auch in den Seminaren haben wir damit eine prima Basis zu erkennen, ob jemand eher der Systematiker oder der kreative Chaot ist. Und dann können wir die vermeintlichen Schwächen in Stärken umwandeln.

Machen Sie Schluss mit ihrem schlechten Gewissen, wenn mal wieder ein spontaner Gedankenblitz Ihren Zeitplan zerhauen hat.

Machen Sie sich klar, dass die kreativen Chaoten schon seit vielen Jahren die Ideensprudler im Team sind und für gute Stimmung sorgen. Kein Unternehmen kommt auf Dauer ohne diese Kreativköpfe aus!

Erleichtern Sie sich zudem Ihren Alltag mit folgenden Kniffen:

- Chaoten lieben es flexibel, bunt und abwechslungsreich, also schaffen Sie sich Tools wie Post-It-Landschaften, reisende To-Do-Sammlungen oder farbige Erfolgsbücher, um Ihre Aufgaben zu notieren.

- Geben Sie Ihrem Terminkalender einen neuen Namen wie „Erfolgs-Journal“, „Chancen-Planer“ oder ähnliches. Das motiviert, das Ding überhaupt in die Hand zu nehmen.

- Gestalten Sie Ihre Ablagen im Büro bunt (farbige Ordner mit witzigen Motiven).

- Wechseln Sie Ihre Tools wenn sie anfangen Sie zu langweilen. Wichtig ist, dass Sie Spaß am Benützen haben – dann tun Sie es nämlich auch!

Streichen Sie Wörter wie „gut“ und „schlecht“ mit sofortiger Wirkung aus Ihrem Wortschatz. Es gibt in jedem Fall nur „anders“. Ein kreativer Kopf organisiert sich anders als ein akribischer Buchhalter. Und das ist gut so. Wichtig ist, dass jeder seine Aufgaben erledigt. Und wenn Ihnen dabei ein plüsch-rosa-farbener Ordner hilft, dann dürfen die Kollegen ruhig darüber ihre Witze machen. Was zählt ist das Ergebnis!

Hören Sie auch auf, sich über die „Macken“ der anderen zu beklagen. Denn Menschen, deren Denke Ihnen auf den ersten Blick nicht liegt, sind genau diejenigen, die Ihre Stärken prima ergänzen können. Wie bei einem Staffellauf kann dann der Ideensprudler das Holz an den Macher übergeben, der es liebt, Dinge stoisch eines nach dem anderen abzuarbeiten. Ebenso wichtig im Team ist der Zahlen- und Faktenmensch, der ein Auge auf Details und Qualität hat.

In dem Moment, in dem die Mitarbeiter die eigenen Stärken und die Stärken der anderen kennen und schätzen, entwickeln sich Teams zu unschlagbaren Dream-Teams mit herausragenden Erfolgen. ■

### Chaos oder Systematiker

Finden Sie heraus, wie Sie ticken und was das für Ihr Zeitmanagement bedeutet. Einen Schnell-Check „Chaos oder Systematiker“ mit Sofort-Tipps für Ihr Zeitmanagement finden Sie unter [www.Kreative-Chaoten.com](http://www.Kreative-Chaoten.com).

### Zum Weiterlesen

**Mehr von Cordula Nussbaum:**

Organisieren Sie noch oder leben Sie schon? Zeitmanagement für kreative Chaoten, Campus

Die 100 häufigsten Fallen nach der Existenzgründung, ein Praxisratgeber für Jungunternehmer und alte Hasen, Haufe



## Männer! – Sie sind an allem schuld

Ja, wir alle wissen es, weil es uns ja immer gesagt wird: „Die Männer sind schuld daran, dass wir in der Krise stecken. Punkt.“ Und da ist es wieder! Wir suchen Übel und Lösungen für die Zeitqualität im Aussen.



Frauen und Männer gemeinsam bringen den nachhaltigen Wandel.

*Dankbar nehmen viele von uns die Schlagzeilen auf, die uns die Unfähigkeiten der Männer in dicken Lettern in unsere Wahrnehmung einfließen lassen.*

Im Herbst letzten Jahres wurde ich nach einem Vortrag für Frauen von zwei Zuhörerinnen für deren Unternehmen gebucht. Der Titel des Vortrags: „Erfolgreicher Umgang mit der Krise“, und das Publikum sollten die weiblichen Angestellten des Unternehmens sein. Gut so, doch nicht ganz gut so. Denn zwei Wochen vor dem Termin erhielt ich eine Anfrage, ob ich auch vor Männern sprechen würde. Ohnehin schon eine interessante Frage, doch noch interessanter war der Auslöser. Die Männer des Unternehmens hatten von meinem Vortrag erfahren und sich beschwert, dass sie, nur weil sie Männer sind, nicht von diesem Vortrag profitieren dürfen. Das Unternehmen hat reagiert und die Männer haben interessiert am Event teilgenommen.

*Mein Frage: „Was passiert in unserer Gesellschaft plötzlich mit den Männern? Was macht sie zur Spezies, die bestraft werden muss?“ Es ist schon richtig: In den letzten Jahrzehnten haben vor allem die Männer das wirtschaftliche Bild geprägt. Aber was war mit uns Frauen? Haben wir gegen den wirtschaftlichen Aufschwung gekämpft? Wir haben doch auch dankbar die Annehmlichkeiten der Wohlstandsgesellschaft angenommen.*

Bitte spüren Sie in sich hinein liebe Leserinnen. Was denken Sie sich, wenn Sie diese Sätze lesen? Vielleicht werden Sie nachdenklich und erkennen, dass Sie sich mit dieser Sichtweise so noch nicht auseinandergesetzt haben. Vielleicht ärgern Sie sich, denn meine Meinung stimmt mit der Ihren überhaupt nicht überein. Egal, wie auch immer ihre Reaktion ist, sie wird

von Frau zu Frau unterschiedlich sein. So, wie es auch bei den Männern ist. Mann ist nicht gleich „alle Männer“. Alle Männer in einen Topf zu werfen, ist also auch nicht gerecht.

*Sie finden ich übertreibe mit der Verallgemeinerung? Dann lassen Sie mich bitte erzählen, was mich in der letzten Woche so bewegt hat, dass ich es hier gerne mit Ihnen teilen möchte.*

Ein Coachee von mir arbeitet in einer der grössten Banken der Schweiz. Er ist ein gutgelaunter und sehr sympathischer Mitvierziger und lässt sich von mir seit einem halben Jahr für seinen Ausstieg aus der Bank ins selbständige Unternehmertum coachen. Ich freue mich schon immer auf unsere gemeinsame Stunde, weil diese so positiv, so zielgerichtet, ja und immer mit Spass abläuft. Doch an diesem Tag fehlt ihm das Lächeln in seinem Gesicht. Eine tiefe Furche hat sich in seine Stirn gegraben und der Glanz seiner Augen ist einem ausdruckslosen Blick gewichen. Mit stockender Stimme erzählt er mir, dass einer seiner beiden Söhne, Jakob, am Tag zuvor mit einem blauen Auge und Schrammen im Gesicht von der Schule heimgekommen ist. Andere Schüler haben Jakob beschimpft, weil sein Vater daran schuld sei, dass es ihm und seiner Familie und der ganze Schweiz jetzt „schlechter geht“. Und dann kam noch der entscheidende Satz: „Wie ist es denn Jakob, einen Verbrecher als Vater zu haben?“ „Ja, und dann hat mein Sohn zugeschlagen, weil er mich verteidigt hat“, seufzt der Coachee. Tränen standen ihm in seinen Augen, und er blickte erwartungsvoll zu mir.

*Man könnte nun von einem Einzelfall sprechen, aber ich sehe es in meiner täg-*

*lichen Arbeit mit Führungskräften: Viele Menschen, die in Banken oder als Manager arbeiten, haben es derzeit schwer in der Gesellschaft. Da grüssen Nachbarn plötzlich nicht mehr, Mitglieder des Tennisclubs distanzieren sich, usw.*

Viele pauschalisieren munter darauf los. Manche Frauen wittern Oberwasser. Aber, macht es Sinn Unterdrückung mit Unterdrückung zu vergelten? Es geht doch darum zu zeigen, dass es auch anders geht. Und wir wissen auch nicht, wie unsere Zeitqualität wäre, wenn in den letzten Jahrzehnten Frauen an der „Macht“ gewesen wären. Mein Vorschlag: Besinnen wir uns wieder auf uns und unsere Zukunft. Geschehen ist geschehen. Die interessante Frage ist vielmehr: „Wie können wir einen neuen Zeitgeist kreieren und den Wandel vollziehen? Meine Antwort: Nur gemeinsam, Männer und Frauen.“

*Von Natur aus haben wir ein paar geschlechtsspezifische Eigenschaften, die überlebensnotwendig waren. Frauen und Männer ergaben eine überlebensfähige, erfolgreiche Symbiose. Die Frage ist, was hat unsere gesellschaftliche Entwicklung daraus gemacht? Wo und wie werden diese Fähigkeiten gelebt und geschätzt? Inwiefern werden sie von den gesellschaftlich geprägten individuellen Eigenschaften verdrängt?*

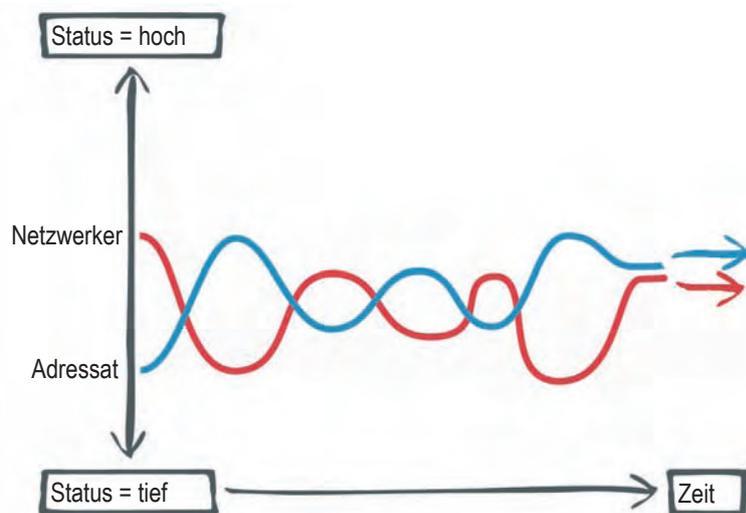
Vielleicht nehmen Sie sich ein bisschen Zeit und schreiben – das gilt für Frauen und Männer – spontan auf, was Sie am eigenen Geschlecht als spezifische Stärken empfinden und welche spezifischen Stärken sie am anderen Geschlecht wahrnehmen. Und wie gehen Sie mit diesen Stärken um?

*Ich freue mich, wenn Sie mir Ihre Meinung und Ideen schreiben.* ■



## Tue Gutes und sprich darüber – aber richtig

Um die Karriere zu beflügeln reicht es nicht, in Netzwerken nur Mitglied zu sein. Netzwerke müssen auch als Plattform genutzt werden, um sich darzustellen und zu positionieren. Wie können Sie es schaffen, dass Sie einerseits genügend Aufmerksamkeit erzeugen, aber gleichzeitig unaufdringlich wirken. 7 Tipps.



### 1. Sich an die (Spiel)Regeln halten.

Um Netzwerke richtig zu nutzen, sollten man sich an die (ungeschriebenen) Regeln halten. So verzeihen es die meisten Mitglieder von Netzwerken nicht, wenn platte Werbung in eigener Sache gemacht wird. Selbstbeweihräucherung und Überhöhung erzeugen mehr Ablehnung als Interesse.

### 2. Präsent sein.

Viel besser ist es, eine wohlthuende charmante Präsenz zu zeigen. Sie erzeugen Aufmerksamkeit, wenn Sie es zum Nutzen aller tun. Ein Vortrag, ein Statement, manchmal auch eine intelligente Frage im Anschluss an den Vortrag eines Anderen erzeugt die Aufmerksamkeit, die Sie brauchen, um wahrgenommen zu werden.

### 3. Alleinstellung.

Erarbeiten Sie sich auf ihrem Gebiet eine Alleinstellung. Sie sind der Spezialist für ..., für etwas, das Sie besser können als alle anderen. Das macht Sie im Netzwerk attraktiv. Nicht für alle, aber für die wenigen, die wichtig sind für Ihre Karriere.

### 4. Sich positionieren.

Natürlich sind Sie in dem, was Sie tun, authentisch. Gleichzeitig aber besetzen Sie die Positionen, die sich nicht glatt in den ‚Mainstream‘ einordnen lassen. Haben Sie

den Mut zum Anderssein, betonen Sie das Besondere ihrer Person, ihrer Persönlichkeit und Ihres Tuns. Seien und bleiben Sie einzigartig.

### 5. Sich für den Anderen interessieren.

Bei den Netzwerktreffen, sei es im Club, auf der Messe oder dem Kongress, sollten Sie sich vor allem für die anderen interessieren. Suchen Sie schon beim Small-Talk den Kontakt. Aber statt Plattitüden auszutauschen („interessante Veranstaltung...“)

sollten Sie Fragen stellen. Fragen Sie und hören Sie zu. Sammeln Sie Informationen. Die andere Person wird Sie irgendwann fragen: „Und was machen Sie beruflich?“ Jetzt können Sie punkten – mit der Alleinstellung, mit Charme und den Informationen, die Sie gesammelt haben und die Sie jetzt mit einfließen lassen können.

### 6 Status-Artist sein.

Gute Netzwerker sind Status-Artisten. Status-Artisten passen ihren Status automatisch an den Status ihres Gegenübers an. So bleibt jede Kommunikation spannend und Sie sind und bleiben für Ihr Gegenüber von Interesse.

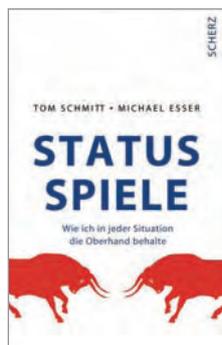
### 7. Mit dem Status spielen.

Die Meisterklasse für Status-Artisten ist das Spiel mit dem Status. Das bedeutet, dass Sie sich in unterschiedlichen Situationen mal im höheren, mal im tieferen Status befinden. Im Tieferen, wenn Sie zum Beispiel – aufmerksam wie Sie sind – dem Gesprächspartner den fehlenden Zucker zum Kaffee besorgen. Im nächsten Moment aber wechseln Sie in den höheren Status, indem Sie Ihre Kompetenz zu einer aufgeworfenen Frage zeigen und Position beziehen. Kompetent, interessant, anders und einzigartig. Ihre Gesprächspartner werden neugierig, mehr zu erfahren.... und Sie sind im Spiel. ■

### Status-Artisten

Der Status beschreibt unsere Wirkung auf andere. Ob wir sympathisch wahrgenommen werden und/oder respektvoll. Status-Artisten können ihren Status bewusst gestalten. Sie entscheiden, wann sie sympathisch wirken wollen oder als durchsetzungsstark wahrgenommen werden wollen.

Weiterführende Literatur zum Thema: „Status-Spiele, Wie ich in jeder Situation die Oberhand behalte.“ Tom Schmitt Michael Esser Scherz Verlag





## Innovation, Innovation, Innovation

**So schallt es von überall her. Die fortwährende Erschließung des Neuen gilt als Basis der Wettbewerbsfähigkeit. Sie soll die erlahmte Wirtschaft wieder in Schwung bringen und damit den künftigen Wohlstand garantieren. Doch dass man Neues**

**ohne die Zerstörung des Alten haben könne, ist nur eines der Missverständnisse im allgemeinen Innovations- und Wachstumstaumel.**

**D**ie Wachstumsideologie stellt niemand in Frage. Wachstum scheint unsere ultimative Bestimmung zu sein. Wachstum lässt sich in Zahlen messen und vergleichen, wird von Politikern und Ökonomen beschworen und ist die Messlatte für das einzelne Unternehmen und darin für den einzelnen Mitarbeiter. An Wachstumszielen werden wir auch individuell gemessen. Sie definieren was Erfolg ist.

Ungeachtet dieser durchaus fraglichen Grundannahme, dass Wachstum die einzig segensbringende Größe ist, haben sich die Wachstumsmotoren durchaus geändert. Was früher Fleiß und Arbeitsmoral waren, ist spätestens seit Ende des letzten Jahrtausends die fortwährende Erschließung des Neuen und seine Umsetzung in neue Produkte und Prozesse: Innovation eben. Es gibt Innovationswettbewerbe in unterschiedlichsten Disziplinen, es werden Listen der innovationsfreudigsten Unternehmen geführt, und wer immer noch nicht begriffen hat, was die Stunde geschlagen hat, der wird von der EU eines Besseren belehrt, die 2009 zum „Jahr der Kreativität und Innovation“ gekürt hat.

Wenn ein Begriff so strapaziert wird, kann man in der Regel davon ausgehen, dass irgendetwas faul ist. Meistens handelt es sich um mehr als einen blinden Fleck und es lohnt sich genauer hinzuschauen:

### 1. Blinder Fleck:

Innovation selbst wird bereits als Ergebnis verstanden – als schöne, tolle, neue Produkte und effiziente Verfahren – aber wenig bis gar nicht als Prozess. Wie wir

zu mehr Innovationen kommen, wie wir Wissensarbeit besser und – wahrscheinlich – anders organisieren müssen, fragt kaum jemand. Der Output, das Ergebnis, möglichst in Zahlen gemessen, ist was zählt. Hinzu kommt, dass Innovation immer noch von einzelnen Genies erwartet wird. Individuelle Eigenschaften, wie natürliche Begabung, Scharfsinn und Erfindungsgeist, sollen gefördert und unterstützt werden. Offensichtlich denken wir zu sehr auf das Individuum bezogen, warten auf die ingeniöse Idee Einzelner, statt in der Zusammenarbeit möglichst heterogener Teams die „Weisheit der Vielen“ systematisch nutzbar zu machen.

**Möglichkeit:** mehr Open Space Verfahren einsetzen (selbst eine Innovation), besonders auch in Unternehmen, um das vorhandene Wissen zum Wohle aller nutzen zu können.

### 2. Blinder Fleck

Innovation wird stillschweigend mit technischer oder wissenschaftlicher Innovation gleichgesetzt. Von solchen Innovationen wird auch das zukünftige Heil erwartet. In wie weit soziale und gesellschaftliche Innovationen unsere Entwicklung beeinflussen, vorantreiben oder verändern findet wenig Beachtung. Dabei sind die sozialen Innovationen der letzten Jahrzehnte beachtlich. Verglichen mit Laptops, Handys oder Airbags bleiben sie aber seltsam diffus und ungreifbar. Das bekannte Missverhältnis in der Wertung „harter“ und „weicher“ Faktoren spiegelt sich auch in der – insgesamt recht jungen – Geschichte der Innovation. Soziale Innovationen sind neue Organisationsformen, Arbeitsweisen, Prozessbeglei-

tung, Mediationsverfahren, auch Coaching gehört hierher (und groß ist auch hier das Bedürfnis, messbare Ergebnisse zu produzieren), Lebensstile, Bürgerinitiativen, Partnerschaftsmodelle und neue Problemlösungsstrategien. In der Realität gehen soziale und technische Innovationen Hand in Hand und beeinflussen sich wechselseitig.

**Möglichkeit:** Konsequenter auf weiche Faktoren setzen, indem sie genau so viel (nicht mehr) Beachtung erfahren wie die guten alten Zahlen.

### 3. Blinder Fleck

Man will mehr Innovation, mehr vom schönen Neuen, aber sonst soll bitte schön möglichst alles beim Alten bleiben – keine Veränderung von Strukturen, Prozessen, Hierarchien, kein Abdanken des Alten. Die Einsicht, dass Innovation immer Zerstörung des Alten bedeutet, ist längst noch nicht ins allgemeine Bewusstsein gedrungen. Innovationen sind Akte „schöpferischer Zerstörung“, wie Joseph A. Schumpeter, der Erfinder des Innovationsbegriffs, definiert. Sie sind ihr Wesensmerkmal. Innovation definiert das Bestehende neu, schafft neue Verhältnisse und lässt manch Bewährtes ganz schön alt aussehen. Dabei ist es keineswegs so, dass Neues einfach nur Altes ersetzt. Innovation schafft ein Mehr an Möglichkeiten. Vorne wächst die Vielfalt, während hinten Altes abstirbt. Innovation gibt es also nicht umsonst. Sie verlangt eine Haltung, die das Neue begrüßt und es akzeptiert, wenn Altes vergeht.

**Möglichkeit:** die eigene Angst vor Veränderung konfrontieren und sich ernsthaft damit auseinandersetzen, z.B. im Coaching. ■



# Aktionismus führt nicht zum Ziel

– Besser: Mit Struktur zu mehr Erfolg gelangen

Dies ist meine eigene Geschichte. Es gab unterschiedlichste Gründe, warum ich mich entschieden hatte, als angestellte Führungskraft loszulassen und mich selbständig zu machen. Nach einer extrem erfolgreichen und für eine Frau zur damaligen Zeit ungewöhnlichen Karriere, erlitt ich auf Grund von Machtkämpfen in meinem Umfeld einen körperlichen Zusammenbruch. Eine halbseitige Lähmung zwang mich, über mich und mein Leben zu reflektieren. Ich war schwer krank und hatte gleichzeitig alles zurückgelassen, Beruf, Partner, Wohnung und den gewohnten Lebensraum. Das Thema Ziele galt es jetzt, aus einem ganz neuen Blickwinkel zu betrachten.

In dieser Zeit des Rückzugs und der Gelähmtheit besann ich mich mit Unterstützung professioneller Hilfe auf meine Kindheitsträume: Lehrerin in meinen Lieblingsfächern sein, Kunst und Sprachen und selber künstlerisch tätig sein. Naheliegend war damals, mein Spezialgebiet Exportfinanzierung mit diesen Träumen zu verbinden. Ich wurde Trainerin und Coach. Gleichzeitig studierte ich an der Städel Abendschule Kunst. Einem Zufall habe ich zu verdanken, dass ich mich mit dem Falten von Büchern beschäftigte. Meine Regale waren voll, alte Bücher aus meinem Studium brauchte ich nicht mehr. Aus einer tiefgreifenden Inspiration wählte ich diese als Ausgangsmaterial für meine Kunstobjekte und entwickelte verschiedene Techniken des Faltens. Fasziniert von meiner eigenen Faszination erforschte ich über zwei Jahre die Prozesse hinter den Gestaltungsprozessen. Während ich meine Trainingsfirma auf Erfolgskurs brachte, faltete ich unermüdlich tausende von Seiten und hunderte von Büchern. Die künstlerische Tätigkeit wurde zum Inspirator meines beruflichen Aufbaus. Ich konnte die Gesetzmäßigkeiten beim Falten eines Buches unmittelbar auf meine Arbeit während des Tages und andere Bereiche meiner Ziele übertragen. Das Falten eines Buches wurde zum Symbol für klare Orientierung, Ausdauer, Kraft, Geduld, Achtsamkeit, strukturiertes Vorgehen, Kontrolle und bewusste Steuerung sowie Einschätzen der eigenen Fähigkeiten. Die Befriedigung, wenn ein Objekt fertig vor mir stand, war ebenso groß und umwerfend, wie die Beendigung eines erfolgreichen Projektes im Berufsleben.

In dieser Zeit entwickelte ich das Konzept für den Kreativworkshop mit „Struktur zu mehr Erfolg“, bei dem das Gestalten eines Buchkunstobjektes als Methode eingesetzt wird, um Gesetzmäßigkeiten des Erfolgs zu erkennen. Hierbei wird das gefaltete Objekt zum visuellen Anker.

Doch am Anfang steht die Auseinandersetzung mit den nüchternen Fakten:



Buchobjekt – Details zu Claudia Steigers Kunstobjekten  
– siehe (und staune) [www.claudiagrams.com](http://www.claudiagrams.com)

- Klarheit über die eigenen Wünsche,
- Entscheidung für die eigenen Ziele,
- Entwicklung der entsprechenden Maßnahmenkataloge zur Erreichung dieser Ziele.

In den Workshops zeigt sich immer wieder, dass den Teilnehmern gerade dieser erste Schritt auf dem Weg zum Erfolg am aller-schwersten fällt.

Die meisten sind sich über ihre Wünsche und Ziele nämlich nicht konkret im Klaren. Die Wünsche bleiben ebenso wie die Formulierungen ziemlich nebulös. Damit stellt sich kein Erfolg ein. Doch wer die Richtung kennt und die technischen Hilfsmitteln richtig zu bedienen weiß, geht auch im Nebel auf den richtigen Kurs und findet den Zielhafen.

Die Teilnehmer erarbeiten, welche Faktoren zu einer wirkungs- und kraftvollen Zielformulierung gehören und bringen damit mehr Erfolgspower für die Realisierung in ihr persönliches Ziel. Im oben beschriebenen Gestaltungsprozess erkennen sie die Gesetzmäßigkeiten und erleben die Freude der Zielerreichung. Sie schaffen sich ihr eigenes Symbol, das sie als visueller Anker auf dem weiteren Weg zum Erfolg begleitet.

Wie sieht der kreative Teil aus? Zur Wahl stehen Bücher, die inhaltlich mit dem Thema Erfolg etwas zu tun haben. Nachdem ich den Kursteilnehmern die wichtigsten „Kniffe“ beim Falten erklärt habe, beginnt jeder mit seiner Arbeit am eigenen Objekt.

Die Erfahrungen, die ich selbst sehr oft gemacht habe, wurden mir oft bestätigt wie zum Beispiel:

“Sie haben es geschafft, die theoretischen Aspekte, Mechanismen und Prozesse bei einer Zielklärung und Zielfindung wirklich fühlbar und erlebbar zu machen. Es ist Ihnen gelungen, mir den Zugang zu meinem eigenen Krafraum, der von einer klaren und ausgesprochenen Zielsetzung ausgeht, zu ermöglichen.“

In der nächsten Coachingheute: „Mit Struktur zu mehr Erfolg – Phasen auf dem Weg zum Ziel“



## Integration & Networking

### Die Herausforderungen der ersten 100 Tage beim Wechsel in eine neue Führungsposition.

Die ersten 100 Tage in einer neuen Führungsposition sind entscheidend. Diese Zeit erfolgreich und sensibel zu gestalten, gehört deshalb zur Kernkompetenz jeder Führungskraft. Integration, Networking und die Gestaltung einer Roadmap kennzeichnen den Weg zur Sicherung einer erfolgreichen Führungsposition.

Andreas S., ein selbstbewusster Manager Ende 40, war im Begriff, an die Spitze eines gut situierten mittelständischen Unternehmens zu wechseln. Bisher hatte er die Verantwortung eines Konzernbereichs getragen. Dort kannte er die Prozesse, die Kultur und die Politik des Führungsteams genauso wie die ungeschriebenen Regeln und Vorgehensweisen. Nun stand er vor einer neuen Herausforderung. Es war ihm bewusst, dass er sich nicht mehr auf vertraute Strukturen verlassen konnte. „Mittelständler ticken anders als Konzerne. Man hat mir schon klar gemacht, dass man von mir weniger Strategie als praktisches Handeln erwartet. Motivierende, anpackende Führung mit Sachverstand ist gefragt.“

Andreas S. hatte ich schon während der Selektionsgespräche als Coach begleitet und während dieser Zeit verschiedene Ansatzpunkte und Kriterien bezüglich Unternehmenskultur, Zielsetzungen und Erwartungen mit ihm sondiert. Andreas S. war sich sicher, dass er in dieses Unternehmen passte, die richtigen Voraussetzungen, Kenntnisse und Führungsfähigkeiten mitbrachte und auch die menschliche Ebene zu seinen Vorstandskollegen schien vielversprechend. In puncto Gestaltung der ersten 100 Tage suchte er Rat und wollte er sicher gehen, sich gleich von Anfang an positiv und erfolgreich bei allen Akteuren zu positionieren. Ihm war bewusst, dass Fehler in dieser Zeit nur sehr schlecht aufzuholen seien:

- Wie kann ich die Kultur dieser Firma, die ungeschriebenen Spielregeln möglichst schnell erkennen?
- Wie erkenne ich die Meinungsmacher, die „Blockierer“, die Schlüsselpersonen, meine Netzwerkpartner und Koalitionspartner im Veränderungsprozess?
- Welche Erwartungshaltung haben sie und alle weiteren Mitarbeiter an mich?

Der Auftrag des Unternehmens an eine neue Führungskraft lautet zumeist: schnelle Veränderung und rasche Ergebnisse. Ein ungeheurer Druck – vor allem da das neue Umfeld erst einmal ein eher

vorsichtiges Agieren des „Wechslers“ erwartet. Ein zu forsches Vorgehen ohne Kenntnis der Situation der einzelnen Stakeholder-Gruppen führt daher eher zu einer Abwehrhaltung gegenüber „dem Neuen“. Zu zögerlich darf der Neue aber auch nicht sein.

Wir vereinbarten daher 5 Coaching-Termine. Im ersten Termin wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, um die wesentlichen Stakeholder im Unternehmen festzustellen und deren Erwartungen, Blockaden und Benefits herauszufinden – die Stakeholder Analysis. In Einzelgesprächen mit seinen Vorstandskollegen wie mit wesentlichen Führungskräften der ersten Ebene erhielt Andreas S. daher bereits vor seinem Antritt einen guten Überblick aus den bisherigen Fakten und Daten, die ihm über das Unternehmen bekannt gegeben wurden und über die wichtigsten Akteure, deren Erwartungen, Ziele, Sichtweisen zu Stärken, Chancen und Risiken der Abteilungen und des Unternehmens.

Mit seinen Vorstandskollegen vereinbarte er eine Besichtigung der wesentlichen Standorte und achtete dabei nicht nur auf die Daten und Fakten, sondern auf die „Stimmung“ im Unternehmen. So konnte er bei seiner Antrittsrede schon fundiert seine Roadmap für die ersten 100 Tage vorstellen. Er stellte klar, dass er in dieser Zeit verstehen wolle, „wie der Laden tickt“, und dass er Gespräche mit den verschiedenen Mitarbeiter-Teams führen wolle, um nach 100 Tagen dann seine gewonnenen Erkenntnisse vorstellen zu können. Mit diesen Workshops in den Bereich-Teams und vertiefenden Gesprächen mit Schlüsselpersonen und Netzwerkpartnern vertiefte er seine Kenntnis der Kultur, Struktur, Stärken und Risiken der Unternehmung und stärkte gleichzeitig das Vertrauen in seine Führung. Er zeigte, dass er sowohl die Persönlichkeit der einzelnen Akteure wie die bisherigen Vorteile der Unternehmen schätzt und auf eine konstruktive Zusammenarbeit baut.

Damit konnte er die wesentlichen Zielfelder für notwendige Veränderungen als erste Erfolge fokussieren. Die Mitarbeiter fühlten sich in ihrem Feedback akzeptiert und wurden in die Diskussion für die Zukunft in einem 100 Tage Event integriert. Dies schuf für Andreas S. die Basis für die Akzeptanz als „neuer Vorstand“ und den positiven Veränderungsprozess, den er in einer klaren Roadmap mit Zielen und Messkriterien festlegte. ■





# ProzessIntelligenz – Projekte einfach managen

Viele Projekte verlaufen im Sand, Ideen werden endlos diskutiert oder – kommt es zur Umsetzung – dann ziehen die Mitarbeiter nicht an einem Strang, und das Ergebnis verwässert. Auf was kommt es bei der erfolgreichen Projektsteuerung wirklich an?

## Sechs Erfolgsstrategien für Projektleiter

### 1. Komplexität steuern

Auch wenn Auftraggeber, Vorgesetzte und Mitarbeiter gespannt auf die ersten Weichenstellungen warten und Sie zu Beginn eines Projekts unter enormem Erwartungsdruck stehen: Machen Sie sich selbst und das Team mit dem Thema ausreichend vertraut, schaffen Sie Strukturen und erstellen Sie eine schlüssige Projektplanung. Sie tun sich keinen Gefallen, wenn Sie sich hier von Aktionismus leiten lassen. Es ist eine Ihrer wichtigsten Aufgaben, dem Projektteam einen Überblick über Ziele, Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu verschaffen. Dazu gibt es bewährte Verfahren und Instrumente. Danach aber bitte auch sofort loslegen. Dieser erste wichtige Schritt erleichtert Ihnen den Projektstart und lässt sie Chancen und Hindernisse frühzeitig erkennen.

### 2. Proaktives Beziehungs-Management – nach innen und außen

Nehmen Sie sich ausreichend Zeit dafür, dass sich Team und Projektumfeld kennenlernen. Schaffen Sie Freiräume und definieren Sie gemeinsam Spielregeln. Wie denkt und „tickt“ der Kollege, über welche Erfahrung verfügt er? Ist er eher der Strukturierte oder der Kreative? Was hat ihn geprägt, was motiviert ihn? Die Arbeit im Team verläuft stets in unterschiedlich produktiven Phasen. Bis es sich wirklich gefunden hat und die jeweiligen Stärken eines jeden optimal nutzt, braucht es Zeit. Konflikte werden an vielen Stellen auftreten – mal offen, mal sehr subtil. Gehen Sie sensibel damit um, und betrachten Sie diese nicht als etwas, was nicht sein darf – sie gehören dazu und bringen das Team weiter.

Gleiches gilt für die Beziehungsgestaltung nach außen zu Auftraggebern, Interessenvertretern und anderen Beteiligten. In Ihrer Position sind Sie Radar und Spezialist für PR in einem.

### 3. Zuhören und Einbeziehen

Bei der Zusammenstellung des Teams ist es unerlässlich, alle relevanten Erfahrungen und Sichtweisen einzubeziehen. Aber welche sind das? Zum einen alle Fachbereiche, die vom Thema her betroffen sind. Achten Sie darauf, dass nicht nur Führungskräfte vertreten sind. Gehen Sie an die Praktiker heran, die wirklich jeden Tag mit dem Thema zu tun haben. Machen Sie nicht den Fehler zu denken, dass Sie selbst „auch ganz gut“ die Lage beurteilen können, weil sie vielleicht einmal in dem Bereich tätig waren. Und vor allem: Fragen Sie Ihre Kunden! Dazu braucht es oftmals keine aufwendige Marktforschung. Hier hilft vielfach der gesunde Menschenverstand. Geben Sie kritische Rückmeldung, wenn Ideen und Vorschläge des Teams nicht umgesetzt werden. Auch Top-Down-Entscheidungen finden Akzeptanz. Man muss sie nur als solche kenntlich machen.

### 4. Maßnahmen ableiten

Das Einbeziehen verschiedener Sichtweisen soll gute Ergebnisse erzielen. Hier sind Mut und Fingerspitzengefühl gefragt. Wenn alle wesentlichen Argumente und Ideen ausgetauscht wurden, kommt der Punkt, an dem Entscheidungen getroffen werden müssen. Oft gibt es keine Lösung ohne Haken und Ösen. Die proaktive Vorbereitung einer Entscheidung und möglicher Alternativen mit entsprechender Bewertung gehört zu Ihrer Rolle als Dienstleister. Sorgen Sie sowohl für ausreichend kreativen Raum als auch für zügigen Fortschritt.



### 5. Ergebnisse erzielen und „dranbleiben“

Oftmals dauern Projekte länger, und in der Zwischenzeit hat die besondere Aufmerksamkeit im Unternehmen nachgelassen. Andere, neue Themen beschäftigen Führungskräfte und Mitarbeiter. Wenn die Umsetzung ansteht, gilt es „dranzubleiben“. Auch wenn Sie bisweilen als lästig gelten, weil Sie immer wieder mit den gleichen Themen kommen. „Dranbleiben“ und Zähigkeit sind die entscheidenden Eigenschaft dafür, Projekte auch wirklich in die Praxis umzusetzen. Halten Sie es aus!

### 6. Führen als eine eigenständige Aufgabe verstehen

Viele Projekte laufen im „Hau-Ruck-Verfahren“ unter enormer Anstrengung aller Beteiligten. Es geht auch anders. Führen ist ihre Kernkompetenz als Leiter des Projekts. Je nach Größe beträgt der Anteil dieser Tätigkeit bis zu 100%. Sie beherrschen eine gesunde Mischung aus dem Einnehmen der „Heli-Perspektive“ und gleichzeitigem Gespür für's Detail. Sie denken immer schon drei Schritte voraus. Natürlich packen Sie auch mit an, wenn's brennt. Es ist allerdings nicht Ihre Aufgabe, der bessere Projektmitarbeiter zu sein und alles Detailwissen selbst liefern zu können. Sie sind als Projektleiter erfolgreich, wenn das Team gute Ergebnisse erzielt, mit Freude an die Arbeit geht und dafür alle Voraussetzungen erhält. Und damit haben Sie alle Hände voll zu tun!

**Lesen Sie in der nächsten Ausgabe:  
Wie Sie mehr mit Ihren guten Kunden machen können. Kundenbindung durch Prozess-Intelligenz.**



# Verbündete schaffen und Blutsauger bezwingen!

**Spitze Zähne, weißer Hals. Ein Biss, ein Schrei ... Keine Angst, hier geht es nicht blutrünstig zu! Auch wenn von Blutsaugern die Rede ist und davon, dass es gute und schlechte Blutsauger gibt. Ohne Verbündete geht es nämlich nicht. Doch wer ist Freund und wer Feind? Wie mache ich andere zu Verbündeten, und wie halte ich mir diejenigen vom Leib, die mich mit faulen Tricks manipulieren wollen? Besser netzwerken, starke Verbündete finden und selbstsüchtige Blutsauger abschrecken wie die Fledermäuse.**



© VivitoArt Angela Parszyk – Fotolia.com

**V**ampirfledermäuse sind die einzigen Säugetiere, die sich ausschließlich vom Blut anderer Tiere ernähren. Und sie geben anderen Vampirfledermäusen, deren Jagd vergeblich war, davon ab.

Aber wehe, eine Fledermaus, die einmal etwas von den anderen bekommen hat, behält das nächste Mal ihre Beute für sich, während andere hungern! Dann wird sie von der Gruppe geächtet – und tut dies nicht noch einmal.

## „Ich bin Ihnen sehr verpflichtet“

Das Fledermaus-Prinzip gibt es auch beim Menschen. Hier heißt es nur weniger anschaulich die Reziprozitätsregel. Auch Menschen fühlen sich verpflichtet, sich zu revanchieren.

Tut uns jemand einen Gefallen, tun wir ihm auch einen. Schenkt uns jemand etwas, überlegen wir, was wir ihm schenken könnten. Lädt uns jemand ein, sprechen wir die Gegeneinladung aus.

Dies Fledermaus-Prinzip ist mächtig, weil es fest in unserer Natur verankert ist und unsere Gefühle beherrscht: das Sich-Verpflichtet-Fühlen (und manchmal auch das schlechte Gewissen). Das ist OK. Das Gefühl, dem anderen verpflichtet zu sein, stärkt die Gemeinschaft.

Wenn Sie sich also Verbündete schaffen wollen, machen Sie es wie die Fledermaus: Tun Sie anderen Gutes! Geben Sie anderen Tipps, machen Sie sie auf Dinge aufmerksam, die sie interessieren könnten, leiten Sie Informationen weiter, die ihnen weiter-

helfen. Interessieren Sie sich für die Anliegen Ihrer Wunsch-Verbündeten, und helfen Sie, ihnen das Leben zu erleichtern.

## Lassen Sie sich nicht unfreiwillig zu Verbündeten machen

Das Fledermaus-Prinzip zu kennen, lohnt sich noch aus einem weiteren Grund: Nämlich wenn Sie sich davor schützen wollen, von anderen ausgenutzt und zu Verbündeten von Menschen zu werden, die Sie nur aussaugen wollen.

Denn diese Menschen kennen den Mechanismus ganz genau und ziehen ihren Eigennutz daraus, dass andere sich ihnen verpflichtet fühlen. Selbstsüchtige Blutsauger geben deshalb erst, bevor sie nehmen. Ein Geschäftspartner macht ein großzügiges Geschenk und erzeugt so das unangenehme Gefühl, ihm etwas schuldig zu sein. Um dieses Gefühl wieder loszuwerden, will-

gen Menschen dann oft ein, eine bedeutend größere Gegenleistung zu erbringen. Zum Beispiel einen Auftrag zu erteilen, ohne die Angebote anderer Anbieter zu prüfen. Aber wenn das Fledermaus-Prinzip so mächtig ist, wie verhindern wir dann, dass wir in diese Verpflichtungsmasche hinein geraten und unfreiwillige Verbündete von Blutsaugern werden?

## Skrupellose Blutsauger trocken legen

Der erste Gedanke, den Sie jetzt wahrscheinlich haben, ist: künftig Geschenke und Gefälligkeiten abzulehnen. Das ist möglich, aber problematisch, da wir viele gute Menschen vor den Kopf stoßen würden.

Wirkungsvoller ist die zweite Methode: Angebote von anderen anzunehmen und eine mentale Umdeutung vorzunehmen, wenn wir merken, dass das Geschenk oder die Gefälligkeit reine Taktik war. Ein Kollege, der mit einer wichtigen Information aushilft, dann aber die Zustimmung für ein unsinniges Projekt verlangt, manipuliert mit dem Fledermaus-Prinzip. Wenn wir den Gefallen als Trick entlarven, verliert er seine Macht über uns.

In diesem Fall schlagen Sie ihn mit seinen eigenen Waffen: Nehmen Sie den Gefallen an und entbinden Sie sich dann von der Verpflichtung, etwas zurückgeben zu müssen. Denn das Fledermaus-Prinzip besagt, dass wir Gutes mit Gutem vergelten sollen, aber nicht, dass wir Tricks mit einem Gefallen honorieren müssen. ■

## Das Fledermaus-Prinzip

Das Fledermaus-Prinzip bewirkt, dass die kleinen Blutsauger stets bemüht sind, ein ausgeglichenes Geben und Nehmen zu betreiben – zum Wohle aller. Denn eine Vampirfledermaus stirbt, wenn sie zwei Nächte hintereinander kein Blut aufnimmt. Wenn die Tiere untereinander nicht teilen würden, läge die Sterblichkeit bei 82 Prozent. Tatsächlich liegt sie nur bei 24 Prozent. Wo wäre der Mensch ohne das Fledermaus-Prinzip? Aber Vorsicht: Es sind auch immer Pseudo-Verbündete unterwegs, die nur ihren Eigennutz im Sinn haben!



## PePPer your Image!

Bevor andere Sie wahrnehmen, brauchen Sie selbst ein klares Bild von sich – denn nur wer ganz bei sich ist, kommt auch bei anderen an!

Ich brauche eine neue Identität!“ Nicht etwa, weil sie im Zeugenschutzprogramm aufgenommen wurde oder weil sie gar selbst ein Verbrechen begangen hatte, kommt die junge ambitionierte Unternehmerin mit diesem Hilferuf atemlos auf mich zu. Nein, sie hat einfach den roten Faden, der sie beruflich nach oben führen sollte, irgendwo im Trubel des Alltags verloren.

Sie fühlt sich orientierungslos in ihrer eigenen Komfortzone und trägt die brennende Sehnsucht in sich, ein klares Bild zu entwickeln, mit dem sie sich und ihre Leistungen nach außen (re)präsentieren kann.

Im Coaching-Prozess nähern wir uns schnell der Lösung: Wir beschäftigen uns eingehend mit ihrer Identität als Unternehmerin, bearbeiten alte Vorstellungen von Erfolg und erweitern sie um aktuelle. Wir legen verschüttete Potenziale frei und erschließen ungenutzte Ressourcen. In ihrer Auseinandersetzung mit dem Thema zwischen unseren Sitzungen entwickelt sie sensationelle neue Ideen und hat endliche wieder einen scharfen Blick für die Herausforderungen, die sie erfüllen.

Der Schritt hinaus aus der Komfortzone bringt ihr nicht nur neue Einsichten und jede Menge Selbstvertrauen, sondern auch wertvolle Kontakte, die wiederum schon in den ersten Wochen Früchte in Form von Aufträgen tragen! Es ist keine neue Identität, die wir ihr aufsetzen, wir bringen lediglich die alte wieder zum Strahlen.



Damit können UnternehmerInnen ihr Erfolgsrezept zusätzlich aufPePPern

Besinnen auch Sie sich auf die **sieben Basiszutaten**, die (nicht nur) unternehmerische Erfolgsrezepte gelingen lassen. Und kosten Sie Ihren Erfolg danach so richtig aus!

1. **Richtung:** Haben Sie noch kraftvolle Visionen und Ziele? Worauf richten Sie Ihren Fokus? Auf Mangel oder Fülle?
2. **Regeln:** Wie definieren Sie Ihren Erfolg? Welche Spielregeln haben Sie für Ihr Business festgelegt?
3. **Rang & Rahmen:** Wie differenzieren Sie sich von Mitbewerbern, was macht Sie einzigartig und in welchem Rahmen machen Sie das auch publik?
4. **Rauschfreiheit:** Wie reflektieren Sie Ihr

Handeln und seine Wirkung nach außen? Klar, kompakt und ohne Nebengeräusche oder einfach mal zwischendurch im Trubel des Alltags?

5. **Reichweite:** Wie weit reichen Ihr Netzwerk und ihr Wirkungsgrad? Ist Ihnen das genug? Überprüfen Sie regelmäßig Ihre Netzwerkaktivität und -attraktivität.
6. **Raster & Rechnung:** Haben Sie einen strategischen Plan zur Erreichung Ihrer Ziele? Was tun Sie dafür, dass diese Rechnung auch aufgeht?
7. **Rampe:** Von welcher Rampe aus starten Sie? Wo kann Ihr Kunde Sie finden und welchen primären und sekundären Nutzen hat er davon, mit Ihnen zusammenzuarbeiten? ■

### Telefoncoaching-Verlosung

Wie schmeckt Ihr Erfolg? Und wie sollte er Ihrer Ansicht nach schmecken?

Schreiben Sie Ihre „Geschmacksnote“ bis 15.07.09 an [office@erfolgserlebnis.at](mailto:office@erfolgserlebnis.at) und gewinnen Sie eine Stunde Telefoncoaching, um Ihr Erfolgsrezept zu verfeinern! PePPer your business & life!

Verfolgen Sie, wie bunt Erfolg schmecken kann: ab Juli in der etwas anderen Rezeptsammlung auf [www.erfolgserlebnis.at](http://www.erfolgserlebnis.at)



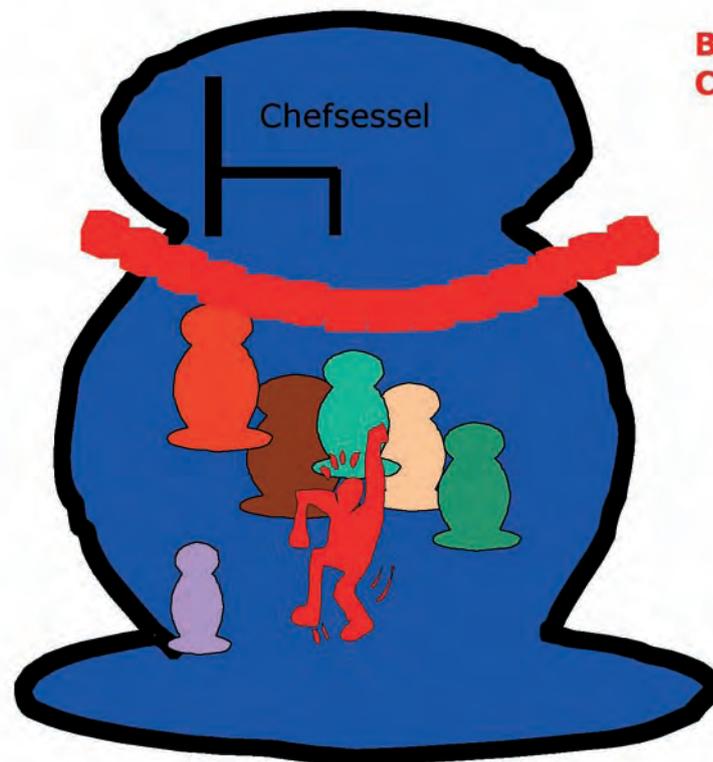
## Wie sieht mein „Inneres Team“ aus? Oder: Wie führe ich mich selbst?

**A**ls Führungskraft glauben Sie, Ihr eigenes Team gut zu kennen. Klar Sie arbeiten mit Ihren Mitarbeitern schon länger zusammen. Sie kennen ihre Stärken und Schwächen. Die Teamrollen haben Sie schon lange projektiv vergeben. Herr Lichter ist der Gestalter. Er geht pragmatisch vor und nimmt die Dinge in die Hand. Vergisst dabei das große Ganze. Frau Kluge ist die Ideengeberin im Team. Sie ist der kreative Part. Die Umsetzung fällt ihr schwer. Herr Lustig ist der Unterhalter. Er sorgt für die gute Laune im Team und will seinen Spaß haben. Die Arbeit interessiert ihn weniger.

Natürlich wissen Sie als Führungskraft, dass die Teammitglieder mit ihren Eigen- und Besonderheiten dann erfolgreich zusammen agieren, wenn Sie das Team entsprechend führen, jeden richtig einsetzen und da abholen, wo er steht. Das haben Sie in den Aufbau-Seminaren: Führung 1/Führung 2/Führung 3 mit entsprechendem Abschlusszertifikat gelernt.

Aber, haben Sie sich schon mal Gedanken darüber gemacht, ob Sie bei Ihrem „Inneren Team“ ebenfalls erfolgreich sind? Kennen Sie die Teammitglieder, mit denen Sie es zu tun haben? Ist der Chefsessel in Ihrem „Inneren Team“ von Ihnen als „Chairman“ besetzt? Oder stehen Sie gerade neben sich und jeder macht, was er will?

In seinem äußerst bemerkenswerten und außerordentlich gut illustrierten Buch über „das innere Team“ beschreibt Friedemann Schulz von Thun, wie sich unsere **Psyche als ein Team** aus konkurrierenden, koalierenden, intrigierenden und im Wesentlichen autarken Mitgliedern auffassen lässt. These: Unsere Führung und unser Erfolg



**Be your own  
Chairman!!!**



als Führungskraft hängen also wesentlich vom richtigen Zusammenspiel der Mitglieder des inneren Teams ab. Wie wir uns im Innen führen, führen wir auch im Außen. Dann ist Selbstreflexion nichts anderes als sein „Inneres Team“ erfolgreich zu führen. Wie lernen wir unser Inneres Team kennen?

Das „Innere Team Coaching“ ist eine Methode im Coaching, die C!CERO weiterentwickelt und systematisiert hat. Damit gelingt es sehr schnell im Coaching, an die innere Werte, Einstellungen, Prinzipien und Motive des Coachees zu kommen.

Der Coachee hat schon nach einer Sitzung seine Teammitglieder identifiziert und die Aufstellung seiner Teammitglieder visuali-

siert. Der Coach ist bei diesem Prozess der Begleiter bzw. die „Hebamme“ mit Methodenkompetenz. Der Coachee nimmt als eigener Chairman diesen Platz ein und führt ab sofort sein „Inneres Team“.

In den darauf folgenden Coaching-Sitzungen werden dann die „Inneren Team-Meetings“ abgehalten. Ziel des Coach ist es: Nach insgesamt drei Coaching-Sitzungen ist der Coachee/Chairman in der Lage, seine Team-Sitzungen künftig alleine abzuhalten. Die Selbstreflexion ist integriert im künftigen „Inneren Team-Prozess“.

**Ergebnis: Der Coachee ist mit seinen „Inneren Teammitgliedern“ vertraut (geworden) und fühlt sich selbstbewusst als „multiple Persönlichkeit“.** ■



# Was hat ein Sahnetörtchen mit einer Krise zu tun?

Oder: Sind Sie Krisen-Opfer? Werden Sie Krisen-Löser!

Es ist Samstag-Nachmittag. Völlig entspannt, locker und grinsend sitzen die Teilnehmer meines Workshops „Krisen menschlich lösen“ in der Lounge des hervorragenden Hotels und genießen das Refreshment-Bufferet.

„Ich hätte niemals gedacht, dass ein Workshop mit einer Krisenthematik so locker, witzig und humorvoll und zugleich so tief sinnig, strukturiert und hilfreich sein kann“. Der Teilnehmer setzt sich mit Schwung auf die Chaiselounge und das Sahnetörtchen landet treffsicher auf seiner Hose – genauer gesagt mittig, unterhalb des Gürtels. Und – die Kommentare bleiben nicht aus.

„Hey, Uli, Du hast da eine Krise im privaten Bereich.“ „Ey Ulrich, Dein Krisenbereich ist gut erkennbar“. „Möchtest Du Unterstützung bei der Behebung Deiner Krise haben“. „Du übernimmst doch die Verantwortung für diese Krise, oder?“ „Wenn Du Abstand von der Krise brauchst, zieh doch einfach die Hose aus!“ Das Gelächter nimmt kein Ende! Und das Lachen tut soo gut!

Es herrscht eine wunderbare Stimmung, und ich stelle – wie so oft – fest, dass auch so brennliche Themen wie „Krise“ mit Struktur und Humor sehr gut zu verarbeiten sind.

Krisen – wer kennt sie nicht? Jeder hat sie schon gehabt oder hat sie noch – große oder kleine, lange oder kurze Krisen.

Entweder in der Partnerschaft (oder eben mangels Partnerschaft), in der Familie, im Freundeskreis oder in der Arbeit, manchmal auch im Freizeitbereich wie zum Beispiel im Sport. Und – jeder empfindet Sie anders als sein Gegenüber, dem er von der Krise erzählt.

Was für manch Einen ein „Problemchen“ ist, bedeutet für den anderen eine heftige Krise. Sowohl die objektiv-

ven, als auch die subjektiven Umstände werden so vielfältig bewertet, wie die Menschen selbst sind. In einem sind sich alle Menschen einig – das Wort „Krise“ steht für einen – fast schon endgültigen – negativen Zustand. Die Folge sind Mutlosigkeit, Pessimismus, Hoffnungslosigkeit, Angst, Depression, BurnOut und Suchtverhalten.

## Die beste Krisen-Löser-Story

Jeder hat sie schon gehabt – die persönliche Krise, die schier unüberwindlich zu sein schien und den

Alltag mit einem grauen Schleier ummantelt hat.

Und – jeder der es geschafft hat, sich wieder aus solch einer Krise heraus zu arbeiten, hat in „irgendeiner Form“ etwas gewonnen. Sei es eine Erkenntnis, eine Einstellung, eine Stärke oder eine Gewissheit für sein Leben.

Möchten Sie mir Ihre Krisen-Story mitteilen? Die beste Krisen-Löser-Story erhält einen Gutschein zur Teilnahme an einem Vortrag, wahlweise „Krisen menschlich lösen“ oder „Multifrau“.

Kontakt: [www. Nadjalins.de](http://www.Nadjalins.de) bzw. [info@nadjalins.de](mailto:info@nadjalins.de)

Wenn Sie in einer Krise stecken und die folgenden Punkte detailliert für sich klären und befolgen können, kommen Sie aus jeder Krise heraus! Versuchen Sie es und Sie werden merken, dass auch Sie ein Krisen-Löser sein können.

## Sie sind Krisen-Opfer? Werden Sie doch Krisen-Löser!

Wenn Sie in einer Krise stecken und die folgenden Punkte detailliert für sich klären und befolgen können, kommen Sie aus jeder Krise heraus! Versuchen Sie es und Sie werden merken, dass auch Sie ein Krisen-Löser sein können.

**1** Zunächst die Analyse, in welchem Bereich sich die Krise genau (!) befindet: privat, business oder beides. Wo war sie zuerst, was passierte dann?

**2** Ist es wirklich meine Krise? Und wenn ja, bin ich bereit, die Verantwortung für die Krise zu übernehmen bzw. die Situation anzunehmen?

**3** Wie schaffe ich es, einen gewissen emotionalen Abstand zu gewinnen und einen ehrlichen „Draufblick“ auszuhalten? Oder ist die schmerzliche Nähe einfacher, weil ich dann nicht reagieren „kann“?

**4** Bin ich offen für verschiedene Lösungswege oder gibt es nur einen richtigen Weg?

**5** Bin ich bereit, um Unterstützung zu bitten bzw. diese auch anzunehmen? Oder schäme ich mich für meine „einsame Machtlosigkeit“ und schweige die Krise tot?

**6** Bin ich mir über mein Ziel im Klaren? Was will ich wirklich, so richtig wirklich? Möchte ich wirklich aus der Krise raus? Oder ist diese nicht auch eine gute Entschuldigung für ...?

**7** Habe ich Durchhaltevermögen und Disziplin, meinen eingeschlagenen Weg aus der Krise auch zu gehen oder wähle ich lieber „auf halbem Weg“ das komfortable Jammern in der Krise? ■

Nadja Lins ist Expertin für Krisenmanagement mit der Philosophie: Krisen menschlich lösen.

Ihr Erfolg als Führungskraft, Unternehmerin und Managerin im Krisenmanagement ist auf die Kombination ihrer beiden Berufe zurück zu führen: Der analytische Verstand der selbstständigen Rechtsanwältin und ihr hohes Einfühlungsvermögen als Coach, gekoppelt an offenes Feedback und viel Humor, begeistert Klienten, Zuhörer und Workshopteilnehmer gleichermaßen.



# Sich auf den eigenen Weg machen: SMS – Self Mentoring System®

**Klassische Mentoring Programme sind etwas Wunderbares! Das kostbare Wissen einer älteren Führungskraft wird an eine jüngere Nachwuchskraft im Unternehmen ehrenamtlich weitergegeben. Es werden Fragen beantwortet und Türen geöffnet.**

**Die ältere Führungskraft fühlt Wertschätzung, die Nachwuchskraft profitiert von Erfahrung und gelebtem Wissen. Das ist der gute, gelungene Ablauf eines klassischen Mentoring-Programmes.**

**K**lassische Mentoring-Programme haben aber auch zwei Nachteile: Als Nachwuchskraft muss ich warten, bis ein solches Programm durch die Personalentwicklung angeboten wird. Und für Unternehmen sind sie teuer.

## Es geht auch anders

Als ich das **SMS – Self Mentoring System®** entwickelte, hatte ich nur eines im Sinn: Wie kann das Experten-Wissen die Mentees schneller erreichen, und wie können sich talentierte Nachwuchskräfte oder Selbstständige von Mentoring-Programmen unabhängig machen? Ist es möglich, das aufwändige „Matching“ zu umgehen? Macht es überhaupt Sinn, dass eine dritte Person, Mentor und Mentee „zusammenführt“? Braucht es diese gute Fee, damit Mentoring glückt? Ich fand: NEIN!

In meinem ganz frühen Arbeitsleben war ich eine Zeitlang Heiratsvermittlerin gewesen, und ich bin von der alten Kupplerweisheit geprägt „There is no guarantee in love affairs“. Was in der Liebe gilt, gilt auch bei Mentoring-Programmen. Zwei Menschen können mit allen Daten, Wünschen und Hintergründen noch so gut zusammenpassen, wenn der Funke in der Realität nicht überspringt, dann kommt keine wirkliche Verbindung zustande. Und, ich erinnerte mich weiter an das Lied, dass wir in den 80er Jahren mit den Mädchengruppen sangen: „Es kommt kein Prinz der dich erlöst, wenn du nur deinen Tag verdöst“.

Geprägt von diesen Erfahrungen entwickelte ich ein Mentoring-Programm, das **SMS – Self Mentoring System®**, das weibliche und männliche Mentees unterstützt, selbst initiativ zu werden. Einen Mentor oder eine Mentorin zu finden, ist weder He-

xenwerk noch Zauberei. Es ist ein gezielter Weg – manchmal mit Umwegen und Pausen versehen –, der zu diesem Menschen führt.

## Was sollten Sie im Gepäck haben?

- Ein Ziel,
- eine Strategie,
- einen reflektierten Fragenkatalog
- oder einen Coach, der Sie begleitet und unterstützt

## Wer ist als Mentee geeignet?

Grundsätzlich ist dies jeder Mensch, der bereit ist, die eigene Weiterentwicklung aktiv in die Hand zu nehmen, der für sich selbst bereits Ziele definiert hat und weitere Ideen entwickeln möchte. Die Mentorin oder der Mentor sind dann ein Vorbild, mit dessen Unterstützung die eigenen Ziele, Erwartungen und Perspektiven erreicht werden können.

## Klappt das?

Die Erfahrungen sind gut, denn Mentoren oder mögliche Mentoren geben ihr Wissen gerne weiter, wenn der oder die Fragende genau weiß, was sie will. Das schüchterne Anklopfen „Möchten Sie mein Mentor werden?“ reicht da allein nicht aus. Schließlich trifft man sich auch nicht mit einem Blind Date und fragt sofort:

„Könnten Sie sich in mich verlieben?“ Es braucht mehr als einen Augenaufschlag oder ein charmantes Grinsen, damit es

in der Liebe und im Mentoring **Bingo!** macht.

Liebesbeziehungen zerbrechen, Menschen verändern sich, die Erfahrungen, die man im SMS macht, bleiben. Das ist das Schöne an diesem Programm. „Auf einmal wurde immer klarer, was ich will“, berichtete eine Teilnehmerin „Und es war etwas ganz anderes als ich anfänglich dachte“. Ziele sind etwas sehr Lebendiges und wir tun gut daran, sie genau und von allen Seiten zu betrachten. Gut möglich, dass sich dann herausstellt, dass neben dem anvisierten Ziel noch zweiter sehr attraktiver Gedanke schlummert. Einer, den sie noch nicht beachtet haben und der Ihnen mehr Erfüllung und Chancen bringt als das Ziel, dem sie zuerst folgten. Je deutlicher das Ziel formuliert ist, desto leichter wird sich ein Mentor oder eine Mentorin finden lassen.

## Wo findet man einen Mentor?

Bei verschiedenen Verbänden, im Unternehmen, bei Service-Clubs, Beratungsstellen – es gibt 1000 und 1 Möglichkeit, fündig zu werden.

## Die goldene Regel

Es ist ganz einfach: Menschen wollen gemeint sein und nicht beliebig angesprochen werden. Je genauer die Kontaktaufnahme und die Fragen sind, desto eher stellt sich dieses Gefühl ein. So entstehen Liebesbeziehungen... und andere glückhafte Verbindungen auch. ■

Menschen, die das **SMS – Self Mentoring System®** starten, lernen ihr eigenes Unternehmen und Wirkungsfeld noch genauer kennen, sehen Kolleginnen und MitarbeiterInnen mit neuen und wachen Augen, vernetzen sich und werden ermutigt, die eigene Karriere eigenverantwortlich in die Hand zu nehmen.



# Ausstrahlung. Auf Ihr Selbstbild kommt es an!

Sie wollen wirken, gut ankommen, überzeugend auftreten? Sie haben Ihren typgerechten Business-Look „komponiert“, kennen die Botschaften von Dresscodes, „geheimen“ Signalen und Statussymbolen? Und dennoch: Manchmal haben Sie das Gefühl, etwas Wichtiges fehlt Ihnen noch? Sie wünschen sich mehr Ausstrahlung und Überzeugungskraft? Mehr von diesem „gewissen Etwas“? Mehr authentische innere Sicherheit?

**A**us der Praxis:  
Susanne M., Sachbearbeiterin in einem großen Konzern, möchte gerne eine neue Position bekleiden. Fachlich und persönlich hat sie alle Voraussetzungen – und doch zögert sie immer wieder vor dem nächsten Schritt: „Irgendwie“ traut sie es sich einfach nicht zu, mehr Verantwortung zu übernehmen.

Im Coaching arbeiten wir am Ressourcen-Management. Es fällt mir auf, dass sich Susanne ihrer Potenziale keineswegs klar bewusst ist. Eine Tatsache, die leider recht häufig vorkommt. Zunächst erstellen wir gemeinsam ein Stärkenprofil und legen das Ziel für ihre berufliche Weiterentwicklung fest: Projektleitung.

Was Susanne zukünftig braucht, ist Selbst-Bewusst-Sein im Sinne des Wortes. Es ist wichtig, dass sie ihre eigenen Fähigkeiten präzise kennt und Zugang zu ihren Ressourcen findet. Nun erlernt Susanne eine Technik, mit der sie ihr eigenes Potenzial zukünftig gezielter wahrnehmen und auf diese Weise auch intensivieren kann. Das ist auch ihre „Hausaufgabe“ bis zu unserem nächsten Termin.

Durch diese Technik hat Susanne einen Veränderungsprozess eingeleitet, durch den sie ein wesentlich stärkeres Bewusstsein für ihr Können bekommen hat. Schon bald verfügt sie auch über das „gewisse Etwas“: eine authentische Ausstrahlung. Begeistert berichtet sie, dass sie den nächsten Schritt in Angriff genommen hat: Sie wird Projektleiterin ...!

## Was können Sie selbst tun?

Was genau macht den Unterschied aus, mit dem Sie Ihre Fähigkeiten und Stärken klar wahrnehmen und immer weiter entfalten können? Das „Handwerkszeug“ dazu ist die sinnliche Wahrnehmung. Wir alle benutzen die Sinne „Sehen“, „Hören“ und „Fühlen“, um Informationen zu erhalten und zu verarbeiten. Es gibt jedoch viele feine Unterschiede, wie wir innere Bilder wahrnehmen und speichern. Durch eine Veränderung der inneren Bilder können damit gleichzeitig die Gefühle verändert werden!

**Das Gehirn hat die Eigenschaft, positive Erlebnisse hell, groß, nah, in schönen Farben, als Panoramabild ohne Rahmen – assoziiert als würde man es jetzt erleben – lebendig, bewegt, intensiv, mit angenehmen Tönen, Klängen, Stimmen und Empfindungen zu speichern**

**Uninteressante Situationen und Erlebnisse werden meistens kleiner, farbloser, grau, leblos, mit wenig „Energie“, häufig tonlos und mit wenig Körpergefühl gespeichert**

Leider aber „speichern“ viele Menschen ihre Erfolge, Stärken und positiven Eigenschaften wie uninteressante Situationen, also für das Nervensystem recht „reizlos“ – und dadurch bieten sie nur einen schwachen, kraftlosen „Input“ für das Selbstbild an.

## Wie Sie Ihr Selbstbild stärken

### 1. Stärken sammeln

Erstellen Sie eine Übersicht über ihre Stärken und Fähigkeiten. Fragen Sie sich: Was kann ich gut? Was mache ich gerne? Was „beflügelt“ mich? Erinnern Sie sich an erfolgreiche Etappen in Ihren Leben: Welche Fähigkeiten haben Sie eingesetzt?

### 2. Beweise finden

Jetzt notieren Sie möglichst viele Erfolgsbeispiele zu den einzelnen Fähigkeiten. Was haben Sie erfolgreich erledigt? Was war Ihr Beitrag dabei? Woran haben Sie das bemerkt? **Besonderer Tipp:** Es gibt Menschen, die erledigen etwas ein einziges Mal erfolgreich und sind dann von diesem Moment an davon überzeugt: Das kann ich! Andere Menschen brauchen eine gewisse Anzahl von Erfolgen oder „Beweisen“. Zu welcher Kategorie gehören Sie?

### 3. Stärken verstärken!

Wählen Sie ein konkretes Erfolgserlebnis aus ihrer Stärken-Liste aus. Versetzen Sie sich in diese Situation. Beginnen Sie dann damit, die Erinnerung zu intensivieren:

- Lassen Sie das Bild heller werden, strahlender, größer, farbiger, lebendiger!
- Tauchen Sie voll in das Geschehen!
- Lassen Sie sich von positiven Tönen, Klängen, Geräuschen einhüllen
- Verstärken Sie Ihr Körpergefühl!
- Genießen Sie dieses Gefühl so intensiv Sie können!

Auf diese Weise vertiefen Sie die Wirkung Ihrer Erfolgserlebnisse auf Ihr eigenes Nervensystem: Das Selbstbild verändert sich. Mit ein klein wenig Übung gelingt dieses schnell und leicht – und mit jedem Mal verstärken Sie Ihre überzeugende, authentische Ausstrahlung!

Viel Erfolg!

Ihre Renate Weiss-Kochs

## Zeitschrift Coaching-Magazin wünscht Marktzugangsbarrieren für viele Coaches

Vor 400 Jahren hat Miguel de Cervantes die Geschichte des wackeren Don Quichote und seines Dieners Sancho Pansa aufgeschrieben. Legendär ist beider Kampf gegen Windmühlen, die sie für vierarmige Riesen gehalten hatten. Nun scheint es, dass der „Ritter von der traurigen Gestalt“ als Don Coachote wieder auferstanden ist.

Don Coachote reitet mit seinem Sancho Pansa durch die Coaching Pampa. Wieder kämpfen sie gegen das Böse – „denn das Böse ist immer und überall“, wie die EAV gesungen hat. Und kürzlich zu besichtigen war das Böse in München und in Köln .

### München: Pfui – eine Frauenzeitschrift entdeckt das Coaching

In München erscheint „emotion. Das andere Frauenmagazin“, und „emotion“ will ein „Coach zum Glück“ sein. Aber die „emotion“-Redakteurinnen müssen es versäumt haben, Don Coachote zu fragen, ob sie das Wort „Coaching“ überhaupt verwenden dürfen. Schlimmer noch – Don Coachotes Coaching-Magazin 2/2009 muss berichten, dass „emotion“ eine Vermittlung von Coaches plant, und dies,

- ohne die Macher des Coaching-Magazin (Herausgeber Christopher Rauen) einzubeziehen;

- ohne den DBVC, den Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (Erster Vorsitzender Christopher Rauen) einzubeziehen;

- auch ohne den Coaching-Anbieter Christopher Rauen einzubeziehen (Nettopreis für ein Einzelcoaching bei Rauen zwischen 5.000 – 7.000 Euro, siehe [www.rauen.de/coaching/coaching-kosten.htm](http://www.rauen.de/coaching/coaching-kosten.htm)) und

- ohne Coaching-Ausbilder Christopher Rauen GmbH einzubeziehen – Ausbildungskosten 5.530,00 Euro zzgl. 19% USt in Gruppen zu (angestrebt) 15 Personen, was 82.950,00 Euro (plus USt) ergibt – und dies

für 130 Ausbildungsstunden (plus Eigenarbeit und Übungen in Lerngruppen). Aber immerhin: Die Ausbildung im Rauen-Haus – und damit wird geworben – ist anerkannt vom Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (Präsident, s.o., Christopher Rauen).

Don Coachotes Sancho Pansa klagt im Coaching-Magazin 2/2009 bitterlich über die Ungerechtigkeit der Welt: „Da diskutieren Verbände seit Jahren über Professionalität, Standards und nötige Marktzugangsbarrieren, und dann nimmt ein Medienkonzern die Sache in die – eigene – Hand ...“.

Sagt mal, Jungs, möchte ich den beiden zuzurufen, habt ihr eigentlich noch alle Flügel an der Windmühle? Die „emotion“ hat bei ihrer Gründung zu Europas größtem Medienkonzern, zu Bertelsmann, gehört, und da sitzen Leute, die lesen nicht nur, sondern machen auch Zeitungen, Zeitschriften, Bücher. TV. Und die haben entdeckt, dass Coaching nicht nur ein paar männliche Klageweiber interessiert, sondern ganz viele Leserinnen und Leser.

Hört auf zu Jammern. Es geht um Coaching, nicht um Co-Aching. Wir leben nicht in einem Stände- und Verbändestaat, in dem irgendwelche multitaskenden Multifunktioniäre Marktzugangsbarrieren aufbauen können – und falls nicht – ihr hartes Schicksal beweinen, weil sie für das Errichten von Marktzugangsbarrieren zu wenig Barrierenaufbauhelfer gefunden haben.

### Köln: Pfui – da macht einer einfach eine Coaching-Convention

Alexander Maria Fassbender hat sich unter Coaches durch seine Coaching Conventions inzwischen einen Namen gemacht. „Sei-

ne Mission“, schreibt Coaching-Magazin 2/2009, ist, „Coaching als Gesellschaftsthema zu etablieren ... als Hilfe zur Selbsthilfe.“ Und da sieht Thomas Webers, alias Sancho Pansa, Chefredakteur des Coaching-Magazin, wie die Riesenfeinde ihre Winmühlflügel drehen, denn „mit der Popularisierung verschwimmen ... die Grenzen, ... so kann

alles potenziell zum Coaching werden.“

Als Beispiel nennt er die Beschäftigung mit der japanischen Kampfkunst und „Live-Coaching mit Sabine Asgodom“,

denn Asgodom nutzt „eher direktive und teils suggestiv anmutende Ratschläge.“ „Direktive und teils suggestiv anmutende Ratschläge“. Pfui! Das muss man sich mal vorstellen. Etwa so:

Da steht jemand auf einer Brücke, will hinhunterspringen, aber ein Coach kommt vorbei und kommt ins Grübeln: Darf ich jetzt sagen: „Bitte springen Sie nicht? Das wäre ja leider ein direkter und teils suggestiv anmutender Ratschlag.“ Muss ich jetzt nicht stattdessen sagen:

„Ihr beobachtbares Verhalten – wie sie jetzt auf dem Brückengeländer stehen und, wie mir scheint, etwas im Schilde führen – erweckt in mir den Eindruck, dass Sie eventuell etwas vorhaben könnten. Bitte verzeihen Sie, wenn ich mich hier mit einer Anregung zu Wort melde. In Goldenstedt bei Oldenburg können Sie für 5.000 bis 7.000 Euro ein Einzelcoaching beim Präsidenten des Deutschen Bundesverband Coaching e.V. bekommen. Da können Sie ohne direktive oder teils sogar suggestiv anmutende Ratschläge ganz für sich selbst abklären ... aber halt! Holla, die Waldfee, entschuldigen Sie meinen direkten Ratschlag, bitte halten Sie sich doch fest – nein, nein, springen Sie nicht ...“ (SB) ■

Die nächste Coaching-Convention findet am 27. und 28. November in Wien statt. Referenten sind u.a. die Coachingheute-Kollegen Jon Christoph Berndt®, Gabriele Schendl-Gallhofer, Christa Schiffer, Doris Stempfle und Christine Weiner

## Sabine Asgodom

### RAUS AUS DER KOMFORTZONE

*rein in den Erfolg*

Das Programm für Ihre persönliche Unabhängigkeit

In Zeiten unsicherer Arbeitsplätze ist finanzielle und persönliche Unabhängigkeit besonders wichtig. Sabine Asgodom zeigt in diesem Buch: Jede Frau sollte (mindestens) ein Konzept für die Selbstständigkeit in der Tasche haben. Denn das ermöglicht ihr ein selbstbestimmtes und unabhängiges Leben.

Als Buch  
2008 · 249 Seiten · € 17,90  
und Hörbuch  
1 CD · Ca. 70 Min. · € 14,95  
erhältlich!



**campus**

Frankfurt · New York

www.campus.de

## Die erste Coaching-PEG

Professional Expert Groups werden uns bereits sehr lebendig von unseren amerikanischen Kollegen der Schwestergesellschaft NSA vorgelebt. Durch die Schaffung dieser speziellen Expertengruppen kann das Netzwerk GSA gezielte Fortbildung für seine Mitglieder bieten. Und darüber freue ich mich als Einsteiger ganz besonders; kann ich doch nicht nur passiv durch Erleben lernen, sondern ebenso aktiv an konkreten Themen arbeiten, die mein Fachwissen entsprechend erweitern.

Wie in anderen qualifizierten Berufen ist es wichtig und geradezu unabdingbar, sich immer weiter zu entwickeln und über den Tellerrand zu blicken, wie sich z.B. der Markt verändert oder mit welchen Methoden die Kollegen arbeiten. Ich freue mich geradezu darauf, mich noch enger mit meinen Kollegen vernetzen, Erfahrungen auszutauschen, um voneinander und miteinander zu lernen und zu profitieren.

### PEG Coaching

Unsere brandneu gegründete Expertengruppe „Coaching“, die von Rechtsanwalt Dr. Volker Römermann geleitet wird, tagt jetzt also erstmals in Hannover. Bei lecker Kaffee und Kuchen geht es sofort heiß her. Jeder hat Vorschläge, welche Inhalte zukünftig kontrovers und konstruktiv diskutiert und erarbeitet werden wollen. Die Themen gehen über Spezialisierung, Vergütungsfragen, Akquisemöglichkeiten, Werbung, Coachingmethoden, Supervision.

Aber besonders bleiben wir bei einem Thema hängen. Was macht einen guten Coach wirklich aus? Ist es immer die Ausbildung? Wie wichtig ist überhaupt die Ausbildung? Ist es eher die Empathie oder die Erfahrung? Wie können Coaches qualifiziert bzw. bewertet werden? Was gibt es für objektive Kriterien? Welche Zertifizierungen gibt es?

Wie die Pilze aus dem Boden schießen Coaches aus dem Boden. Allein in Deutschland sollen es mittlerweile über 60.000 Coaches mit unterschiedlichsten Zielgruppen in Deutschland sein. Da muss es doch Standards geben, die z.B. über die Vergabe von Siegeln gut als Leitfaden für den potenziellen Klienten und Coachee dienen. Ähnlich wie das neue Ampelsystem auf Lebensmitteln?

Problematisch dabei ist die Bildung von Kriterien, wie z.B. Ausbildung und Erfahrung. Diese könnten über Kundenfeedback manipulierbar, bzw. nicht immer aussagekräftig (Ausbildung) sein. Ebenso müssen die Zielgruppen beachtet werden. Ferner spielt die Problematik der Gewichtung eine entscheidende Rolle.

Was könnte es also für alternative Zertifizierungsmodelle geben? Gute Fragen, über die es sich lohnt, heiß zu diskutieren. Letztlich geht es doch immer um die erfolgreiche Entwicklung und Zielfindung des Coachees. Ganz nah dran sein. Dies hat die höchste Priorität. Sehr spannend. Wer weiß, was sich hier noch alles entwickelt?

**Monica Deters**

### Meisterhaft coachen lernen...



Ausbildung zum **Life Coach** oder **Coach für berufliche Erfolgsstrategien** an der Dr. Bock Coaching Akademie.

www.dr-bock-coaching-akademie.de  
Tel. (030) 6951 8707





## Glücks-Coaching, Glücks-Training

**470.000 Fundstellen bei Google für „Glück+Coach“, 1.250.000 Fundstellen für Training+Glück zeigen: Das Interesse ist da. Ein ordentliches Training- oder Coaching-Angebot aber muss ich übersehen haben.**

**W**äre das eine Geschäftsidee für Sie? Glücks-Coaching oder Glücks-Training? Google-Fundstellen signalisieren öffentliches Interesse daran. Und wenn Eckart von Hirschhausens Glücksbuch seit Monaten Platz 1 der SPIEGEL-Bestsellerliste besetzt, hat das ebenfalls Aussagekraft.

Hinzu kommt: Es gibt inzwischen so viel Literatur über Glück, dass wohl nicht nur ich immer wieder in Zweifel gerate, ob ich a) glücklich bin oder b) nicht, und woran ich c) das eine wie das andere dingfest machen sollte. Sicher hingegen bin ich, dass viele

Menschen heute ihr Glück nicht finden, weil Sie zu vieles über Glück gelesen haben. Hier folgen ein paar Pins, mit denen Sie den Glücks-Pudding für ein eventuelles Angebot an die Wand nageln können.

### Nicht jeder Mensch empfindet Glück im gleichen Maße

**1** Beim Glück gibt es – ähnlich wie beim Körpergewicht – einen „Set Point“. „Set Point“ heißt beim Tennis „Satzball“, heißt in der Wissenschaft „Sollwert“, und dieser Sollwert ist genetisch festgelegt. Wir kommen also, das Gewicht betreffend, genetisch bedingt mit einer starken Statur oder eher als Hänfling auf die Welt. Und fürs Glück gilt: Manche Menschen schäumen sehr oft über vor Glücksempfinden, während andere eher „in moll“ leben. Diese anderen sind bei der Verteilung der Glücksmomente benachteiligt worden. 50 Prozent unserer Möglichkeiten, Glück zu empfinden,

so der Konsens heutiger Glückforscher, ist durch den Set-Point festgelegt. Und wer jeden Morgen mit dem linken Bein zuerst aus dem Bett kommt oder gar mit dem linken Bein voran aus dem Mutterleib gekommen ist, wir kein Strahlemann und keine Strahlefrau. Für mehr Glücksempfindungen kann er oder sie gleichwohl etwas tun.

**2** Der Set-Point beim Glück ist, auch hier gilt der Vergleich mit dem Gewicht, kein ein für alle Male festgesetzter Punkt, sondern ist eine Zone mit einer gewissen Bandbreite. Auch ein Mensch mit einem niedrigen Glücks-Sollwert kann also manchmal überschäumen vor Glück. Zum Beispiel: Günther Jauch. Er hat der Zeitschrift *Chrismon* im Juni 2009 erzählt, wann er in seinem Leben richtig glücklich war. „Ich bin auf sechs Momente gekommen, die ersten drei sind banal: erstes Fahrrad, erstes Motorrad, erstes Auto. Und dann: Das erste Mal glücklich verliebt, und als ich erfuhr, dass ich das ‚Aktuelle Sportstudio‘ moderieren durfte. Und schließlich der Tag unserer Hochzeit.“

### Ist das Zufalls-Glück echtes Glück?

**3** Glück, das uns zufällt, das Glück-gehabt-Glück – englisch „luck“ im Unterschied zu „happiness“ – wird von vielen Glücksautoren nicht zum Glück gerechnet. Ich glaube: zu Unrecht. Denn wenn uns ein Glück zufällt – oder wenn ein Unglück an uns vorübergeht –, stellt sich ganz normales Glücksempfinden ein. Und wer Sinn für schwarzen Humor hat, kann auch mit dem folgenden Spruch etwas anfangen: „Glück ist, wenn der Nachbar erschossen wird“ – was eben auch bedeutet, dass glücklichere nicht unbedingt bessere Menschen sein müssen.

Dass die Glück-gehabt-Glücksgefühle als irgendwie zweitrangig angesehen werden, liegt vermutlich an unserer religiösen Tradition, die uns gern einredet, dass man Glück auf Erden maximal als Belohnung für harte

Anstrengungen in Sachen Gottwohlgefälligkeit erfahren kann. Wie schwer das ist, zeigen die vielen Leichenbitterminen oder das aufgesetzte „Stewardessenlächeln“ von Gottes Bodenpersonal. Im Umkehrschluss aber zeigt ihr unglückliches Aussehen, dass sich gerade unter den Gotteskindern viele für Glücks-Coachings und Glücks-Seminare interessieren könnten.

### Ist das biochemische Glück echtes Glück?

**4** Wie geht es Ihnen mit der medizinischen Glücksforschung? Ich befürchte, dass zur Zeit in vielen Laboratorien dieser Erde an der Mega-Glücksspielle gearbeitet wird – Vorwand oder Anlass: Behandlung von Depressionen. Und ich bin sicher, dass solch ein *Viagra für die Seele* noch mehr Geld einbringen wird als *Viagra* selbst. Glücklich aber macht mich die Vorstellung nicht, dass es immer mehr Gute-Laune-Bär-Pillen geben wird. Sicher auch bald für Kinder. Und dass Professoren wie Spitzer oder Damasio in der öffentlichen Diskussion über Glück so präsent sind, weil sie die physiologischen Laufwege der Happy Pills so spannend beschreiben können.

### Martin Seligmans drei Grundarten des Glücks

Der Psychologe Martin Seligman empfiehlt, zwischen drei Arten von Glück zu unterscheiden – und daraus leiten sich für den, der’s mag, viele Glücks-Ideen ab:

**5** Als einfachstes nennt Seligman „**Glück der guten Gefühle**“. Kitzel dich selbst oder lass dich kitzeln, iss dein Leibgericht, trink dir einen Schwipps an – und du erlebst Glücksgefühle. Sofort und zielsicher. Leider nur ist dies Glück nicht von Dauer. Eine Halbwertszeit von nur 15 Minuten hat eine der frühen Glücksbuch-Autorinnen, Dr. Ricarda Winterswyhl, dem Glück der Good Feelings zugesprochen.

**6** Das „**Glück im Flow**“. „Flow“ ist gemeint, wie Mihaly Csikszentmihalyi ihn beschrieben hat: Dermaßen im eigenen Tun und mit der Welt verschmelzen, dass man die Arbeit, sich selbst und die Welt nicht spürt. Csikszentmihalyi berichtet von seinem damals 80jährigen Bruder, der sich eines Sonntagmorgens mit seinem neuen Mikroskop hinsetzt und Mineralien beobachtet. Plötzlich schien es ihm als ob sich eine Wolke vor die Sonne geschoben hatte – er ging ans Fenster, schaute dann auf die Uhr und merkte, dass es die Abenddämmerung gewesen war, die ihm den Blick auf die Mineralien erschwert hatte. Einen Tag über einem Mikroskop gesessen und sich selbst und die Zeit vergessen – das ist Glück im Flow. Markenzeichen: Es wird nicht als Glück gespürt, es wird überhaupt nicht gespürt, es ist das selbstvergessene Glück.

### Toolbox fürs Glück:

Drei Bücher mit allerbesten Anregungen für Glücks-Coaching oder Glücks-Training sind: Martin E.P. Seligman: *Der Glücksfaktor*; Sonja Lyubomirsky: *Glücklich sein: Warum Sie es in der Hand haben*; Tal Ben-Shahar: *Glücklicher – Lebensfreude, Vergnügen und Sinn*.

**7** Das „**Glück eines sinnvollen Lebens**“. Seligmans Gedanken dazu klingen eher religiös: Viele Menschen – und möglicherweise alle – geraten irgendwann in ihrem Leben zu der Erkenntnis, dass es etwas gibt, „das größer

ist als ich und größer ist als mein Leben“. Sich mit diesem „*larger than life*“-Phänomen in Einklang zu bringen, bedeutet, das eigene Leben als sinnvoll zu erfahren – gerade auch dann, wenn das Leben uns seine rauhen Seiten spüren lässt. Viktor Frankl, der Psychologe, der Auschwitz überlebt hat, berichtet von dieser Sinn-Erfahrung, die für ihn vor allem ein „Dennoch“ war. In Anlehnung an Friedrich Nietzsches hat Frankl gesagt: „Wer ein Warum zu leben hat, erträgt fast jedes Wie.“ Wem das zu religiös klingt, der wird sich dennoch dem Umkehrschluss nicht entziehen: Ein als sinnlos erlebtes Leben kann kein glückliches sein.

### Zwischenbilanz: Glücks-Coaching und Glücks-Training

Die ersten sieben Aussagen über Glück und wie man mehr davon empfinden kann,



Siegfried Brockert, Diplom-Psychologe und Autor über Themen aus der Positiven Psychologie

stammen alle aus einer Denkrichtung, bei der der einzelne Mensch im Mittelpunkt steht und therapeutisches Interesse groß geschrieben wird. Typische Fragen sind hier ähnlich den Hoffnungen, mit denen jene Menschen zum Coaching kommen, denen es nicht nur um eine ganz konkrete Lebensfrage geht, sondern um allgemeine Besserung ihrer Lebenssituation.

**1** Wie kann ich mein durch einen niedrigen Set-Point reduziertes Glücksempfinden ausreizen? Möglichkeiten gibt es – das ist zur Zeit der dominierende Forschungstrend – durch Glücks-Forschung. Dankbarkeit zeigen oder sich eine gute Zukunft ausmalen, sind zwei ziemlich sichere Wege zu mehr Glücksempfinden.

**2** Wie kann ich auf mich möglichst oft am positiven Ende der Bandbreite meines Glücksempfindens aufhalten.

**3** Kann ich Glückszufälle auf mich lenken? Gibt es ein „corrigere la fortune“ – und sei es durch betrügen, falschspielen?

**4** Welche Chemikalien geben mir Glücksempfindungen – Tabak, Alkohol, andere Drogen ...

**5** Wie kann ich mich mehr verwöhnen, wo sind meine Verwöhner?

**6** Wie bringe ich mehr Flow in meine Arbeit und mein sonstiges Leben (das scheint ein Königsweg zu mehr Glücksempfinden zu sein)?

**7** Welche eher spirituellen Wege – zum Beispiel die Aussöhnung mit dem eigenen Schicksal – bringen mir mehr Glücksempfinden.

## Eine Abkürzung auf dem Weg zu mehr Glück

Faszinierend, was die ja noch junge Wissenschaft vom Glück alles schon herausgebracht hat. Allerdings – keine der bisher referierten An- und Einsichten über Glück besitzt die Klarheit und Wahrheit der alten Volksweisheit „Geteilte Freude ist doppelte Freude – Geteiltes Leid ist halbes Leid“. Und das Wort „Freude“ meint ja ziemlich genau dasselbe wie das hier bisher benutzte Wort „Glücksempfinden“.

Wenn Freude und Leid geteilt werden, geschieht ein Wunder. Der Mensch durchbricht seine Isolation. Der Mensch überwindet aber auch seine Arroganz, immer

größer, höher, schneller, weiter, schöner, besser etc. sein zu wollen als sein Mitmensch. Im Zentrum eines Glücks-Coaching oder Training könnte deshalb die Frage stehen: „Wozu in Dreiteufelsnamen hat der liebe Gott bloß die anderen Menschen geschaffen?“

Die anderen stören oft, sie fallen lästig, „der Mensch ist dem Menschen ein Wolf“, ein böses Raubtier

also, wie der römische

Dichter Titus Maccius Plautus (etwa 254 bis etwa 184 v. Chr.) gesagt haben soll, und dem Plautus wird ebenfalls der Satz zugeschrieben: „Kein Gast ist so willkommen im Hause seines Freundes, dass er nicht nach drei Tagen zur Last wird.“ Und dennoch hatte Martin Buber Recht mit seinem Wort „Vom Ich zum Du“, das eine höhere, eine menschengerechtere Form des Seins aufzeigen wollte: die Abkehr vom Individualismus und Kollektivismus, weil beides einsam macht.

## Drei Dinge braucht der Mensch zu seinem Glück

Ein sehr einfaches Orientierungsschema bietet sich an, wenn Sie dieser Gedanken-skizze folgen mögen. „Die Eins ist eine einsame Zahl“, sagen die Engländer, die Zwei macht den großen Unterschied, das Ich, das ein Du findet. Und Friedrich Schiller schwärmt: „Ja, wer auch nur eine Seele sein nennt auf dem Erdenrund ...“

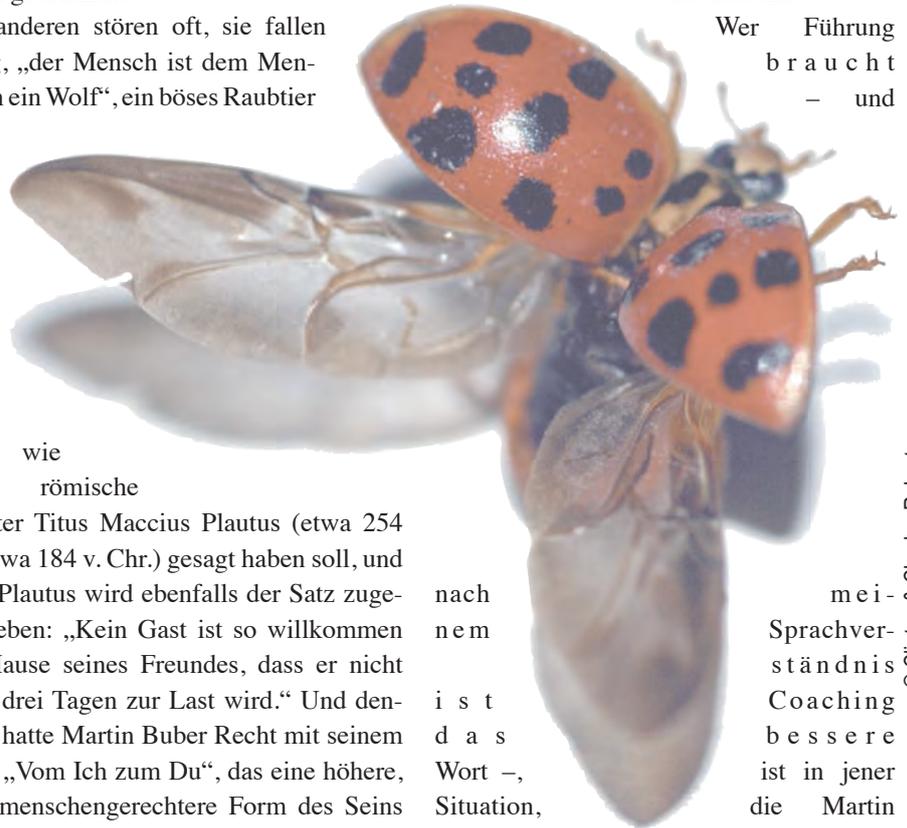
Die Glückspsychologie wird unter dem Vom-Ich-zum-Du-Aspekt wohltuend entlastet von der kleinen Münze der Tipps und Tricks, die Sonja Lyubomirsky (siehe Literaturkasten) mit so viel Treu und Redlichkeit als Stand der praktisch-angewandten Glücksforschung aufgezählt hat (keine Ironie, ein lohnendes Buch).

Ein Glücks-Coaching oder Glücks-Training

könnte sich statt auf tausend Einzelstudien auf drei Säulen stützen: Gut für mich und mein Lebensglück ist,

- wenn ich verortet bin
- wenn ich vernetzt bin, und
- wenn ich Führung bekomme, falls ich sie brauche.

Wer Führung braucht – und



© Clinton & Charles Robertson

nach dem ist das Wort –, Situation, Seligman als „larger than life“ beschrieben hat. „Meist komme ich mit dem, was ich an Menschenkenntnis und Herzensbildung habe, gut durchs Leben – aber es gibt Ausnahmen.“ Gut ist, wenn ein Mensch in solchen Ausnahmesituationen einen guten Coach an seiner Seite hat.

## Wie „haltbar“ sind Erkenntnisse aus dem Coaching

Coaches geben Rat, geben Antwort auf wichtige Fragen, vermitteln eine neue Perspektive – oder machen das Ganze für eine Handvoll Euro mehr von hinten durch die Brust, indem sie den Coachees und sich selbst einreden, sie würden weder direktiv, noch suggestiv vorgehen (siehe den Beitrag auf Seite 40).

Irgendwann geht es für den oder die Coachee wieder zurück in die freie Wildbahn, und dann ergibt sich die Frage, von der jede Coaching-Schule vermutet, die jeweils an-

dere würde dieses Problem links liegen lassen: Bewährt sich im Coaching erworbenes Wissen und Können in der Praxis?

Sie haben einen alkoholabhängigen Menschen motiviert, mit dem Saufen aufzuhören – wie lange wird er sich dran halten? Gehen Sie für eine Antwort – die eher, weil ziemlich ungetestet, eine Vermutung ist – die eben genannten drei Punkte einmal von hinten nach vorne durch:

- Führen / Coaching
- vernetzen
- verorten.

## Coaching braucht Nachsorge

Guten Rat und gute Einsicht hat es im Coaching gegeben. Abgesichert werden kann dies leichter, wenn ein Netzwerk wohlmeinender Menschen den Ex-Coachee stützt. Beispiel: Der oder die für einige Minuten, Stunden oder sogar Tage Nicht-mehr-Alkoholabhängige braucht Menschen, die den neuen Status mittragen – und braucht zumindest nicht das Gegenteil: Freunde, die auf die ersten Erfolge einer Alkohol-Behandlung einen ausgeben.

Stützende Netzwerke sind noch kaum ausreichend erforscht. In den großen Gesundheitsstudien – (Suchmaschinen-)Stichworte: Framingham oder Alameda – kommt aber zum Ausdruck, welche Faktoren Gesundheit und gute Vorsätze unterstützen: Es sind in erster Linie die besonders stabilen Netzwerke wie Familie, Nachbarschaft, Gemeinde und/oder Kirchengemeinde – auch Kollegenschaft, so es hier noch intakte Strukturen gibt und nicht das hire &

fire Menschen zusammenwürfelt.

## Coaching braucht Wissen, wie gegen Rückfälle vorgesorgt werden kann

Stützende Netzwerke sind gut, aber die meisten Menschen müssen ab und an ganz allein mit sich selbst und mit den guten, aber auch mit den schweren Seiten des Lebens fertigwerden. Hier kommt der Gedanke des Verortens zu pass.

Für jedes Lebewesen gibt es Wohlfühlorte. Der Wurm braucht Erde, der Fisch braucht Wasser, der Vogel braucht Luft, der Sandfloh braucht die feurige Sonne der Sahara, die Laus braucht den Pelz – und wo sind Sie in Ihrem Element? Wo sind Ihre Wohlfühlorte?

Jeder Mensch hat seine eigene Methode fürs Wohlfühlen, aber vielleicht ist Ihre in der folgenden kleinen Aufzählung mit dabei: ein warmes Bad, Musik aufgelegt (oft sind es Oldies), einen Spaziergang machen (irgendwo hin an einen vertrauten Ort), einen Menschen anrufen (nicht weil wir etwas zu besprechen haben, sondern einfach nur, um die Stimme zu hören), Shopping gehen (gar nicht unbedingt, um etwas zu kaufen), oder einfach im Bett bleiben, wenn morgens der Wecker klingelt, sich noch einmal umdrehen und sich zusammenrollen, wie Hund oder Katz in der warmen Sonne.

## Die positive Weisheit des Körpers

All das sind bewährte Hausmittel. Es sind kleine, aber geniale Spiele mit unseren po-

sitiven Emotionen. Wenn wir uns schlecht fühlen, setzen wir instinktiv ein gutes Gefühl dagegen. Wir suchen dann vor allem Zufriedenheit und Geborgenheit. Wir „geben“ uns dies gute Gefühl direkt: über den Körper und über die Sinne.

Und wo sind Ihre zum Beispiel drei Wohlfühlmenschen, in deren Ambiente Sie sich begeben können, und die Sie dann seelisch auffangen und stabilisieren?

Liebe Leserin, lieber Leser, schreiben sie einmal die Menschen auf, in deren Gegenwart Sie sich unbelastet und rundum wohlfühlen. (Der Wirt aus der kleinen Kneipe in Ihrer Straße sollte die Liste nicht unbedingt anführen. Und der Drogendealer aus der Straße nebenan kommt gar nicht auf die Liste.)

---

---

---

---

---

Die große Täuschung unserer Zeit hat einen Namen: „Individualismus“ und manchmal auch „Selbstverwirklichung“. Wichtiger als alle persönlichen Erfolge sind gute Kontakte zu anderen Menschen – das Eingebettet sein in ein Netzwerk guter Beziehungen zu Familie, Nachbarn, Freunden, sogar zu einer religiösen Gemeinschaft. Wer das hat – nur eine von vielen wissenschaftlichen Studien sei hier erwähnt – lebt zum Beispiel gestünder als Menschen, die regelmäßig Joggen. ■

## Impressum:

Coachingheute – das Internet-Magazin wird herausgegeben von Sabine Asgodom. Mitherausgeber der oben auf den Seiten namentlich gekennzeichneten Beiträge sind die jeweils dort erwähnten Coaches. Coachingheute will durch dieses Verfahren thematische Vielfalt statt einer festgelegten Blattlinie garantieren. Bitte richten Sie alle Kommentare, Fragen etc. an die jeweiligen Mitherausgeber.

Coachingheute erscheint bei Asgodom Live®, Prinzregentenstr. 85, 81675 München, Telefon: 089 982 47 49 0, Fax: 089 982 47 49 8, info@asgodom.de, Internet: www.asgodom.de.

V.i.S.d.P.: Sabine Asgodom. Redaktion: Siegfried Brockert, Dipl.Psych., Philipp Brockert (Gestaltung), Moni Jonza (Office Managerin). Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, Weiterverbreitung ist nur mit schriftlicher Erlaubnis der Herausgeberin und der für bestimmte Texte betreffenden Mitherausgeber gestattet. Die elektronische Archivierung der Inhalte zu Ihrem persönlichen Gebrauch ist erlaubt. Die Redaktion kann trotz sorgfältiger Recherchen und Überprüfung der zugrundeliegenden Quellen keine Gewähr für den Inhalt übernehmen. Jegliche Haftung für aus der Berichterstattung entstandene Schäden ist ausgeschlossen.

## Vorsicht: MBA

Respektlose Gedanke über die Master of Business Administration von Management-Professor Henry Mintzberg

Das wäre es doch! Gerade in unseren Zeiten, in denen Wirtschaft und Politik so eng miteinander kooperieren müssen, um all das, was unter George W. Bush und durch George W. Bush schiefgelaufen ist, wieder in Ordnung zu bringen, brauchen wir Politiker mit fundiertem Wirtschafts-Sachverstand! Am besten Politiker mit einem MBA! Am besten ein MBA von Harvard.

Und nun bitte schnallen Sie sich an und schnallen Sie ab. Denn solch einen Politiker hat es schon gegeben. Kommen Sie spontan auf seinen Namen? Er hat von 1972 bis 1975 die Harvard Business School besucht und dort 1975 den MBA, den Master of Business Administration, erworben. Er war der erste und bisher einzige US-Präsident mit einem Harvard MBA. Wer war's?

Es war George W. Bush.

### Management ist mehr Kunst als Wissenschaft

Henry Mintzberg, Professor of Management Studies an der kanadischen McGill University berichtet dieses Fakt mit offensichtlichen Vergnügen und zum Beweis einer ihm wichtigen These (www.mintzberg.org, und dort der Aufsatz „Leadership Beyond the Bush MBA“ – in drei Minuten zu lesen). Mintzberg ist selbst Autor des Harvard Business Review. In dem HBR-Klassiker „on Human Relations“ ist er als einziger mit zwei Beiträgen vertreten, und die zeigen bereits vom Titel her, wes Geistes Kind er ist:

- „Planning on the Left Side and Managing on the Right“  
*Die linke Gehirnhälfte, das logische Denken, ist wichtig für Planungen, aber Management selbst hat mehr mit Kreativität und Kunst – also: mit rechtshemisphärischen Talenten – zu tun als mit Logik.*

- „The Manager's Job: Folklore and Facts.“

*Manager werden von Business Schools oft verklärt als Meister der Präzision, die ihre Unternehmen führen wie Seiji Osawa seine Orchester – gestützt auf ihre Partitur: die Gesamtheit aller Daten und Fakten aus den Management-Informationen-Systemen. Das Gegenteil ist richtig. Top Manager improvisieren, folgen ihrer Intuition.*

2004 hat Mintzberg ein Buch veröffentlicht mit dem Titel „Managers not MBAs“. Seine Frage: Können Manager oder sogar Leader in einem Klassenzimmer herangebildet werden? „Die Website der Harvard Business School sagt ja. Mein Buch belegt: Nein.“

### MBA-Titel beweisen keine Management-Kompetenz

Mintzberg belegt, dass MBA-Programme zur Hybris verleiten und dazu, Arroganz für Führung zu halten. Alle Welt heute glaubt: Gute Manager sind entscheidungsstark. Und der Königsweg zur Entscheidungsstärke à la Harvard sind die Case Studies. Die Studenten bekommen 20 Blatt Papier über ein Unternehmen und müssen einen Tag später entscheiden, was das Unternehmen tun sollte. George W. Bush kommt aus dieser Schule, sagt Mintzberg. Bush hat viele falsche Entscheidungen getroffen – im Irak, in Afghanistan, bei der New Orleans-Überschwemmung –, niemand aber hat

ihm jemals Entscheidungsschwäche vorgeworfen.

Mintzberg: Das Harvard-System beruht auf der Vermittlung von abfragbarem Führungswissen. Was ist das Ergebnis? „Confidence“ (Selbstsicherheit) ist

Wort, das immer wieder in Be- von MBAs über den Nutzen ihrer Erfahrung auftaucht.“ Mintzberg aber fragt nach **competence** und kommt zu dem harten Urteil: „Management ist keine Wissenschaft, ist nicht einmal ein akademischer Beruf (**profession**); Management ist Praxis, die in Erfahrung wurzelt.“ Zu behaupten, dass Management und Menschenführung in einem Klassenzimmer unerfahrenen Studenten gelehrt werden könnte, bezeichnet er als **sham** – als Schwindel.

### Arroganz – das Markenzeichen vieler MBAs

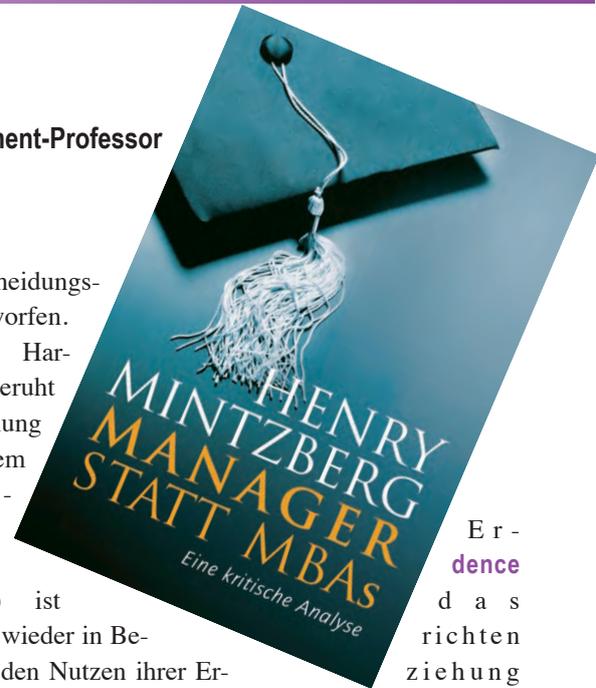
„Confidence ohne competence erzeugt arrogance“, so Mintzberg, ein Wort, das oft auf die MBAs gemünzt ist. Wenn die Business Schools ihren Job richtig machen würden, würden ihre Absolventen für ihre Demut bekannt sein und nicht für ihre Arroganz.“

Die USA bilden pro Jahr etwa 100.000 MBAs aus – junge Menschen fast völlig ohne persönliche Erfahrung über Kunden und Arbeiter, Produkte und Produktionsprozesse – aber mit dem Anspruch, auf der Überholspur nach oben zu kommen und Menschen zu managen, die sich ihr Wissen durch harte Arbeit erworben haben. „Wundert sich da noch jemand, dass die USA eine Führungskrise haben?“

MBA-Programme, so Mintzberg, sind eine gute Ausbildung in Marketing und Finanzen. Nichts aber ist empörender als die Behauptung, MBAs könnte irgend etwas managen. Im September 2002 ist ein Stabsmitglied des Weißen Hauses gefragt worden, warum die Propaganda-Kampagne den Irak betreffend verspätet eingesetzt hat. Seine Antwort: „Vom Marketing her gesehen, führt man im August keine neuen Produkte ein.“ Mintzbergs Stoßseufzer: „Krieg ist jetzt zu einem neuen Produkt geworden!“

### Nachwort

Wenn Mintzberg Recht hat und Management und Menschenführung eher Kunst als im Klassenzimmer vermittelbare Wissenschaft sind, wirft dies auch ein Schlaglicht auf alle, die zum Beispiel das Coaching verschulen wollen. Wissen und Weiterbildung sind ja nicht falsch, aber Coaching wirkt genau so durch Intuition und Erfahrung, durch Herzensbildung. Abfragbares Wissen – möglichst noch in Papier-und-Bleistift-Fragebögen – ist selten Lebenswissen. ■



Er-

dence

das

richten

ziehung

petence

Management

ist keine Wis-

senschaft, ist

nicht einmal

ein akademischer

Beruf (profession);

Management ist

Praxis, die in

Erfahrung wurzelt.“

Zu behaupten,

dass Management

und Menschenführung

in einem Klassenzimmer

unerfahrenen Studenten

gelehrt werden könnte,

bezeichnet er

als sham – als

Schwindel.

Management

ist keine Wis-

senschaft, ist

nicht einmal

ein akademischer

Beruf (profession);

Management ist

Praxis, die in

Erfahrung wurzelt.“

Zu behaupten,

dass Management

und Menschenführung

in einem Klassenzimmer

unerfahrenen Studenten

gelehrt werden könnte,

bezeichnet er

als sham – als

Schwindel.