

August 2009. mit trainingheute und speakingheute

coaching heute

... hier schreiben die Coaches selbst



Statussymbole



**Status-Symbole für das
21. Jahrhundert: Reich
ist, wer sagt: Mir reicht's**

**Tom Schmitt: Status-
Spiele – und wie wir sie
mit Erfolg absolvieren**

Willkommen



Liebe Leserin, lieber Leser,

das Titelthema dieser Coachingheute ist „Status“. Was bedeutet eigentlich Status? Wikipedia erklärt, dass der Status dem Menschen seinen Platz in der sozialen Rangordnung zuordnet. Und was sind dann Statussymbole? Was in früheren Zeiten Krone und Zepter war, sind heute große Autos, große Büros, große Einkommen, der Dr., der MBA, die Auszeichnung.

Wird Status von Männern über- und von Frauen unterschätzt? Nach meiner Beobachtung ja. Verständnislos stehen viele Frauen vor der Frage Dienstwagen, und wenn ja welcher? Öh, muss das sein? Oder: Wie viele Fenster hat mein Büro? Äh, ist das nicht egal? Die Lufthansa hat mir meinen Senatorstatus ab-erkannt, weil ich nicht mehr so viel fliege. Okay. Hallo, der Mensch beginnt doch nicht da, wo er seinen Allerwertesten platziert!

Vielen Frauen sind die Statusspielchen von Männern im Business – in Teams, in Konferenzen und auf Get-together – ein (manchmal ärgerliches) Rätsel. Platzhirschgehebe nennen sie das, was sie da beobachten, Revierkämpfe und Angeberei.

Aber die Statusfrage ist nicht zu vernachlässigen, warnt Coach und Autor Tom Schmitt in seinem Interview mit Annette Vorpahl ab Seite 4. Er hat in seinem Buch „Statusspiele: Wie ich in jeder Situation die Oberhand behalte“ sehr eindrücklich geschildert, dass wir immer einen definierten Status einnehmen, hoch oder niedrig, er erklärt, wovon der Status abhängt, und wie er uns im täglichen Leben helfen kann.

Ursula Wawrzinek beschreibt in ihrem Artikel ab Seite 8, was es bedeutet, plötzlich seinen Status zu verlieren: „Statusverlust tut weh“. Sie hat für Coachingheute eine Checkliste zusammengestellt, mit Do's und Don'ts nach dem plötzlichen Einbruch.

Und Gabriele Schendl-Gallhofer aus Zürich liefert auf Seite 10 ein interessantes Beispiel, was die Statussymbole der Zukunft ausmacht: „Small is beautiful!“

Dazu finden Sie wie jeden Monat spannende Beiträge der Coachingheute-Partner. Ich wünsche Ihnen viele Anregungen zum Nachdenken über Ihren eigenen Status

Ihre 

Herausgeberin **coaching heute**

Sabine Asgodom, CSP (auch ein Status, nämlich der des „Certified Speaking Professional“, wie mir bei der Auszeichnung jüngst in Phoenix/Arizona sehr deutlich wurde)

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



Dr. Petra Bock – Seite 12
Verbände und Zertifikate im Coaching: Was wir brauchen, und was wir nicht brauchen



Ulrike Aichhorn – Seite 14
WER glaubt am meisten an Ihren Erfolg?
Gewinner werden gemacht – und zwar hauptsächlich von sich selbst.



Caroline Bernardi – Seite 15
Der Weg der Mitte – Ausgleich und Stressabbau
Ihr „Inneres Feuer“ ist der Zentrierungspol in Ihnen.



Annette de los Santos – Seite 16
Der Aufstieg des Karl Meier – eine Erfolgsgeschichte
Frühzeitige Auswahl der geeigneten Verbündeten bringt uns an die Spitze



Monica Deters – Seite 17
Die Sekretärin als Statussymbol? Wer's braucht!
... wenn Statussymbole sprechen könnten



Dr. Stephanie Hann – Seite 18
Energy Leadership Modell™ Level 2: Konflikte
Warum ein hoher Energie-Level so hilfreich ist



Renate Hannemann – Seite 19
Freiheit – Statussymbol für Frauen!
Ich möchte alle Frauen ermutigen, ihre Handlungs- und Entscheidungsfreiheit auszuschöpfen.



Timo Hinrichsen – Seite 20
Schuldig im Sinne der Anklage
Zielverurteilung – machen Sie sich schuldig, nicht zu Ihren eigenen Zielen zu stehen?



Sabine Loch – Seite 21
Status: Single
Filmtitel, Information im Internet-Profil, Sozialer Abstieg!? Warum ist Singlesein uns immer etwas peinlich?



Anja Myrdal – Seite 22
Vertrauen statt Protz: Status des erfolgreichen Verkäufers
Bauen Sie auf Ähnlichkeiten mit Ihren Kunden.



Cordula Nussbaum – Seite 23
Statusspielchen – mitmachen oder nicht?
Wer sich und seine Motive kennt, kommt leichter über die Runden.



Gabriele Schendl-Gallhofer – Seite 24
Weg mit den Fingern! Mein Stress gehört mir!
Stress hilft, in der Konsumgesellschaft anerkannt zu werden.



Tom Schmitt – Seite 25
It's a man's man's man's world
Wie gehen Frauen, die es in Führungspositionen geschafft haben, mit Macht und mit Status um?



Alexandra Schwarz-Schilling – Seite 26
Der Boom an Coaching-Ausbildungen dokumentiert die Sehnsucht nach Selbsterkenntnis und anderen Werten



Anne Schweppenhäuser – Seite 27
Coaching in der Zeit der Krise: Firmeninhaber/innen und Manager/innen in ungeplanter Arbeitslosigkeit



Bettina Stackelberg – Seite 28
Authentisch und selbstbewusst – ohne Maske auf Erfolgskurs!
Selbstbewusste Menschen müssen sich nicht verbiegen.



Claudia Steiger – Seite 29
Mit Struktur zu mehr Erfolg: Phasen der Entfaltung
Vom ersten Erkennen der eigenen Wünsche bis zu deren Umsetzung.



Roswitha van der Markt – Seite 30
Was bedeutet Status? Position und Symbole? Oder Verantwortung und Wertschätzung?



Sabine Wittig – Seite 31
ProzessIntelligenz – Wie Sie mehr mit Ihren guten Kunden machen können



Bernd Görner – Seite 32
Der Dalai Lama braucht keine Designer-Uhr – Wirken mit Persönlichkeit



Barbara Graber – Seite 33
... und wenn sie nicht gestorben sind
Ein wahres Märchen über Festhalten und Loslassen, Entlastung durch Geborgenheit und Freiraum



Christa Schiffer – Seite 34
Das Felgen-Gen. Ist Status-Denken angeboren?
Wie Männer ihren Status durch ihr Auto und andere Symbole stylen.



Renate Weiss-Kochs – Seite 35
Status? Nein, Danke! Ich will doch authentisch sein!
Ein Grundfehler, den viele Frauen in ihrer Selbst-PR machen.

Impressum – Seite 42



Status Spiele
Interview mit dem Hamburger Coach und Status-Experten Tom Schmitt. Wann Statusspiele hilfreiche sind. Was Sie tun können, wenn

Sie wider Willen in Status-Spiele hineingezogen werden. Dazu: Wie Sie Statusspiele vermeiden, wenn sie Ihnen schädlich sind.



Status-Verlust
Der hoch flexibilisierte Arbeitsmarkt gibt immer weniger Menschen Identifikations-Chancen



Status-Verzicht
Coach Gabriele Schendl-Gallhofer hat ihr Auto gegen einen Fuhrpark eingetauscht



36 Die neuen Status-Symbole
Menschen suchen Menschen und Geborgenheit



40 Positive Psychologie
Was ist Optimismus – und eine Ehrenrettung des Pessimismus



Status-Spiele

Interview mit Coach und Buchautor Tom Schmitt

Fast alle Menschen spielen fast immer und überall Status-Spiele. Wenn schon, dann aber bitte auch richtig, sagt Tom Schmitt, Autor des richtungweisenden Buches über Status-Spiele. Das ist manchmal gar nicht so einfach – gerade

in sozialen Stresssituationen. Mit etwas Übung kann es jedoch gelingen, in einer schwierigen Lage die Oberhand zu gewinnen. Das Interview mit Schmitt hat Annette Vorpahl für Coaching heute geführt.

Tom Schmitt, wie definieren Sie Status und was macht er mit uns?

Mit Status bezeichne ich das Machtverhältnis zwischen Menschen aufgrund der Ausstrahlung und der Persönlichkeit. Dass es diese Ausstrahlung gibt, zeigt sich im Theater. Da können Sie die Rolle des Chefs oder der Chefin nicht mit jedem x-beliebigen Schauspieler besetzen. Er oder Sie muss schon den Hochstatus ausstrahlen können. Denken Sie nur an Meryl Streep in „Der Teufel trägt Prada“.

Das hat zunächst nichts zu tun mit Macht aufgrund von Information, Position, Herkunft oder Besitz, sondern allein aufgrund der Persönlichkeit.

Der Status entscheidet, ob wir eher respektvoll wahrgenommen werden oder eher sympathisch. Es gibt natürlich Positionen, in denen wir sowohl respektvoll als auch sympathisch wahrgenommen werden. Darum geht es in dem Buch.

Demnach ist Status immer und überall. Wie äußert er sich im Beruf und im Privatleben?

Das ist genau so wie mit der Körpersprache. In dem Moment, wo zwei Menschen sich begegnen, sind sowohl Körpersprache als auch Status unterwegs. Bei der Körpersprache kann man das schön erkennen, etwa wenn Menschen im Auto an der Ampel scheinbar allein sind. Sie verhalten sich manchmal so, wie sie sich in Gegenwart anderer nie verhalten würden.

Status können wir auch gut im Alltag erkennen: Wer weicht wem auf dem Bürgersteig aus, wer lässt dem anderen beim Fahrstuhl den Vortritt? Oder im Beruf: Wer wird in einer Sitzung oder in einem Gespräch immer unterbrochen oder wer fällt den anderen ständig ins Wort?

Worum geht es beim bewussten Status-Spiel? Was ist das Ziel?

Wenn wir erkennen, dass wir unseren Status bewusst gestalten können, können wir auch entscheiden, wann wir sympathisch wirken und wann wir respektvoll auftreten wollen. Das Ziel ist die bewusste, aktive Gestaltung menschlicher Interaktion. Dann sind

wir nicht nur reaktiv, sondern gestalten selbst und können so unsere Interessen wirkungsvoll vertreten.

Wenn sich zwei oder mehr Menschen begegnen, gibt es unterschiedliche Status-Kombinationen. Welche sind das?

Zunächst gibt es den höheren und den tieferen Status. Grundsätzlich ist jeder Zustand gleichwertig. Denn jeder Status hat Vorteile und Nachteile. Es gibt also kein Richtig oder Falsch – es geht um Ursache und Wirkung. Und da gibt es natürlich je nach Interesse und Absicht unterschiedliche Positionen.

Im höheren Status werde ich tendenziell respektiert, wirke aber nicht unbedingt sympathisch. Umgekehrt finden wir Menschen im Tiefstatus eher sympathisch, aber nicht unbedingt respektvoll.

Im zweiten Schritt gibt es noch eine weitere Dimension: Wie fühle ich mich innerlich und wie zeige ich mich nach außen?

So kann man vier Status-Positionen unterscheiden:

Innen und außen tief ist der typische freundliche Zeitgenosse. Als Kollege sehr angenehm, hilfsbereit, zuvorkommend und unterstützend, der ideale Teamplayer. Innen und außen hoch ist der Macher. Er weiß, was er will, hat ein klares Ziel und vertritt das auch. Da er innen und außen hoch ist, gibt es bei ihm tendenziell auch keine Zweifel, dass das, was er tut, richtig ist. Als Persönlichkeit ist er meistens Unternehmer oder Freiberufler, zumindest aber Chef. Im Extremfall führt doppelt hoch zu einer eigenen Realität. Zum Winkel, Mehdorn und Ackermann sind solche Beispiele.

Eine weitere Position ist außen hoch aber innen tief. Diese Menschen sind nicht sehr beliebt und auch nicht sonderlich durchsetzungsfähig. Das könnte zum Beispiel der Busfahrer sein, der sich den höheren Status von der Berufsrolle leiht, die Tür vor der Nase des Fahrgastes schließt und auf Nachfrage nur sagt: Fahrplan, oder wollen Sie, dass alle anderen den Anschluss verpassen?

Und dann gibt es noch die Pole-Position?

Das ist der Innen hoch- und Außen tief-Status. Durchsetzungsfähig und dabei sehr sympathisch. Auch dieser Typ ist innerlich entschieden. Sein Ziel ist klar, nur der Weg dahin wird durch die Umstände bestimmt. Ähnlich wie ein Segler, der weiß, welchen Hafen er ansteuern will. Das Ziel, der Hafen, ist klar, nur der Kurs wird vom Wind bestimmt. Aktuelles Beispiel ist sicherlich Barack Obama, von dem man annehmen kann, dass er weiß, was er will, der aber in der Umsetzung einen eher konzilianten Weg geht.

Lässt sich ein Ziel nur erreichen, wenn das Gegenüber die Regeln des Status-Spiels nicht perfekt beherrscht? Was passiert, wenn zwei Köhner aufeinander treffen?

Ich glaube, dass wir Menschen die Regeln des Status-Spiels intuitiv beherrschen, das Problem ist nur, dass wir in sozialen Stresssituationen dazu nicht

Tom Schmitt ist Managementtrainer, Schauspieler und Regisseur. Seit seinem Studium der Theaterpädagogik beschäftigt er sich mit dem Phänomen Status. Zunächst als Schauspieler und Regisseur eines der ersten Improvisationstheater



im deutschsprachigen Raum, später als Führungskraft in der Industrie. Seit 1994 arbeitet er als selbständiger Trainer und Coach für Firmen wie HSBC Trinkaus, Karstadt, Kaufhof und Air Berlin. Er ist 55 Jahre alt, Vater eines 19-jährigen Sohnes und lebt in Hamburg.

Schmitts Unternehmen COMMITT ist Stiftung Warentest getestet (siehe: Finanztest Nr. 3, März 2006). Urteil: „Sehr praxisorientierter, abwechslungsreicher Kurs. Der Dozent ging sehr gut auf die Teilnehmer ein.“ Schmitt ist der Gewinner des „Deutschen Trainingspreises in Gold“ und des „Internationalen Deutschen Trainingspreises“ 2004. Und Tom Schmitt ist Expert-Member im Club 55, dem Expertenteam europäischer Marketing- und Verkaufsexperten mit Sitz in Genf.

mehr in der Lage sind. Das sind aber oft gerade die wichtigen, entscheidenden Situationen. Die Herausforderung ist, auch in diesen Situationen innerlich entscheiden zu sein, so dass man seine Ziele erreicht.

Wenn zwei Könner aufeinandertreffen, dann wird der Status auch hier verhandelt. Das Spiel gewinnt derjenige, der innerlich entschiedener ist und für den es wirklich wichtig ist, seine Interessen durchzusetzen.

Sie sagen, wir sind alle Status-Spezialisten. Was meinen Sie damit?

Wir sind Status-Spezialisten, da wir im stressfreien Alltag sehr wohl einen unterschiedlichen Status einnehmen können. So wird sich zum Beispiel die Angestellte dem Vorstandsvorsitzenden gegenüber eher im Tiefstatus bewegen, aber zu Hause – dem Sohn gegenüber, nun selbst im Hochstatus, klare Ansagen machen und sich entsprechend durchsetzen. Status ist also alles andere als statisch, sondern wir Menschen nehmen situativ unterschiedliche Status-Positionen ein.

Sie sagen, es gehe darum, seinen Status selbst zu bestimmen, wenn es darauf ankommt. Wie lernt man das?

Zunächst muss ich mir über mein Ziel klar werden, was ich wirklich will. Will ich zum Beispiel wirklich den Tisch im Café behalten, den ich mir ja schon mit meinem Mantel reserviert hatte? Jemand anderes hat sich dorthin gesetzt, während ich auf der Toilette war. Bin ich bereit, den Konflikt zu suchen?

Im nächsten Schritt muss ich akzeptieren, dass der andere, der den Tisch auch beansprucht und ihn jetzt räumen soll, mich nicht sehr sympathisch findet. Ich muss mich also von der Sympathie der anderen unabhängig machen.

Drittens muss ich handeln – geschickt, intelligent selbstbewusst und wohl dosiert. Dann könnte Frau zum Beispiel sagen: „Ich schätze Sie als richtigen Gentleman und nehme

an, dass Sie übersehen haben, dass der Tisch bereits reserviert war. Vielen Dank, dass Sie auf meinen Mantel aufgepasst haben.“ Dann wird sie sich setzen und den anderen nicht weiter beachten, bis er aufsteht und geht. Sie wird ihm noch kurz hinterher lächeln und ihn dann nicht weiter beachten.

Es gibt aber immer diese Momente, die einen überraschen und in denen man in alte Muster verfällt. Passiert das auch Status-Virtuosen und wie helfen sie sich aus einer misslichen Lage her-

aus?

Das passiert auch dem Status-Virtuosen. Ich habe zum Beispiel mal nach einem Vortrag den Eintritt abkassiert. Da hatte sich einer in die Veranstaltung reingemogelt, ohne zu bezahlen. Anschließend weigerte er sich, zu bezahlen mit der Begründung, er hätte keine Zeit und müsse jetzt gehen. In solch einer Situation greift das „Notfall-Mantra“, weil ich mit dem innerlich gesprochenen Satz „Nicht mit mir“ dann die Ausstrahlung habe, die dem anderen signalisiert, dass ich innerlich entschieden bin und auf jeden Fall den Eintritt bei ihm kassieren werde. Er hat sich dann unter Maulen und Schimpfen der Situation gefügt und bezahlt.

Sie schreiben Status-Verhalten im Beruf große Bedeutung zu. Kann ich mit diesem Verhalten meine Position verbessern, aufsteigen, mehr verdienen?

Vom Status-Verhalten im Beruf hängt es ab, ob jemand Karriere macht und seine Position verbessert. Ob er in eine Führungsposition hineinkommt, ob er als Kommunikator durchsetzungsfähig ist und ob er als Verkäufer abschlussstark ist, überall da ist der Umgang mit dem Status spielentscheidend.

Welche Rolle spielen Status-Symbole, die Sie Status-Heber nennen?

Status-Heber spielen in unserem Verhalten eine ganz wichtige Rolle. Kleider machen Leute. Wir sind bereit, irrsinnig viel Geld auszugeben, um uns durch diese Status-Heber etwas Status zu leihen. Ob durch die Louis-Vuitton-Tasche oder durch den dicken Wagen, Status-Heber funktionieren. Sie strahlen auf den Träger aus und sind eine Art Status-Droge, die Persönlichkeit stärken sie aber nicht wirklich.

Entstehen viele Missverständnisse oder Probleme erst dadurch, dass Status-Spiele unbewusst gespielt werden?

Unbewusste Status-Spiele sind in der Tat die Ursache für viele Miss-



Mehr über das Buch auf Seite 25

Die Ziegenböcke

Aus: Johann Ferdinand Schlez, Fabeln und Sinngedichte. 1787

Auf einem, schmalen Stege
Begegneten, aus Unbedacht,
Zwei Ziegenböcke sych bey Nacht,
Und fanden Mitten sich im Wege.
Was nun zu thun? Sich umzudrehen,
War auf dem spannen breiten Schragen
Kein Spass, und à la Krebs zu gehen
Nicht minder kritisch; denn mit Zagen
Sahn beyde in die Flut hinab,
Und schwindelnd auch darinn ihr Grab:
Nun welcher soll das Leben wagen?
Da möcht ihr Kasuisten fragen!
Jedoch, ein Hörnerträger ist
Hier klüger als ein Kasuist.
Du siehst Herr Bruder selbst zur Seite
Fehlt uns der Raum: Den halben Mann
Zu weichen, sprach er, geht nicht an:
So komme denn, mein Freund, und schreite
Vorsichtig über mich hinweg,
– Hier schmiegte er sich auf den Steg –
Und also retteten sich beyde.
Vom Ufer, rechts und links, erklang
Nunmehr der frische Lustgesang:
Es sterben alle Friedenshasser!
Es lebe die Nachgiebigkeit!
Denn sicher schlössen ihren Streit
Zwey Renommisten nun – im Wasser.

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.

verständnisse und Probleme, denn sie sind ja Spiele auf der Beziehungsebene. Das Austragen des Konflikts auf der Sachebene wird hier nicht viel bringen. Wenn man aber erkennt, dass der Beziehungskonflikt ein Status-Spiel ist, hat man schon den ersten Schritt hin zu einer Lösung gefunden.

Wann empfehlen sich Status-Spiele nicht?

Beim Autofahren sollte man auf jeden Fall

auf Status-Spiele verzichten, da wir hier in Bezug auf unsere Status-Kommunikation in einer Art Faradayschem Käfig sitzen – isoliert vom Umfeld. Die normalen Signale verlieren hier ihre Wirkung. Dafür wirken dort aber andere.

Auch gegenüber einem klaren Hochstatus-Chef würde ich ein Status-Spiel nicht empfehlen, solange man nicht sicher genug in dem Zustand Innen Hoch, Außen tief ist. ■

Win-Win-Spiele statt Statusspiele

„Die beiden Fuhrleute“

Aus: Johann Peter Hebel, Schatzkästlein des Rheinischen Hausfreundes. 1811

Statusspiele sind Machtspiele. Die moderne Spieltheorie nennt sie auch Nullsummenspiele, weil der Gewinn des einen Spielers genau so groß ist wie der Verlust des anderen. Zur Auflösung von Nullsummenspielen wird geraten, Winn-Win-Situationen zu schaffen – also, sprichwörtlich, nicht den Kuchen in unterschiedlich große Stücke zu teilen, sondern einen größeren Kuchen zu backen. Wie das in der Praxis geht, hat Johann Peter Hebel in der vielen bekannten Geschichte der beiden Fuhrleute beschrieben:

Zwei Fuhrleute begegneten sich mit ihren Wagen in einem Hohlweg und konnten einander nicht gut ausweichen. „Fahre mir aus dem Wege!“ rief der eine. „Ei, so fahre du mir aus dem Wege“, rief der andere. „Ich will nicht!“ sagte der eine. „Ich brauche nicht!“ sagte der andere. Weil keiner nachgab, kam es zu heftigem Zank und zu Scheltworten. „Höre, du“, sagte endlich der erste, „jetzt frage ich dich zum letzten Mal: Willst du mir aus dem Wege fahren oder nicht? Tust du es nicht, so mache ich es mit dir, wie ich es heute schon mit einem gemacht habe.“

Das schien dem andern doch eine bedenkliche Drohung. „Nun“, sagte er, „so hilf mir wenigstens, deinen Wagen ein wenig beiseite schieben; ich habe ja sonst nicht Platz, um mit dem meinigen auszuweichen!“ Das ließ sich der erste gefallen, und in wenigen Minuten war die Ursache des Streites beseitigt.

Ehe sie schieden, fasste sich der, der aus dem Wege gefahren war, noch einmal ein Herz und sagte zu dem andern: „Höre, du drohst doch, du wolltest es mit mir machen, wie du es heute schon mit einem gemacht hättest! Sage mir doch, wie hast du es mit dem gemacht?“

„Ja, denke dir“, sagte der andere, der Grobian wollte mir nicht aus dem Wege fahren, da – fuhr ich ihm aus dem Wege.“

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



Wenn das „Schaffnerlos“ droht ...



Einer der großen Abwärts-Trends der letzten Jahrzehnte ist noch kaum beachtet worden: Ursula Wawrzinek beschreibt den Statusverlust vieler Menschen aufgrund der Flexibilisierung des Arbeitnehmer-Marktes.

Vielleicht kennen die Älteren unter Ihnen noch den Song von Wolfgang Ambros, in dem er 1978 das „Schaffnerlos“ besingt: „Schaffner sei Des woar amoi wos So wird 's nie wieda sei Des is des Schaffnerlos...“ Ambros thematisiert den Statusverlust, den die Berufsgruppe der Schaffner im Wandel der Zeit durchlebte: *Schaffner sein, das war einmal was. So wird es nie wieder sein, das ist das Schaffnerlos.* In vielen meiner Konfliktberatungen leiden Menschen unter einer Art „Schaffnerlos“.

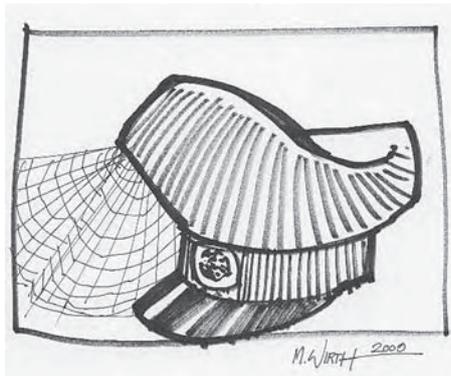
Die Ausgangslage:

Diese Menschen erledigen seit vielen Jahren ihre Arbeit mit ganzem Herzen, mit hoher Kompetenz und vollem Engagement. Langjährig waren sie in ihrer Funktion im Unternehmen geschätzt, berücksichtigt und gebraucht. Sie wurden zu Rate gezogen, hatten Einfluss und Entscheidungsspielräume und

wurden manchmal sogar ein wenig hofiert.

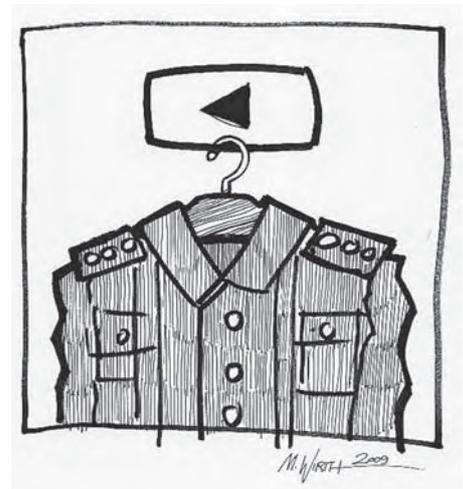
Das Problem:

Die Zeiten ändern sich und still und leise, manchmal beinahe unbemerkt, verändert sich die geliebte Aufgabe, wird eingeschränkt, verliert an Bedeutung oder fällt im schlimmsten Fall ganz weg. Den Betroffenen widerfährt das „Schaffnerlos“.



sie können es manchmal nicht als solches erkennen. Stattdessen fühlen sie sich ungerecht behandelt, persönlich verletzt und im schlimmsten Fall sogar durch die „böse“ Führungskraft gemobbt, die ihnen eine geliebte Aufgabe entziehen möchte und andere „ungeliebte“ Aufgaben an sie heranträgt.

Hintergrund sind die unterschiedlichen Blickwinkel, die eine Unternehmensleitung und der einzelne Mitarbeiter auf die



Notwendigkeit von Funktionen und Rollen haben. Während das Unternehmen diese unemotional an zukünftige Herausforderungen anpasst, entsteht dabei die menschlich schmerzliche Konsequenz, dass jemand oder etwas im wahrsten Sinne des Wortes plötzlich „keine Rolle mehr spielt“.

Die Konsequenzen:

Betroffene Mitarbeiter fühlen sich dadurch bedroht, kämpfen um ihr Recht und um ihren lieb gewonnenen Arbeitsplatz. Sie verstricken sich zunehmend in negative Emotionen. „Das lasse ich mir nicht gefallen; Das

kann man doch nicht einfach machen; Die wissen gar nicht, was sie damit anrichten...“ Sie übersehen dabei, dass die Führungskraft lediglich die neuesten Entwicklungen im Unternehmen umsetzt und diese auch umsetzen muss.

In dieser Phase entstehen tiefgreifende persönliche Konflikte im Unternehmen. Zurück bleiben gestresste Führungskräfte und frustrierte Mitarbeiter, die emotional in die innere Kündigung gehen:



umgestellt. D.h. Mitarbeiter, die seit Jahren vollkommen unabhängig, relativ unkontrolliert vor Ort beim Kunden agieren, sollen den ganzen Tag im Büro am Schreibtisch sitzen und nur noch telefonisch verkaufen.

2. Die Personalentwicklung, die jahrelang eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung gestaltet hat, ist aus Sicht

des neuen Geschäftsführers überflüssig.

3. In einem internationalen Konzern werden Kompetenzen aus den jeweiligen Ländern abgezogen und in der Zentrale gebündelt.

Anzeichen für das „Schaffnerlos“:

- Die Aufgabe verändert sich. Jemand soll nicht mehr dieses sondern jenes tun.
- Die Rolle verändert sich. Die Machtverhältnisse, Entscheidungsbefugnisse und Zuständigkeiten werden anders verteilt.
- Die Bedeutung/Wertigkeit einer Rolle/Aufgabe verändert sich.

Hier drei Beispiele für ein „Schaffnerlos“:

1. In einem Unternehmen wird der gesamte Direktvertrieb auf Telesales

Statusverlust tut weh!

Während der innere Status, der aufgrund der eigenen Persönlichkeit entsteht, eine relativ stabile Größe ist, unterliegt der äußere Status stets dem möglichen Wandel. Besonders der Status im Unternehmen und in der Arbeitswelt generell ist keine feste Größe. Eine unreflektierte Übertragung



Ursula Wawrzinek,

Konfliktmanagement & Prävention
www.konfliktberaterin.de
 Dipl.-Sozialpädagogin (FH)
 1986 – 1988 Unternehmensberatung Fa. HJG. Konzeption/Durchführung von Kommunikationsseminaren
 1988 – 1990 Selbständiger Vertrieb des Managementseminars PACT
 1990 – 1992 Schulungsreferentin im ADAC: Führungskräfteausbildung, -beratung, Konfliktmanagement, Teamentwicklung, Workshopmoderation
 1993 – 1995 Leitung eines Projektes zur beruflichen Qualifizierung von Frauen
 1995 – 1999 Personalentwicklerin in der IZB SOFT
 1999 Gründung der wwManagement Beratung
 Gesellschafter-Geschäftsführerin Führungskräfteentwicklung, Teamentwicklung, Konfliktmanagement
 seit 2006 Ursula Wawrzinek, Konfliktmanagement & Prävention

Wem das „Schaffnerlos“ droht:

To do:

- Machen Sie sich bewusst, inwieweit der Status, den Sie heute in Ihrer Firma genießen aus Ihrer eigenen Persönlichkeit oder aufgrund Ihrer beruflichen Rolle heraus entsteht. Solange Sie sich nicht persönlich mit dem äußeren Status identifizieren, kann sein Verlust Sie nicht zu tief treffen.
- Erkennen Sie bei Bedarf frühzeitig, dass Sie das „Schaffnerlos“ getroffen hat. Sie vermeiden damit unnötige Energieverschwendung.
- Entemotionalisieren Sie Ihre Situation und nehmen Sie die neuen Umstände / Entwicklungen / Rahmenbedingungen zur Kenntnis, ohne sie zu bewerten.
- Klären Sie, was sich wie verändern wird, und versuchen Sie, die unternehmerischen Hintergründe nachzuvollziehen.
- Realisieren Sie, welche Erwartungen das Unternehmen in Zukunft an Sie haben wird.
- Prüfen Sie, inwieweit Sie mit den Entwicklungen mitgehen können. Reflektieren Sie Ihre Alternativen. Finden Sie Ihre persönliche Haltung dazu: „Wenn das so ist, heißt das für mich...“
- Erkennen Sie, dass Ihr Chef nicht aus bösem Willen handelt, sondern im Rahmen seiner Rolle als Führungskraft seinen Job macht.
- Nehmen Sie mit einem Ritual Abschied vom lieb gewonnenen „Alten“ und richten Sie Ihre Kraft und Energie auf die Bewältigung der neuen Herausforderung.

Not to do:

- Kämpfen Sie nicht gegen Entwicklungen, die Sie nicht bremsen können. Sie verschwenden dabei Ihre wertvolle Lebensenergie.
- Machen Sie nicht Ihre Führungskraft persönlich für die Entwicklungen verantwortlich. Diese macht in der Regel „nur“ ihren Job.
- Gehen Sie nicht in die Opferrolle, jammern und klagen Sie nicht am Arbeitsplatz. Sie verlieren dabei positives Image und Professionalität. Leben Sie Ihre Emotionen in Ihrem privaten Umfeld aus. Sie sind dort besser aufgehoben.

von beruflichem Status auf die eigene Person führt bei Veränderung zur Enttäuschung. Das kann zu schmerzhaften Erfahrungen führen, wie das nachfolgende Beispiel zeigt.

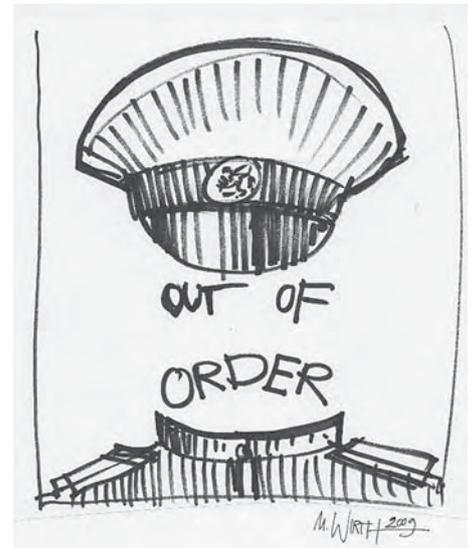
Ein Kunde erzählte mir von seiner tiefen beruflichen Enttäuschung. Er war über viele Jahre hinweg der Bürgermeister einer kleinen Gemeinde. Er genoss hohes Ansehen, wurde überall hin eingeladen und füllte dieses Amt mit vollem Einsatz und viel Herzblut aus.

Die Aufgabe forderte einen enorm hohen Zeiteinsatz und bedingte, dass er ausgesprochen wenig Zeit für seine Familie hatte. Als er nicht mehr Bürgermeister war, wurde er schlagartig zu keiner Veranstaltung mehr

eingeladen. Erst jetzt erkannte er, dass er nicht eingeladen wurde, weil er persönlich so geschätzt war, sondern „nur“ weil er das Amt des Bürgermeisters inne hatte. Er fühlte sich persönlich tief verletzt und empfand sich als „geprellter Bürgermeister“. Er bereute schmerzlich die verpassten Jahre mit seiner Familie.

Er hatte das Aufwachsen seiner Kinder nicht wirklich miterlebt. Sie waren inzwischen erwachsen, und er wusste dass er dieses Versäumnis nie wieder nachholen konnte.

Die Cartoons stammen von Michael Wirth, Zumpestr. 1, 82131 Stockdorf bei München michael_wirth@gmx.net

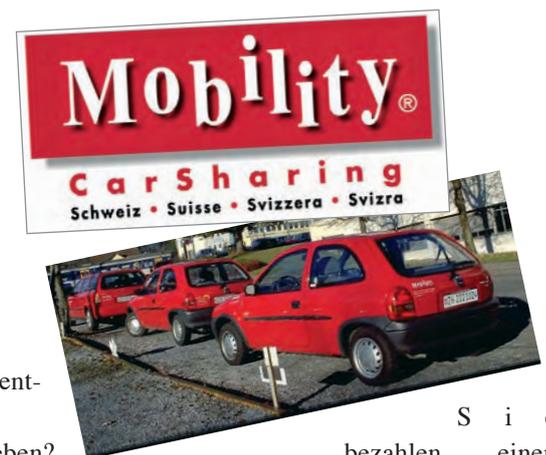


Trend Statusverzicht: Kein Auto besitzen

Mein Haus , mein Auto, meine Yacht – wir alle kennen die Fernseh-Werbung, in der ein Mann mit Statussymbolen angibt. Diese Werbung mit einer Frau würde nicht funktionieren. Das mangelnde Statusdenken vieler Frauen, das sich in einer Unternehmenshierarchie durchaus als karrierhemmend erweisen kann, zeigt sich im wahren Leben als zukunftsweisende Alternative. Ein wunderbares Beispiel aus der Schweiz beschreibt Gabriele Schendl-Gallhofer, Inhaberin des Instituts für Veränderungskompetenz in Zürich.

Voller Konzentration schaue ich auf meinen Wagenpark. Kurz denke ich darüber nach, was ich heute alles zu erledigen habe und welches Fahrzeug für mich wohl das beste ist. Heute hole ich einen wichtigen Kunden vom Flughafen ab, der nachher noch eine Woche Wanderferien in den Alpen verbringen will. Das gibt Gepäck ... also entscheide ich mich für den Kombi. Ach ja, und morgen fahre ich zu einer Tagung, viel Autobahn, und ich will ausgeruht zur Veranstaltung

kommen. Ich überlege kurz und entscheide mich für die Limousine. Hat da etwa Rockefeller geschrieben? Wer hat den heute so einen Fuhrpark? Ich. Und ich bin mit meinem Unternehmen Mitglied bei Mobility, einem Carsharing-Unternehmen aus der Schweiz. Und mein Fuhrpark ist die gesamte Flotte dieses Unternehmens. Ich bin begeistert von der Idee des Carsharing, denn dadurch bin ich sehr flexibel in der Auswahl des für mich richtigen Fahrzeugs. Und Carsharing funktioniert so einfach.



Sie bezahlen einen Jahresbeitrag und dann die gefahrenen Kilometer. Die Entwicklung des Unternehmens Mobility kann sich wirklich sehen lassen und zeigt das Bedürfnis, das es für dieses Produkt gibt. Quelle: www.mobility.ch.

Am 13. Mai 1987 gründen in Stans acht Personen die ATG AutoTeile Genossenschaft. Sie teilen sich ein Auto.

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

Fahrstuhlkarrerien 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.

www.koesel.de
 Kösel-Verlag München, info@koesel.de

SACHBÜCHER UND RATGEBER
 kompetent & lebendig.

Statussymbol: Auto

Nur 17 Tage später, am 30. Mai 1987 wird in Zürich Seebach die Genossenschaft ShareCom gegründet. Anfangsbestand 17 Leute und ebenfalls ein Auto. Die Reservation erfolgt bei der ATG über eine Eintragung auf einer Reservationsliste, die Abrechnung an Hand des Bordbuches.



Coach Gabriele Schendl-Gallhofer, Status-Symbol: Carsharing

Der Zündschlüssel der Autos befindet sich in einem Schlüsselkasten beim Standort, den die Mitglieder mit einem Universalschlüssel öffnen. Bei der ShareCom gibt es noch keinen Schlüsselkasten, der Autoschlüssel wird persönlich weitergegeben. Mittlerweile teilen sich 550 Personen beider Genossenschaften 39 Autos. Im Jahr 2008 begrüsst Mobility den 80.000sten Kunden, schweizweit stehen den Carsharing-Nutzern mehr als 2.200 Mobility-Fahrzeuge an 1.100 Standorten zur Verfügung. Dank der innovativen Zutrittstechnologie des Bordcomputers der neuesten Generation (Multikartenleser) können die Mobility-Autos mit fast allen gängigen Fremdkarten geöffnet werden. Mehr als 2.100 Schweizer Firmen nutzen 9.020 Mobility-Cards zur Organisation ihrer Firmenmobilität. Sie generieren mittlerweile 22% des Gesamtumsatzes der Mobility Genossenschaft.

Die Mobility Genossenschaft rapportiert das Geschäftsjahr 2008 erstmals nach den internationalen Richtlinien der Global Reporting Initiative GRI – den Hauptfokus ausgerichtet auf Innovation und ökonomische Nachhaltigkeit sowie ökologische und soziale Nachhaltigkeit. Wir, die wir an diesem System teilnehmen, kennen uns nicht, und doch sind wir miteinander verbunden. Es gibt ein Zusammengehörigkeitsgefühl, wenn man einen anderen Mobilityfahrer sieht, und es ist immer spannend zu denken, wer wohl schon alles in diesem Auto gesessen hat. Was für Geschichten haben sich in diesem

Fahrzeug bereits abgespielt. Man ist sich fremd und doch gibt es da manchmal so ein Indiz von meinen Sharingpartnern: einen vergessener Schirm, ein Babyfläschchen oder auch wie bereits einmal eine ganze Aktentasche. Zu Weihnachten kann es auch passieren, dass ein Christbaumkauf verdächtige Spuren hinterlässt.

Rechtzeitig Winterreifen zu montieren, den Service machen zu lassen, das Auto zu putzen und zu waschen, das sind Dinge, die nicht interessieren. Mobility übernimmt all diese wichtigen Dinge.

Carsharing ist eine Philosophie, die nicht nur von Ultragrünen, sondern auch vermehrt von Businessleuten betrieben wird, die zum Beispiel, wie ich, in den Städten wohnen und geschäftlich viel mit dem Flugzeug und der Bahn unterwegs sind. So wird das Auto zur variablen Kostenstelle, die nur dann wirksam ist, wenn ich diese auch zu meinem Vorteil verwende.

Sicherlich gibt es auch bei diesem Angebot die weniger begeisternden Aspekte. So steht das Auto nicht vor Ihre Haustüre, sondern auf einem Sammelparkplatz in unterschiedlicher Entfernung Ihres Firmendomizils.

Es ist immer wichtig, ans Buchen zu denken und manchmal ist das Auto, das Sie benötigen, nicht frei. Und Sie lernen sich in Toleranz zu üben, weil zum Beispiel Menschen die Abgabezeiten nicht einhalten, oder andere Vorstellungen von einem gereinigten Innenraum haben. Wie bei allen Entscheidungen, gilt es auch hier einfach abzuwägen. ■



Verbände und Zertifikate im Coaching: Was wir brauchen, und was wir nicht brauchen

Viele Menschen wünschen sich bei der Auswahl des richtigen Coaches mehr Sicherheit, was die Qualität betrifft. Das ist nachvollziehbar. Und gäbe es ein von Einzel- und Gruppeninteressen unabhängiges einheitliches Gremium, das Qualitätssiegel vergibt, wäre daran nichts auszusetzen.

Warum ich keinen Coaching-Verband empfehle

Leider sieht die Coaching-Landschaft in Deutschland heute anders aus. Die existierenden Verbände sind entweder aus Einzelinteressen von Coaches oder Ausbildern gegründet worden und damit in keinem Fall ein unabhängiger verlässlicher Zeugnissgeber für Qualität.

Oder der Verband ist so klein, dass er in der Öffentlichkeit so gut wie keine Resonanz findet und damit weder für Klienten noch für Coaches besonders hilfreich ist.

Das ist auch der Grund, warum ich mich bisher in keinem Coaching-Verband engagiere und in meinen Ausbildungen zwar auf alle Verbände hinweise, aber im Moment keinen für sich empfehlen kann.

Wenn ein Verband von einer Einzelperson oder einer Gruppe um diese Person gegründet wurde und seine Mitglieder vor allem aus den eigenen Ausbildungen rekrutiert, müsste es für mich als Ausbilderin

eigentlich nahe liegen, selbst einen Verband zu gründen.

Dann könnte ich ein Verbandszertifikat ausgeben, mit wenig Mühe gutes Geld damit verdienen und behaupten, meine Ansätze, die Methoden, die ich lehre, und meine Ausbildungen seien das einzig Wahre und Seriöse auf dem Markt.

Warum ich mich nicht mit einer Verbandsmitgliedschaft empfehle

Mit der richtigen PR-Strategie werde ich dann in den Medien zitiert, und damit würde mein einfach so behaupteter Alleinvertretungsanspruch das Gütesiegel der „Öffentlichen Meinung“ tragen. Ich würde immer

wieder neu zitiert

und würde in kurzer Zeit als „Koryphäe“, deren Wort im Coaching Gesetz sei. Wäre doch schön, oder?

Mache ich aber nicht.

Warum nicht?

Weil ich es schlicht und einfach für nicht seriös halte und vor allem deshalb, weil Coaching noch zu jung ist, um eine solche Reglementierung ohne Schaden zu überleben. Vor dem Skilehrer gab es den Skilehrer, sagt ein Bonmot aus dem Coaching. Und vor dem Coaching-Zertifikat gab und gibt es gutes Coaching und gute Ausbildungen.

Zertifikate: Nur wenn sie am Markt anerkannt und im Markt durchgesetzt sind, schaffen sie in der Marktwirtschaft Transparenz und Klarheit.



Es gibt zu viele hervorragende, d.h. sehr erfolgreiche oder sehr innovative Coaches, die keine Zertifikate haben, sondern selbst Trends geschaffen oder Methoden entwickelt haben. Sie haben das meiner Meinung nach deshalb geschafft, weil die Tätigkeit bisher eben nicht reglementiert ist und Spielraum für individuelle und authentische Stile lässt.

Warum „Standardsetzer“ für Mittelmaß sorgen

Da gibt es zum Glück noch keine „Standardsetzer“, die einem reinfunkeln und dazwischenreden und über eine Bürokratisierung des Berufs für Mittelmaß sorgen können. Und das ist auch gut so. Solange Coach ein freier Beruf bleibt, den jeder und jede mitgestalten kann, wird es weiter Innovationen und kreative Neuansätze geben, die wir unbedingt brauchen, wenn wir Menschen heute und in Zukunft weiter bringen wollen.

Ist das nicht gefährlich, werden einige kritische Leserinnen und Leser jetzt vielleicht fragen. Wenn jeder Coach werden darf, wo kommen wir denn da hin?

Ich glaube, wir kommen damit weiter als mit einer Bürokratisierung und künstlichen Verengung des Marktes. Am wichtigsten ist für mich die Tatsache, dass Klienten keine Patienten und auch keine Schutzbefohlenen sind.

Coaching ist Arbeit mit gesunden Erwachsenen. Es stammt aus dem Leistungssport und nicht aus der Therapie, auch wenn wir unter anderem Ansätze von großen Therapeuten für unsere Arbeit mit unseren Klienten nutzen.

Warum Klienten schnell merken, ob ein Coach etwas kann

Erwachsene suchen sich selbstverantwortlich und frei aus, mit wem sie arbeiten möchten und sollen das auch in Zukunft tun können. Denn Coaching-Klienten sind mündige Erwachsene und mündige Kun-

den. Das heißt auch, dass Klienten nicht blöd sind und sehr schnell merken, wenn ein Coach sie nicht weiter bringt – ob er nun ein Zertifikat hat oder nicht:

Gutes Coaching ist wirksames Coaching, und das erkennen Klienten schon im Vorgespräch oder spätestens in der ersten Sitzung selbst. Das ist ein Risiko, das leider jeder Klient tragen muss, auch wenn der Wunsch nach einem „todsicheren“ Gütesiegel nachvollziehbar ist.

Wer schon einmal einen Therapeuten oder eine Therapeutin gesucht hat, wird wissen, dass selbst eine stark verschulte und reglementierte Ausbildung keinesfalls Garant für Qualität ist. Wer mit seinem Thema bei einem Coach nicht weiterkommt oder sich einfach nicht am richtigen Platz fühlt, wird auch nicht zufriedener, wenn er auf der Website ein Zertifikat sieht.

In der Marktwirtschaft sorgt der Markt für Qualität – und nicht ein Verband

Was heißt das für Coaches? Unsere Arbeit, liebe Kolleginnen und Kollegen, wird von unseren Klienten geschätzt und gebucht oder eben nicht.

Der Markt schafft und hält die Qualität, nicht ein Verband. Der Markt entscheidet darüber, ob wir Coaches erfolgreich sind oder nicht.

Kein Zertifikat wird uns retten, wenn wir nicht oder nicht gut genug coachen können oder nicht in der Lage sind uns wettbewerbsfähig zu positionieren.

Wir brauchen also keine Zertifikate, sondern mehr fachlichen Austausch, mehr Vielfalt, mehr Respekt voreinander, mehr Teilen von Ideen und Ansätzen und eine klare Ethik, wie wir unsere Klienten auf Augenhöhe und unter Erwachsenen in ihren Prozessen unterstützen wollen.

Und was wir vor allem brauchen ist, dass die Dienstleistung, die wir anbieten, bekannter wird und sich immer mehr Menschen ein Bild davon machen können, was Coaching leistet.

Denn es leistet eine Menge und ist attraktiver als viele bisher wissen:

- Es ermöglicht Orientierung in eigenen Lebens- und Berufsfragen in einer zeitlich begrenzten persönlichen Arbeitsbeziehung, die auf Augenhöhe stattfindet.
- Der Coach bietet seinen Klienten einen Raum, in dem er oder sie ohne eigenes Interesse zuhört, gute Fragen stellt, berät und gezielt Methoden einsetzt, um sie in dem Thema, das sie klären oder lösen möchten, weiter zu bringen.
- Durch Coaching hat heute zum Glück nicht mehr nur eine Elite aus Sport und Wirtschaft, sondern jeder Mensch die Möglichkeit, eigene Ziele professionell begleitet zu entwickeln und zu verwirklichen.

Zertifikats- und Verbandsstrategien können in unserer Marktwirtschaft wettbewerbsfeindlich sein

Je mehr Menschen davon erfahren und je mehr Coaches diese Leistung für ihre Klienten überzeugend anbieten, desto besser. Nicht nur für Coaches und Ausbilder, sondern vielleicht auch für unser gesellschaftliches Miteinander.

Und wenn wir da ein großes Stück weiter sind, können wir immer noch über ein unabhängiges Gremium reden – aber nur dann, wenn es den Beruf und die Dienstleistung nach vorne bringt und nicht die Einzelinteressen von Kolleginnen und Kollegen.

So verlockend die Zertifikats- und Verbandsstrategie auch sein mag, um unliebsamen Wettbewerb aus dem Feld zu schlagen und Barrieren für zukünftige Coaches zu setzen – sie ist nicht in Ordnung und lässt am meisten vermissen, was Klienten bei Coaches erwarten dürfen: Seriosität und Wahrhaftigkeit.

Gerne lese und beantworte ich Ihre Anmerkungen, Fragen oder Meinungen zu diesem Thema. Bitte schreiben Sie mir unter kontakt@dr-bock-coaching-akademie.de ■



WER glaubt am meisten an Ihren Erfolg?

Gewinner werden nicht geboren sondern gemacht und zwar hauptsächlich von sich selbst.
Unbekannter Autor

WER traut Ihnen am meisten zu?

Erinnern Sie sich noch an eine besonders große Herausforderung, vor der Sie standen? Schließen Sie doch mal kurz die Augen und tauchen Sie ein in die Gedankenwelt dieses Moments. Wie war das genau? Welche Gedanken sind Ihnen durch den Kopf gegangen? Wie sehr waren Sie vom Erfolg überzeugt?

Gab es ein Zögern, nur ein Hoffen? Waren da vielleicht sogar Menschen um Sie, die viel mehr an Ihren Erfolg geglaubt haben als Sie selbst? Die Sie ermutigt haben: „Komm, Du schaffst das!“

Ist es nicht sonderbar, dass Außenstehende bisweilen mehr an uns glauben als wir selbst? Das sollten wir ändern, oder? Sehen Sie das auch so? Dann lesen Sie weiter!

Der Duft des Erfolges. Stehen Sie auf!

... und begeben Sie sich zum Highlight Ihrer Gedankenreise!

Schließen Sie bitte noch einmal Ihre Augen und holen Sie eine Situation in Ihr Gedächtnis, die Sie so richtig erfolgreich gemeistert haben. Genießen Sie diesen Moment des Erfolges mit jeder Faser. Atmen Sie den Duft des Erfolges ein – von den Zehenspitzen hinauf bis zum Scheitel! Atmen Sie langsam aus und dann nochmals tief ein – immer versunken in diesen berausenden Erfolgsmoment.

Würde ich Sie jetzt beobachten, dann bin ich überzeugt: Sie stehen aufrecht, in selbst.bewusster Haltung, gut gespannt aber nicht angespannt und mit einem Lächeln im Gesicht.

Halten Sie Ihren Zeigefinger bereit!

Wiederholen Sie diese Atemübung dreimal, sodass Ihr Erfolgsgefühl maximal präsent ist. Jetzt kommt Ihr Zeigefinger ins Spiel. Halten Sie ihn in Position, so als würden Sie eine Taste drücken.

Jetzt kommt's: Anker setzen!

Drücken Sie: SPEICHERN! Atmen Sie nochmals Ihr Erfolgsge-

fühl ein und drücken Sie nochmals. SPEICHERN!

Damit haben Sie einen sog. Anker gesetzt, der Ihnen ab sofort sehr hilfreich zur Seite steht.

Trockentraining: Anker sind abrufbar

Wir nützen hier die wunderbaren Fähigkeiten unseres Gehirns. Versuchen Sie diese kurze Übung zu einem späteren Zeitpunkt, sozusagen als Testlauf, noch einmal:

1. Augen schließen
2. tief einatmen – von den Zehen bis zum Scheitel
3. SPEICHER-Taste drücken

Siehe da: Plötzlich sind die Erfolgssituation, das Erfolgsgefühl, die aufrechte Haltung, die entspannten, lächelnden Gesichtszüge wie von Zauberhand wieder da! Untrennbar verbunden mit dem Glauben: Ich kann das!

Auf zum Echtbetrieb

Wenn Sie diese Übung einige Male trainiert haben, steht dem Einsatz in Realsituationen nichts mehr im Wege. D.h. wann immer Sie vor herausfordernden Situationen stehen, gönnen Sie sich einen kurzen Moment, nützen Sie diesen Anker und bringen Sie sich in Ihr Erfolgsgefühl. Wenn Sie es so richtig spüren, dann drücken Sie die Türklinke, um Ihrer Herausforderung zu begegnen!

Ihr Gegenüber wird sich Ihrer positiven und selbst. bewussten Energie nicht entziehen können. Zugleich verhilft Ihnen dieses Erfolgsgefühl, klar und fokussiert zu denken, da Sie sich voll und ganz auf die Sache konzentrieren können. Den Rest hat ja Ihr Anker schon für Sie erledigt.

Es ist schön...

...wenn auch andere an uns glauben. Doch oft sind diese Anderen unmittelbar vor zu bestehenden Herausforderungen gar nicht da. Wer immer dabei ist sind wir & unser Anker, der den Glauben an uns selbst von mal zu mal verstärkt.

**Augen schließen – einatmen – SPEICHER-Taste:
JA, ich schaffe das!**

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 Menschen mit Strahlkraft. Heute mehr denn je.

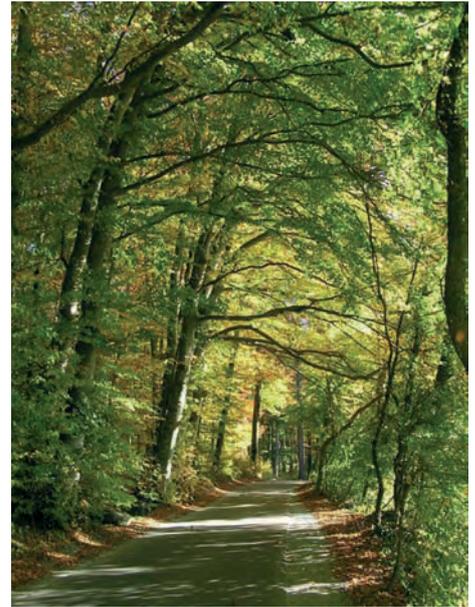
Erfolgsbaustein Nr.4:





Der Weg der Mitte – Ausgleich und Stressabbau

Sind Sie ein Kopf- oder ein Bauchmensch? Oder gehen Sie den Weg der Mitte? Ihr „Inneres Feuer“ ist der Zentrierungspol in Ihnen. Lernen Sie ihn kennen und entfachen Sie ihn. Er bringt Ihnen Zufriedenheit, Wohlbefinden und Ausgleich.



Ob Mann oder Frau, entscheidend ist es, dass Sie Ihre männlichen und weiblichen Kompetenzen in Einklang bringen und aus der Mitte heraus leben. Das Maß, resp. die Balance der Dinge sind Erfolg versprechend. Vorüber sind die Zeiten, wo Frauen wie Männer sein mussten, um beruflichen Erfolg zu erlangen. Auch ist es nicht an der Zeit, dass Männer zu Frauen werden. Jeder Mensch ist eine einzigartige Persönlichkeit. In Ihrer Mitte lodert ein kostbarer Juwel, der wieder entdeckt werden möchte.

In der Zeit des Umbruchs und des Wandels, bringt die persönliche Mitte Stabilität und Sicherheit. Sie vermittelt ein Gefühl von Geborgenheit in der äußeren Kälte. Sie ist ein Ort des Rückzugs und ein Ort der Stille. Was meditierende aus Asien und Urvölker schon

immer praktizierten, ist auch eine Chance für die westliche Welt. Das Eintauchen in den ruhigen Pol in der Mitte jedes Menschen bringt ihm Ausgleich und baut Stress ab. Es ist das sichere Medikament für ein gesundes, gestärktes und erfreutes Leben.

Persönlichkeit erkennen an Hand der fünf Elemente

Was sind Sie für eine Persönlichkeit? Sind Sie ein Kopf-, Bauch oder ein Herzmensch? Machen Sie den Selbst-Test. Lesen Sie dazu die Ausführungen zu den fünf Elementen durch. Welche Elemente, resp. Kompetenzen leben Sie und welche sollten Sie noch mehr entwickeln?

Anleitung zur Herzmeditation (Weg der Mitte) können Sie kostenlos per E-Mail bei caroline.bernardi@bernardi.li bestellen.

Die fünf Elemente beinhalten folgende Persönlichkeitskompetenzen:

- Element Äther

Dieser Bereich beinhaltet Ideen, Visionen und Inspirationen einer Persönlichkeit. Jede Idee existiert zu Beginn als Gedanke, einem inneren Bild oder einem Gefühl. Wer diese inneren Impulse beachtet, verfügt über einen unerschöpflichen Schatz an Inspiration.

- Element Luft (Kopfmensch)

Das Element Luft verkörpert das analytische Denkvermögen eines Menschen. Wer vor allem aus diesem Bereich schöpft, kann gut planen, organisieren und strukturieren.

- Element Feuer (Herzmensch)

Dieses Element steht symbolisch für die Umsetzung, für die Inspirations-Kraft und die inneren Weisheiten eines Menschen. Wer vollkommen aus seiner Mitte heraus lebt, ist ein ruhender Pol. Diese Ruhe strahlt er aus. Sie vermittelt viel Sicherheit. Menschen fühlen sich in seiner Gegenwart aufgehoben und gut.

- Element Wasser (Bauchmensch)

Das Element Wasser verkörpert Emotionen, Tiefe, und Bewegung. Menschen, die diese Ebene aktiv leben, sind sehr sensibel und können sich gut in andere hineinversetzen. Sie wissen, was das Gegenüber braucht.

- Element Erde

Eine Persönlichkeit, die das Element Erde lebt, verfügt über Struktur, Ordnung, Sicherheit und Festigkeit. Diese Ebene vermittelt Bodenständigkeit.



Der Aufstieg des Karl Meier – eine Erfolgsgeschichte

Annette de los Santos war vor ihrer Selbständigkeit als Coach und Trainer Partnerin einer internationalen Beratungsgesellschaft. Heute berichtet sie von einem früheren Kollegen, den die frühzeitige Auswahl der geeigneten Verbündeten an die Spitze brachte

Karl – ein Durchschnittsmensch

Karl Meier (Name v.d.Red.geändert) war ein durchschnittlicher Mensch. Er war nicht charismatisch, eher unauffällig. Wenn er eine Rede hielt, suchte er lange nach Worten und sprach stockend. Dann wirkte er recht unbeholfen. Auffällig an Karl waren seine Disziplin und die Tatsache, dass er jeden kannte. Stets hörte er im Autoradio englische Sprachkassetten, was ihm den späteren Auslandsaufenthalt wesentlich erleichterte. Vor seinem Einstieg bei der großen Beratungsgesellschaft (nennen wir sie „ABC“) arbeitete Karl Meier bei einer kleineren Gesellschaft und war Dozent für BWL an einer Fernuniversität. Danach begann er bei einer Tochtergesellschaft von ABC, die deren Räume teilte. Karl knüpfte bald erste Kontakte zu den Kollegen vom internationalen Bereich von ABC, da sich sein Büro auf demselben Gang befand. Bereits drei Jahre nach seinem Einstieg war Karl Meier sog. „Expatriate“ für ABC in London.

Globale Netzwerke, ein Mentor und loyale Mitarbeiter.

Während seiner Tätigkeit im Londoner Office lernte er neben einflussreichen Kunden auch den damaligen Vorstandsvorsitzenden von ABC kennen. Nach Ablauf der drei Jahre Expatriate-Zeit holte dieser ihn in den deutschen Hauptsitz von ABC und ernannte ihn – gegen den Willen der anderen Partner, die Karl Meier nicht kannten – zum Partner. Karl knüpfte schnell Kontakte, erfragte beiläufig im Small Talk In-

formationen. Er übernahm in der Folge verschiedene, leitende Aufgaben, in denen er seine in London erworbenen fachlichen Fähigkeiten unter Beweis stellen konnte. So baute er u.a. eine neue Fachabteilung auf. Er stellte neue Mitarbeiter ein und andere wechselten in seine Abteilung. Karl Meier hörte auch seinen Kritikern gut zu, Vorschläge überdachte er und übernahm sie häufig. Er war sehr geschickt darin, sich zweckmäßig erscheinende Ideen und Konzepte anderer zu Eigen zu machen und diese erfolgreich umzusetzen. Dispute mit einflussreichen deutschen und internationalen Kollegen vermied er. Mit „unwichtigen“ Kollegen lieferte sich Karl hingegen mitunter heiße Wortgefechte.

Der richtige Riecher

Eines Tages saß Karl Meier auf einer Flugreise neben der Assistentin eines Vorstandsmitglieds. Dieser Vorstand wurde bereits als der designierte Nachfolger des noch amtierenden Vorstandsvorsitzenden gehandelt. Von nun an ging es steil bergauf. Der besagte Vorstand wurde wenige Jahre später Vorstandsvorsitzender, der frühere Förderer abgesetzt – Karl Meier hatte sich längst von ihm abgewandt. Zehn Jahre nach seiner Rückkehr nach Deutschland wurde Karl Meier mit 48 Jahren Vorstand und übernahm ein einflussreiches Ressort. Einem früheren Konkurrenten um den Vorstandsposten, verschaffte er eine vorstandsnahen Position mit strategisch wichtigen, aber unliebsamen Aufgaben. Heute ist Karl Meier international sehr einflussreich bei ABC, die mittlerweile mit

der britischen Schwestergesellschaft fusioniert ist.

Fazit

Schauen wir uns die Geschichte von Karl Meier an.

WANN: Er hat schon frühzeitig Kontakte geknüpft und internationale Netzwerke aufgebaut.

WO: Er hat Netzwerke im Unternehmen, aber auch zu Kunden aufgebaut, die ihn dann ihrerseits als guten Berater empfohlen haben.

WER: Karl Meier hatte ein „gutes Näschen“ dafür, wo die (künftige) Macht sitzt bzw. wer ihm bei seiner Karriere nützen kann. Er hat es verstanden, Konkurrenten ins Boot zu holen und damit verhindert, dass sie ihm schaden. Natürlich hatte Karl Meier nicht nur Freunde, aber es ist ihm gelungen auch unter seinen Mitarbeitern genügend Befürworter zu finden, denen er strategisch wichtige Posten verschaffte und damit seine Machtposition ausbaute.

WIE: Das ist vielleicht das Faszinierendste an seinem Aufstieg – durch seine mittelmäßige Erscheinung, die eher langsame und holprige Sprechweise, die völlig unpräzise und nicht charismatische Persönlichkeit, hat er bei vielen einen völlig unscheinbaren Eindruck erweckt und wurde daher von potenziellen Konkurrenten – und auch Vorgesetzten, die ebenfalls häufig besorgt sind, dass jemand an ihrem Stuhl sägt – unterschätzt. Andere konnten sich ihm gegenüber überlegen fühlen und Karl Meier ließ sie in dem Glauben. Er hat gefragt und zugehört und dadurch andere aufgewertet und gleichzeitig wichtige Informationen bekommen.

Last not least:

WARUM: Karl Meier wollte ganz nach oben. ■



Die Sekretärin als Statussymbol? Wer's braucht! ... wenn Statussymbole sprechen könnten

Was haben wir gelacht, als das Foto aus der Bewerbungsmappe zum Vorschein kam. Meine damalige Firma war auf der Suche nach einer neuen Vorstandssekretärin. Doch irgendwie hat die Bewerberin da etwas missverstanden. Das Foto zeigte eine hübsche, blonde und vor allen Dingen langbeinige Dame auf einem Barhocker, die lasziv in die Kamera lächelte. Da hat die Dame wohl vergessen, die Qualifikationsanforderungen durchzulesen oder zuviel TV geschaut.

Ja, ja, das Klischee der Sekretärin und ihrer Chefs. Ich habe immer großes Glück mit meinen Vorgesetzten gehabt und möchte an dieser Stelle eine Lanze für viele Vorstände dieser Welt brechen, die mehr Wert auf qualitative Arbeit legen als auf das Aussehen. Okay, mit diesen Attributen konnte ich sowieso nicht aufwarten, also blieb ihnen eh nichts anderes übrig. Ein schöner Beweis für mich, dass die Chefs tatsächlich mit meiner Arbeit zufrieden waren.

Stellen Sie sich vor, auf Vorstandsetagen wird tatsächlich gearbeitet! Ich habe es noch nie erlebt, dass ein Chef ein Verhältnis mit seiner Sekretärin hatte. Mit mir schon mal gar nicht, aber auch in meinem nächsten Umfeld habe ich so etwas nie erlebt. Im Gegenteil – es wurde ganz besonders respektvoll miteinander umgegangen. Und ich bin sicher, dass ich etwas bemerkt hätte, so eng, wie man dort zusammenarbeitet hat.

Welche Manschettenknöpfe trage ich? Welche Sekretärin habe ich?

Dennoch gibt es sie, die Geheimsprache der Statussymbole. Die unzähligen Botschaften, die nur subtil und völlig unscheinbar im Hintergrund wirken. Doch unterschätzen Sie niemals die sozialpsychologische Wirkung, der wir uns nicht entziehen können. Zeigen, was man hat. Zeigen, wer man ist oder wer man werden will. Und niemals wird darüber öffentlich gesprochen. Niemals wird man es zugeben. Das ist tabu! Doch würden diese Zeichen eine Stimme bekommen, müsste man Baustellen-Ohrenschrützer auf den langen, gesetzten Flu-

ren tragen. Die geheimen Zeichen, die (überwiegend von Männern) gesetzt werden. Die unverzichtbaren Statussymbole, die einen starken Eindruck hinterlassen. Schaut man hinter die Kulissen, kann man unzählige davon entdecken. Und je weniger ich von meinem Job verstehe oder Selbstbewusstsein habe, desto höher muss ich meinen Status setzen. Welche Schuhe trage ich? Welche Uhren trage ich? Welches Handicap habe ich? Wohin fahre ich in den Urlaub? Welches Auto fahre ich? In welchem Stadtteil wohne ich? Welchen Titel habe ich? Wo habe ich studiert? Welche Kontakte habe ich? Welche Manschettenknöpfe trage ich? Welche Sekretärin habe ich?

Unternehmen spontan nach den Sekretärinnen beurteilt

Ups, jetzt ist es doch da, das Statussymbol der Sekretärin. Okay, ich gebe mich geschlagen. Natürlich freut sich ein Vorgesetzter, wenn er eine außergewöhnlich gut qualifizierte, hübsch aussehende und darüber hinaus durchsetzungsfähige, diplomatische Sekretärin hat, die immer gute Laune hat und so seine Macht und Wichtigkeit gerade mit diesen Attributen noch unterstreicht. Es ist ja schon fast menschlich. Selbst der britische Historiker und Publizist Cyril Northcote Parkinson hat schon festgestellt:

„Unter wahren Experten werden Unternehmen auf Anhieb nach den Sekretärinnen beurteilt.“ Ich bin sicher, er meinte die fachlichen Qualifikationen!

Übrigens, nicht nur Vorgesetzte können stolz auf Ihre Sekretärinnen sein. Andersherum funktioniert das Spiel genauso.



Welchen Chef habe ich? Welche Funktion hat er inne? Wie angesehen und beliebt ist er? Auch wenn die Assistentin durch seine Position nicht höhergestellt ist, genießt sie dennoch ein höheres Ansehen im Unternehmen, je mächtiger er ist. Doch nicht nur auf Vorstandsetagen läuft das Spiel „Guck-mal-wie-toll-ich-bin“. Sie können es auf absolut jeder Ebene entdecken, angefangen, beim Pförtner, der sich gerade das neueste Handy gekauft hat.

Frauen – ihr müsst den alten Golf nicht zwingend weiterfahren

Liebe Frauen, was ist denn nur los mit Euch? Männer beurteilen überwiegend nach Statussymbolen, und wenn Sie als Abteilungsleiterin doch lieber Ihren langjährigen Golf bevorzugen, weil sie damit schon immer gut einparken konnten, verschenken Sie ein Riesenpotenzial. Warum fahren Sie nicht den A6, wenn er Ihnen denn schon zugestanden wird? Warum ziehen Sie nicht in das große Eckbüro mit Vorzimmer, wenn Sie es schon angeboten bekommen?

Auch hier können wir wieder viel von den Männern im Business lernen. Bewerten die Männer die Statussymbole zu hoch, unterschätzen die Frauen dieses Machtpotenzial oftmals zu niedrig. Wie schade. Ach, würden sich doch nur alle in der Mitte treffen, dann wäre es optimal und alle würde glücklich und erfolgreich leben bis ans Ende ihrer Tage ...

Aber was soll's. Wie spät ist es eigentlich? Ein Blick auf meine Armani Uhr genügt. Tja, wer's braucht ... ■



Energy Leadership Modell™ Level 2: Konflikt

Sie erinnern sich an die Situation: Maya bittet ihren Mann Max, ihr beim Umräumen des Kinderzimmers zu helfen. Max sagt ohne Erklärung nein. Auf Level 1 fühlt sich Maya als Opfer (Juli-Ausgabe von Coachingheute). Diesmal sehen wir uns alternativ an, wie Mayas Reaktion aussähe, wenn ihre durchschnittliche Energie, der E-Faktor, bei ELI (Energy Leadership Index™) auf Level 2 ist und/oder ihre Level-2-Energie eine hohe Prozentzahl aufweist.

Ziemlich sicher wird Maya durch das „Nein“ von Max wütend. Sie denkt sich vielleicht: „Max ist ein selbstsüchtiger, rücksichtsloser Idiot. Dem zeig ich es. Bestimmt will er morgen von mir wieder Hilfe bei der Buchhaltung. Pah! Das werde ich sicher nicht machen.“ Egal ob Maya dies nur denkt oder Max diese Worte an den Kopf wirft. So oder so ist ein Konflikt vorprogrammiert. Sie fühlt großen Ärger, ist aggressiv, und wahrscheinlich beginnen Max und Maya zu streiten. Wenn nicht gleich, dann am nächsten Tag, wenn Maya ihren Mann abblitzen lässt.

Die zweite Ebene im Energiemodell ist ebenfalls negativ, d.h. katabolisch. Level 2 ist bestimmt von Konflikten, das Grundgefühl dabei ist Ärger. Diese Energie beinhaltet feindseliges Denken, Aggression, Streit und Trotz, die nach außen oder nach innen gerichtet sein können. Menschen, die ihre Aggression nach innen richten, sind genauso ärgerlich wie die anderen, die den Ärger nach außen zeigen. Jene zerfressen sich jedoch innerlich oder überdecken die Gefühle, bis sie implodieren oder explodieren.

Ausgelaugte Level-2-Führungskräfte

Wird die Welt aus der Perspektive von Level 2 wahrgenommen, haben viele Menschen die Grundeinstellung von „Du verlierst“. Sie haben das Gefühl, dass andere verlieren oder klein gemacht werden müssen. Nur so, meinen sie, gewinnen sie selbst oder stehen gut da. In manchen Bereichen des Lebens mag das tatsächlich der Fall sein. Was wäre ein Fußballspiel, wenn die anderen nicht verlieren? In der Regel gibt es jedoch überzeugendere, bessere und vor allem gesündere Wege, Erfolge zu erzielen.

Level-2-Energie ist nicht nur die im Berufsleben vorherrschende Energie, sondern generell im Leben. Mit Hilfe von ELI wurde festgestellt, dass die durchschnittliche Gesamtenergie, der E-Faktor, in der Bevölkerung 2,4 ist. Auch viele Führungskräfte haben Level-2-Energie. Sie leiten und managen mit Druck und Zwang. Zunächst erreichen sie mit dieser Art viel, und die anfänglichen Ergebnisse versprechen Erfolg. Die Motivation der anderen basiert jedoch auf Angst oder Ärger und wird nicht auf Dauer anhalten.

Die Mitarbeiter werden nicht inspiriert, sondern unzufrieden, liefern keine wirklich guten Ergebnisse, irgendwann kündigen sie oder kündigen innerlich, was noch schlimmer ist. Wie die Süddeutsche Zeitung vom 15.1.2009 berichtete, haben laut der Bilanz des Marktforschungsinstituts Gallup 20 Prozent der deutschen Arbeitnehmer innerlich gekündigt, die große Mehrheit ist emotional nicht in ihrem Unternehmen verhaftet, und nur 13 Prozent arbeiten sehr engagiert. Das kostet die deutsche Wirtschaft über 100 Milliarden Euro im Jahr!

Die Anstrengung, immerzu mit katabolischer, negativer Energie zu leben und zu handeln, laugt diese Führungskräfte aus, genauso wie die Menschen um sie herum. Ärger, Stress, Konflikte machen nicht glücklich – und auf Dauer krank. ■

Kann man die eigene Energie und die der anderen einschätzen?

Es gibt einige einfache Techniken, um ein Gefühl dafür zu bekommen, welche Energien ein Mensch hat:

- 1. Visuell:** Beobachten Sie den Ausdruck des Gesichts und des Körpers, um zu sehen, wie viel und welche Art von Energie ein Mensch hat.
- 2. Auditiv:** Hören Sie bei sich oder anderen genau auf den Ton der Stimme, die Lautstärke, Betonung der Wörter und das Schweigen. Versuchen Sie auch, die Intention hinter den Wörtern zu hören.
- 3. Intuitiv:** Benützen Sie alle Sinne, um auch nicht so offensichtliche Hinweise auf die Energie zu erhalten.

Wenn Sie genauer wissen möchten, wie hoch Ihre eigene Durchschnittsenergie, Ihr E-Faktor, ist und wie Ihre Energien verteilt sind, dann machen Sie mit mir eine Profilerstellung mit ELI. In einer ausführlichen Besprechung des Assessments erkennen Sie Ihre Potenziale und/oder eventuell unbewusste Energiefresser.

Kennen Sie persönliche Level-2-Situationen oder welche aus Ihrem beruflichen Umfeld? Schreiben Sie mir. Unter den ersten 10 Einsendern verlose ich auch diesmal eine Profilerstellung nach ELI. s.hann@shlc.de



Level 2: Konflikt – Führen mit Level 2 zeitigt anfängliche Erfolge, aber ist es auch nachhaltig?



Freiheit – Statussymbol für Frauen

Freiheit ist ein großartiges Statussymbol. Ich möchte alle Frauen ermutigen, ihre Handlungs- und Entscheidungsfreiheit auszuschöpfen. Unternehmerinnen haben bewiesen, dass sie mit ihren männlichen Kollegen durchaus auf Augenhöhe arbeiten

Nach einem Bericht von Linda L. Carli und Alice H. Eagly sind in den USA mittlerweile mehr als 40 % aller Führungspositionen mit Frauen besetzt. Bei den Titeln Chairmann, President, CEO oder COO aber nur 6%. Unter den CEO's nur noch 2 %, und nur 15% in den Boards of Directors.

Von den weltweit größten 500 Unternehmen haben nur 7 einen weiblichen CEO. Das amerikanische Gender-Institut Catalyst ermittelte bei den 500 börsennotierten Unternehmen in den USA eine bis zu 53% höhere Eigenkapitalrendite bei Unternehmen mit Frauen an der Führungsspitze. In der EU liegt die Frauenquote der 50 größten Unternehmen an der Börse im Top-Management bei 11 Prozent, von den Vorstands- und Aufsichtsratschefs bei 4%.

„FRAUEN KÖNNEN ALLES – AUSSER KARRIERE“

1986 lieferten Carol Hymowitz und Timothy Schellhardt vom „Wall Street Journal“ der Welt eine Antwort: „Selbst die wenigen Frauen, die kontinuierlich in höhere Positionen aufsteigen, scheiterten letztlich an einem unsichtbaren Hindernis.“ Die Metapher von der gläsernen Decke stieß

– nicht zuletzt wegen der Illustrationen, mit denen der Artikel gestaltet war – auf große Resonanz.

Monika Henn legt eine höchst interessante Studie offen und provoziert mit einem Titel „Frauen können alles – außer Karriere“ – nachzulesen im HarvardBusiness Manager vom Juni. Laut McKinsey haben Firmen im Branchendurchschnitt mit einem hohen Frauenanteil im Vorstand 48% höhere Gewinne (vor Zinsen und Steuern) erwirtschaftet. Danach steigen Unternehmenserträge bereits dann, wenn mindestens drei Frauen zum Vorstand gehören.

Fazit: Frauen, die den Weg in die Führungsetagen schaffen, sind im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen die wirkungsvolleren und erfolgreichereren Führungskräfte.

VORURTEILE SIND SCHWIERIGER ZU KNACKEN ALS ATOMKERNE

Vor diesem Hintergrund wird ein 4-Augen-Coaching besonders wertvoll. Männer holen sich ganz selbstverständlich auf



dem Markt das fehlende Rüstzeug für den Einzug ins Topmanagement. Mitarbeiterinnen, die sich entwickeln wollen und weibliche Führungskräfte sind die Unternehmens-Diamanten der Zukunft. Freiheit heißt auch wirtschaftliche Freiheit.

Haben Sie **M U T = M**achen **U**nd **T**un Sie den ersten Schritt – und Statussymbole auf allen Ebenen sind garantiert! Für die ersten 3 Damen, die mich kontaktieren erfolgt das Erstgespräch ohne Berechnung – meine Kontaktdaten unter: www.Hannemann-Renate.de; renate.hannemann@t-online.de ■



Schuldig im Sinne der Anklage

Zielverurteilung. Wenn ich mich mit Bekannten über ihren Job unterhalte und zwischendurch diesen Begriff fallen lasse, fangen die meisten automatisch an zu lächeln. Frage ich dann

was sich bei ihnen gerade abspielt berichten sie: „Es ist schon komisch, aber manchmal reicht ein Wort und schon spielt das Kopfkino eine haarsträubende Story ab.“

Beispiel gefällig? Nehmen wir folgende Geschichte, die mir ein Kollege erzählte. Er berichtete von seiner letzten Budgetsitzung mit seinem Chef. Das Jahr war trotz Wirtschaftsflaute gut gelaufen und er hatte seine Zielvereinbarung um fünfzehn Prozent übertroffen. Sein Chef war hoch zufrieden, tat dies auch kund und schlug dann als gemeinsames Ziel das aktuelle Rekordergebnis plus zehn Prozent vor. Wie in solchen Gesprächen üblich, begann mein Kollege damit zu erklären, warum dieses Ziel unrealistisch sei und welche Faktoren ihm die Erreichung *de facto* unmöglich machten. Nach einer Feilschrunde, die einem Schweizer Bauernmarkt Ehre gemacht hätte einigte man sich auf plus fünf Prozent. Interessanterweise war als Basis für das Ziel die den Aktionären versprochene Marge des Konzerns gewählt worden. Alle Beteiligten wussten, dass dieses Ziel unrealistisch war. Mein Kollege war aber schon länger im Unternehmen, mit den Kunden gut bekannt und hatte vorgesorgt: die Bestellungen des letzten Quartals hatte er vorsorglich in das neue Geschäftsjahr geschoben – so war der Bonus bereits jetzt gesichert.

„Zielvereinbarungen ergeben nur dann Sinn, wenn Sie die persönlichen Interessen der Mitarbeiter berücksichtigen“

Bei anderer Gelegenheit diskutierte ich mit Nachwuchsführungskräften über knifflige Situationen in der Mitarbeiterführung. Einer der zukünftigen Chefs beschrieb einen verzwickten Fall und wir forschten gemeinsam nach möglichen Lösungen. Ein Ansatz war: „Man muss halt eine klare Zielvereinbarung vorgeben!“ Diese Methode (der Mitarbeitermanipulation) kannte ich schon von früheren Gesprächen mit Kolleginnen

und Kollegen aus verschiedenen Unternehmen. Was mich im Nachhinein wirklich verwunderte war, dass uns in der Runde nicht aufgefallen ist, wie widersprüchlich die Aussage „Vereinbarung“ und „vorgeben“ ist.

Für mich war es ein Anzeichen dafür, wie selbstverständlich und unehrlich mit dem Management-Tool Zielvereinbarung umgegangen wird und wie selbstverständlich nicht mehr darauf reagiert wird, wenn aus

einer Vereinbarung eine Verurteilung wird. Aber worum geht es denn bei diesem Führungswerkzeug? Mitarbeiterkontrolle? Motivation?

Die Verantwortung für die eigenen (eventuell diktierten?) Ziele abzuwälzen? Grundsätzlich gilt, dass unterschiedliche Ziele zu berücksichtigen sind. Die Unternehmensziele, die Ziele der Führungskraft und die individuellen Ziele der Mitarbeiter. Aber wie bringt man alle unter einen Hut? ■

Vier Praxis-Tipps die Sie bei Zielvereinbarungen unbedingt beachten sollten

1. Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern offen über die Unternehmensziele. Wo soll es hingehen? Was erwartet die Unternehmensleitung von den Mitarbeitern? Wie stellt sich die Chefetage die Firmenzukunft vor? Nehmen Sie sich die Zeit, Kennzahlen zu erklären und halten Sie Ihre Crew auf dem Laufenden. Zeigen Sie Ihrem Team das „Big Picture“ – so werden Zusammenhänge klar und jeder weiß wohin sich das Unternehmen entwickeln will. Das gibt Sicherheit und die Chance mitzugestalten.
2. Fragen Sie Ihre Mitarbeiter nach ihren Zielen. Berücksichtigen Sie dabei auch ihre privaten Vorstellungen und zukünftigen Entwicklungswünsche. Es kann nicht schaden, wenn Sie in diesem Zusammenhang auch ein wenig von sich preisgeben. Wie sehen Ihre Ziele aus?
3. Besprechen Sie gemeinsam, wo es Überschneidungen und wo es Unterschiede in den Zielen gibt. Gegensätzliche Ziele müssen und sollen in diesem Gespräch adressiert werden. Nutzen Sie als Führungskraft genau diese Momente, um Konfliktthemen anzusprechen. Vergessen Sie niemals, was für das Unternehmen gut ist, hilft auch dem Mitarbeiter. Umsatzsteigerung und höhere Aktienkurse motivieren jedoch nie so sehr wie die persönliche Entwicklung. Und was wenn einer feststellt, dass es nicht passt? Der Mitarbeiter wird sich immer daran erinnern, ob ein Ausstieg konstruktiv angegangen wurde oder ob man ihn ausgrenzt als hätte er eine ansteckende Krankheit. Unterstützen Sie so gut es geht den Übergang. Die besten Neueinsteiger sind ehemalige Mitarbeiter, die sich bei der Konkurrenz weitergebildet haben.
4. Fragen Sie, was zur Zielerreichung gebraucht wird und übertragen Sie Verantwortung und Kompetenzen. Geben Sie Ihren Mitarbeitern nun den nötigen Raum, um aktiv an den Zielen mitzuwirken. Nichts motiviert so, wie selbst zu gestalten und für etwas verantwortlich zu sein. Halten Sie sich bereit, bei Bedarf zu unterstützen. Bedenken Sie, dass das vereinbarte Ziel erreicht werden soll – der Weg wird vom Mitarbeiter gewählt. Unterstützen Sie den Mitarbeiter dabei, die nötigen Fähigkeiten und Kenntnisse zur Erreichung des Ziels zu entwickeln.

Mit dieser Zielvereinbarung geben Sie Ihren Mitarbeitern einen einmaligen Service und die Chance, ein Fan vom Unternehmen zu werden. Und eines ist sicher, Fans wechseln nicht einfach den Klub, nur weil er mal eine Pechsträhne hat.



Status: Single

**Filmtitel, Information im Internet-Profil, Sozialer Abstieg!?
Warum ist Singlesein uns immer etwas peinlich?**

Lisa, 33, Fitnesstrainerin, Hobby-Surferin, Mutter eines zweijährigen Sohnes, Neu-Single berichtet mir von dem Moment, als sie bei facebook ihren Status änderte: Sie hatte sich vor acht Wochen vom Vater ihres Kindes, einem mittelständischen Feinkostladen-Betreiber, getrennt. Es ging nicht mehr.

Nach fünf Jahren Beziehung, war von der ehemals großen Liebe nichts geblieben. Er war zu beschäftigt mit dem eigenen Laden, sie fühlte sich allein gelassen und überfordert. „Dann gib Deinen Job doch auf!“ hatte er immer wieder gesagt. Doch Lisa macht ihre Arbeit Spaß, und „nur“ Mutter sein, wollte sie nie. Die Trennung verlief friedlich. Lisa ist erleichtert, bereut ihre Entscheidung nicht. Doch als sie ihr Profil geöffnet hat und den Status von „in einer Beziehung“ auf „Single“ änderte, überkam sie plötzlich ein komisches Gefühl: ein bisschen Selbstmitleid, ein wenig Scham und herabgesetzt sein.

Der Kampf mit den Vorurteilen

Mittlerweile ist sie seit einem halben Jahr Single und hat schon einige neue Leute kennen gelernt. Eines hat sie dabei festgestellt: wie selbstverständlich gehen Männer wie Frauen davon aus, dass sie (die Schöne, Charismatische, Lässige) einen Partner hat. Sobald sie erzählt, dass sie alleinstehend ist, scheint ihr Gegenüber ähnliche Gefühle zu haben, wie sie als sie ihren Status offiziell änderte.

„Es schwingt immer etwas Mitleid mit – und/oder Be- oder Ab-Wertung“, so Lisa. „Bestimmt ist sie zu anspruchsvoll!“ oder „sie ist sicher total zickig!“ (Andersherum funktioniert das Spiel übrigens auch: wenn eine Frau einen Mann zuhause hat, denken wir: „sie muss einen tollen Charakter haben“, „sie ist sicher sehr amüsant!“ etc.)

Ob wir Single sind oder in einer Partnerschaft leben, definiert das Bild, das andere von uns haben, mehr als uns lieb ist.

Warum? Der soziale Status eines Menschen – also der Rang, das Prestige, die soziale Wertschätzung und die Autorität und Macht die eine Person in der Gesellschaft hat – lässt sich anhand verschiedener Merkmale ablesen (Abstammung, Beruf, Einkommen, Bildung etc.) und hängt nicht nur von dem Stand (Status) des Liebeslebens ab. Nach außen wird er kommuniziert durch Status-Symbole wie das berühmte Auto. Status-Symbole sind jedoch nicht nur äußerlich, sondern auch mit bestimmten Einstellungen, Fähigkeiten, Lebensstil und Gewohnheiten verknüpft. Beispielsweise dem Kunstgeschmack, der politische Überzeugung, den Essgewohnheiten, dem Freundeskreis, dem Wohnort, dem Urlaubsziel und bestimmten Hobbys wie Golfspielen und Opernbesuche.

Trotz dieser enormen Anzahl an Messwerten für den Status eines Menschen, scheint es, wie Lisas Erfahrung uns lehrt, doch eine enorm große Rolle zu spielen, ob eine Frau einen Partner hat oder nicht. Und zwar sowohl für ihr Ansehen in der Gesellschaft, als auch für ihr Selbstwertgefühl.

Partnerverlust = Statusverlust?

Verliert eine Frau wirklich an Status, wenn der Mann abhanden kommt? Und wertet ein Partner den Status einer Frau automatisch auf? Was macht ein Paar so reich an Status? Ein Mensch, der in einer (gesunden/glücklichen) Beziehung lebt, muss mit einer ganzen Reihe an wichtigen Wesenszügen ausgestattet sein: Kompromissbereitschaft, Bindungsfähigkeit, Kampfgeist, Kritikfähigkeit, Geduld, Kommunikationsfähigkeit, Entschlossenheit, Treue, Humor, Anpassungsfähigkeit. Denn ohne diese Fähigkeiten wird jede noch so große Lie-

be nicht von Dauer sein. Wenn wir nicht in der Lage sind, uns auf einen anderen Menschen einzulassen, ihn zuzulassen und anzunehmen, wenn wir nicht fähig sind, uns für einen Menschen wirklich zu entscheiden, wenn wir es nicht schaffen, zu reflektieren, zu erarbeiten und zu ändern, haben wir keine Chance auf Beständigkeit.

Erwarten wir also unbewusst von einem Menschen, der in einer Partnerschaft ist, dass er über all diese wunderbaren Eigenschaften verfügt? Und gehen wir umgekehrt davon aus, dass einem Single ein wesentlicher Teil dieser Anlagen fehlt? Ist das der Ursprung der Status Auf- bzw. Abwertung? Und brauchen wir diese ganzen Talente nicht auch, um beruflich erfolgreich zu sein? Um ein Arbeitsverhältnis über viele Jahre hinweg aufrecht zu erhalten? Wieso zählt das Liebesleben demnach mehr als die Karriere einer Frau? (Und ist es bei Männern andersherum: ein erfolgreicher Singlemann ist angesehener als ein arbeitsloser Ehemann).

Angst vor der Singlefrau?

Liegt es gar an unserer Natur? Wollen Frauen sich binden, und bemitleiden wir deshalb diejenigen, die dieses Ziel (noch) nicht erreicht haben? Denn auch eine verwitwete Frau bedauern wir – aber nicht um ihretwillen, sondern für ihr Schicksal. Oder macht uns eine tolle Single-Frau einfach nur Angst – und deshalb verachten wir sie, setzen sie herab, schließen sie aus, damit sie uns nicht in die Quere kommen? Sollten wir sie nicht bewundern, diese tollen Single-Frauen wie Lisa – dafür, wie sie Ihr Leben meistern, dafür, wie sie sich selbst glücklich machen, für ihre Entschiedenheit lieber allein zu sein – wenn es einfach nicht mehr geht? Ich finde, JA! Und am Ende sind es die Single-Frauen, die Zeit für uns haben, wenn uns alles zu viel wird! ■



Vertrauen statt Protz: Status des erfolgreichen Verkäufers

Ist der Status eines Verkäufers entscheidend für den Erfolg im Vertrieb und Verkauf? Sind die Statussymbole es – oder woran ist Status zu erkennen? Sie erfahren hier in einer Artikelserie die Situation eines Coachingklienten (natürlich anonym) mit genau dieser Problematik und die Vorgehensweise. Sie erhalten jeweils pro Sitzung einen Bericht. Im Folgenden der Erste.



© Christopher Nolan – Fotolia.com

Herr N. ist Einzelhändler, er klagt über Erfolglosigkeit und wünscht ein Einzelcoaching. Sein Problem: Er kommt beim Verkauf nicht in einen guten Kontakt mit dem Kunden. .

Bei unserem Erstgespräch konnte ich feststellen, dass er hektisch und dazu auch noch flach spricht. Er gibt beim Begrüßen nicht die Hand. Und während des Gesprächs fährt er sich des Öfteren durch die Haare. Sein Blick wendet sich oft rasch ab. Herr N., das war mir rasch klar, bedarf mehrerer Sitzungen und eine Mischung aus Training und Coaching.

Zunächst arbeiten wir an der Erkenntnis, dass der Gleichklang zwischen Käufer und Verkäufer zu einem Vertrauensverhältnis führt. Und Vertrauen ist eine Grundvoraussetzung für den Verkauf.

Das B.A.G.E.L.-Modell

Der Coachingkunde aber hat keine Idee, wie er dies bewerkstelligen soll. Wir trainieren deshalb zunächst mit dem B.A.G.E.L.-Modell von Robert Dilts folgende Punkte:

B. steht für Body posture, sprich: Körperhaltung.

A. steht für Accessing cues, sprich: Zugangshinweise

G. steht für Gestures (Gesten)

E. Eye movements, also Augenbewegungen

L. steht für Language patterns, was Sprachmuster bedeutet.

Körperhaltung. Wir arbeiten als erstes an der Körperhaltung. Der Klient probiert unterschiedliche Körperhaltungen aus und hat die Aufgabe zu beobachten, welche inneren Zustände sich daraus ergeben. Er erhält die Aufgabe, sich mit der Frage zu beschäftigen, welche Körperhaltung ihn besonders

Ähnlichkeit erzeugt Vertrauen

Quellen: Zukunftstechniken, Robert B. Dilts u.a., Junfermann Verlag 1999. Improvisation und Theater, Alexander Verlag, 1993

Der Verkauf ist eine soziale Situation an der zwei Personen teilnehmen. Je ähnlicher Verkäufer und Kunde einander sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Verkauf zustande kommt. Hier kommt der Begriff Status – und zwar Hoch- und Tiefstatus (aus dem Theaterbereich) zum Tragen. Dieser Status äußert sich im Tun. Der Klient hat kein Bewusstsein über seine Wirkung. Er verhält sich im Tiefstatus und deshalb wirkt er nicht attraktiv auf den Kunden und erzeugt kein Vertrauen. Daraus resultiert der Misserfolg.

stark mit einem positiven Gefühl in Kontakt bringt.

Zugangshinweise. Durch die Information, welche Zugangshinweise es gibt und was diese in der Kommunikation mit anderen bedeuten, hat er auch hier die Möglichkeiten verschiedene Verhaltensweisen auszuprobieren.

Gesten. Herr N. übt, Gesten – sowohl die eigenen als auch die der anderen – bewusst wahrzunehmen und die Symbolik der Gesten anderer Menschen zu deuten.

Prozesse führen unseren Klienten auf die Spur, welcher Prozess gerade abläuft, und wie unser Klient sich verbal (Language Patterns) auf seinen Kunden „einschwingen“ kann, damit Vertrauen da ist und nicht Missverständnisse. Beide sprechen dann eine Sprache.

Der Klient vereinbart, in seinem Alltag auf diese Punkte zu achten. Ziel dabei ist es, dass der Klient seine nicht-dienlichen Verhaltensmuster ein klein wenig abtrainiert. Es liegt in diesem Fall noch ein langer Weg

Hochstatus und Tiefstatus im Theaterspiel

Quelle: www.anitaferaris.de

Kennzeichen des Hochstatus

- * kein Berühren des eigenen Körpers
- * zielgerichtetes Gehen, zielgerichtete Bewegungen
- * normal-lautes Sprechen
- * eher tiefe Stimmlage
- * Berühren von anderen (z.B. Hand auf die Schulter legen)
- * Anschauen des anderen, ohne Blick abzuwenden
- * aufrechter Gang
- * straffe Körperhaltung
- * ruhige, gleichmäßige Atmung

Kennzeichen des Tiefstatus

- * Berühren des eigenen Körpers (z.B. durch die Haare streichen)
- * unsicheres Gehen, fahriges, unsichere Bewegungen
- * leises Sprechen
- * stockendes Sprechen
- * eher hohe Stimmlage
- * rasches Abwenden des Blickes, also Vermeiden von Blickkontakt
- * gebeugtes Gehen
- * eher schlaaffe Körperhaltung
- * gesenkter Blick

Augenbewegungen, Sprachmuster. Die Augen als Spiegel der Seele und in unserem Fall als Hinweis auf innere kognitive

vor uns: Bis zur nächsten Sitzung probiert er dies 3 Wochen lang aus. Im nächsten Heft berichte ich weiter. ■



Statusspielchen – mitmachen oder nicht?

Wissen Sie, warum Sie tun, was Sie tun? Kennen Sie Ihren inneren Motor, der Sie frühmorgens voller Elan aus dem Bett und an die Arbeit treibt? Wer sich und seine Motive kennt, der kommt in vielen Lebenslagen leichter und mit mehr Energie über die Runden.

Birgit Weinert ist Marketing-Vorstand einer Düsseldorfer Werbeagentur. Wie ihre vier Vorstands-Kollegen (allesamt Männer) ist die 41jährige viel unterwegs. Und so hat sie sich bei der Lufthansa den Vielfliegerstatus „Senator“ erworben. Der Vorteil davon: Zugang zu exklusiven Lounges und eine feste Sitzplatzreservierung in der Business Class. Birgit Weinert „gehört“ Platz 3a. Das bedeutet, immer wenn sie fliegt, erhält sie automatisch „ihren“ Platz 3a. Theoretisch.

„Ich weiß nicht woran es liegt, aber häufig, wenn ich mit den Vorstands-Kollegen unterwegs bin, ist ‚mein‘ Platz nicht frei, und ich werde umgesetzt – die Kollegen aber nie. Eigentlich ist mir das egal, aber es fällt den Kollegen auf, dass immer nur ich den Platz wechseln muss, und so ist es beim Boarding schon der Running-Gag, wohin ich diesmal umziehe. Auch in den Hotels fällt auf, dass ich die schlechten Zimmer bekomme, direkt am Lift, nur mit Oberlüftung während die Herren Kollegen grinsend, wie neulich in Cannes, ihre Zimmer mit Balkon und Meerblick beziehen.“

Mangelnde Wertschätzung im Team

Als Birgit Weinert ihre Reise-Erlebnisse erzählt, ist sie im Coaching, weil sie sich in ihrem beruflichen Umfeld zu wenig wertgeschätzt fühlt, und mit neuen Ideen nicht wirklich zu den Entscheidern durchdringt. Sie sucht Lösungen, wie sie ihr Standing gegenüber Kollegen und Geschäftspartner stärken kann.

An Selbstbewusstsein und einem guten Selbstwertgefühl scheint es Birgit Weinert

nicht zu mangeln. Sie weiß, was sie kann und wirkt in ihrer legeren Business-Kleidung („Von Zara, ich lege keinen Wert auf Marken-Klamotten“) sympathisch und nett. Vielleicht zu nett und unpräzise für ihre Position?

Ich frage sie nach der „Kleider-Ordnung“ der Vorstands-Kollegen („Armani, BOSS & Co“), den Autos („Mercedes, Porsche“) und den Hobbys („Golf, Segeln“) und was ihr daran auffällt.

„Hm, die Herren legen ein unglaubliches Augenmerk auf ihre Statussymbole, während mir das völlig schnuppe ist.“ Ich sage Birgit Weinert, sie solle sich mal „als Fremder“ von außen ihre Vorstands-Gruppe anschauen und mir schildern, was sie sieht. „Oh Backe, da kommen ja lauter TOP-Erfolgsleute an, die alle Insignien des Erfolges deutlich und stolz vor sich her tragen – und ich im Gefolge als Aschenputtel. Wie gibt es das denn?“

Ich erkläre Birgit Weinert Grundlagen der Motiv-Forschung, nach der es einige Grundmotive gibt, die uns tun lassen, was wir tun. Anhand eines Werte- und Motiv-Checks sehen wir, dass bei Frau Weinert das Motiv „Status“ überhaupt nicht ausgeprägt ist – was im Prinzip schon von ihren Erzählungen klar war. Aber in dem Moment, in dem Klienten solche Erkenntnisse schwarz auf weiß sehen, haben viele ein Aha-Erlebnis und können passende Strategien entwickeln. Wir spielen verschiedene Szenarien durch:

Szenario 1: Frau Weinert bleibt bei ihrer bescheidenen Status-Rolle – und tritt künftig sehr viel taffer auf in Stimme und Inhalten, um die nonverbalen Botschaften von Klei-



Unsere Werte und Motive bestimmen, woher der Wind für unser Handeln weht

dung und Sitzplatz im Flieger zu kompensieren.

Szenario 2: Sie kommuniziert deutlich nach außen, wie egal ihr Erfolgs-Insignien sind und spielt ihre „Bescheidenheit“ richtig aus.

Szenario 3: Sie schont Ihre Energie-Ressourcen und spielt diese Status-Spielchen bewusst und mit innerem Abstand mit, um sich so den Rücken zu stärken für die wirklich wichtigen Dinge.

Wichtig: sich selbst treu bleiben

Egal, für welches Szenario sie sich entscheidet – sie darf sich selbst treu bleiben! Nach zwei Wochen sehen wir uns wieder, Frau Weinert trägt Zara.

„Ich habe mich entschieden, meinen Werten und Motiven treu zu bleiben und die Statusspielchen nur zum Teil mitzuspielen. Jetzt wo ich die verschiedenen Antriebe von mir und meinen Kollegen so klar sehe, ist mir die (unbewusste) Wirkung auf mein Gegenüber sehr bewusst und ich kann auf dieser Basis Erfolgs-Insignien dann einsetzen, wenn ich mir damit den Weg für Wichtiges ebnen will oder mein Durchsetzungsvermögen beweisen kann.

So habe ich mich z.B. beim letzten Flug bei der Lufthansa beschwert, als „mein“ Platz schon wieder weg war und gefragt, warum das eigentlich immer nur mir passiert. Die Antwort der Service-Dame „Weil sich Frauen nicht beschweren!“ . Das hat meinen Entschluss noch mehr gestärkt: wo Status eh schon da ist, nehme ich ihn mir. Wo Status hilft, nutze ich ihn. Und ansonsten bleibe ich bodenständig wie ich bin.“ ■



Weg mit den Fingern! Mein Stress gehört mir!

Das Thema Status und Statussymbole ist vielschichtig und umfangreich. Ich betrachte es hier als das Zeichen nach außen, erfolgreich zu sein. Als ein „Must-have“, um in der Konsumgesellschaft anerkannt zu werden.

Nehmen wir als Metapher für unsere Überlegungen das Thema Stress und Stressabbau. Ein ausgeschöpftes Thema, wie man meinen würde. Bei Google erhalten Sie allein für den Begriff „Stressmanagement“ 5.810.000 Links. Der Begriff „Stressabbau“ lässt bei amazon.de 693 Buchtitel erscheinen. Da werden Lösungen angeboten und das im großen Stil. Schön, wir können das Thema Stress abhaken, das kann ja nicht mehr existieren. Leider eine Fehlannahme, wie sich aus verschiedenen Studien nachlesen lässt. So zeigt eine Umfrage der Initiative Neue Qualität der Arbeit aus dem Jahr 2008, dass 24 Prozent der Beschäftigten in Deutschland vom Zeitdruck und den Anforderungen im Job so gestresst sind, dass sie nicht glauben, unter diesen Arbeitsbedingungen bis zum Rentenalter gesund weiterarbeiten zu können.

Statussymbole decken Grundbedürfnisse ab

Wie bitte? Wie kann Stress Hauptkrankheitsverursacher sein, bei all den Lösungen die angeboten werden? Was läuft denn hier falsch? Wie Sie als Coachingheute-Leser bereits wissen, bin ich die Expertin auf dem Gebiet der „Inneren Veränderungskompetenz“, die sich mit der unbewussten Einstellung des Gehirns zu einem Veränderungsthema auseinandersetzt.

Aus den jahrelangen Erfahrungen mit diesem Ansatz lässt sich eine der Ursachen für das Stress-Dilemma auf das Thema Status beziehen. Zur Erklärung die kleine Geschich-

te im Kasten. Das ist eine entscheidende Antwort auf die Frage von oben. Stress ist zu einem Statussymbol geworden. Sagen zu können, dass ich Stress habe, bedeutet für mich, nach außen zu kommunizieren, dass ich erfolgreich und wichtig bin.

Wir Menschen haben Grundbedürfnisse, die abgedeckt werden müssen, damit wir existieren können. Status und Statussymbole decken die meisten dieser Grundbedürfnisse

Stress bringt Status

Es waren einmal ein Mädchen und ein Junge, für die nur eines im Leben wichtig war: die Wertschätzung und Anerkennung durch die anderen. Die Eltern sagten zu ihnen: „Wenn ihr immer schön brav und fleißig seid, dann haben wir euch lieb.“ Und die Kinder befolgten den Rat, denn sie wollten Anerkennung und Wertschätzung. In der Schule hörten sie jeden Tag, wie wichtig es ist, fleißig zu lernen und strebsam zu sein, damit aus ihnen etwas wird und sie von den anderen anerkannt werden. Und die Kinder lernten und lernten, damit sie eines Tages anerkannt würden. Sobald sie im Arbeitsleben waren, hieß es, ehrgeizig im Beruf zu sein, damit sie Karriere machen und dadurch Anerkennung erhalten. Und die junge Frau und der junge Mann arbeiteten bis spät in die Nacht und auch am Wochenende. Weil aber die Anerkennung trotzdem nicht eintreten wollte und niemand sie wirklich für ihren Einsatz lobte, begannen sie zu suchen, was außer der Anerkennung und Wertschätzung für ihre Arbeit noch ausdrücken könnte, dass sie erfolgreich sind. Da erkannten sie, dass alle, die etwas sind oder werden wollen, über Stress klagen. Und jetzt hatten sie ihr Geschenk: es war der Stress, der sie endlich am Status der Erfolgreichen teilnehmen lies. Die beiden Menschen vergruben sich noch mehr in ihre Arbeit und waren stolz, wenn sie sagen könnten, dass sie Stress haben. Sie erkannten voller Freude, wie der Zustand gestresst zu sein, die Anerkennung der anderen Menschen bringt. Sie nahmen sich vor, sich dieses Geschenk, das sie sich so schwer erarbeitet hatten, nicht mehr nehmen zu lassen.



Mein Stress ist hart erarbeitet, den will ich behalten!

ab: Anerkennung und Wertschätzung, sich aus der Masse herausheben, eine Bedeutung haben und geliebt zu werden. Und damit können wir auch die größte Herausforderung am Wandel sehen, der uns als Lösung und als erfolgreichen Ausweg aus der Krise so nahe gelegt wird. Es ist der Status.

Ein Auto ist ein Statussymbol. Darauf sollen wir verzichten oder irgendwelche „lahme“ Kisten kaufen? Wo komme ich denn hin, wenn ich als Direktor mit dem gleichen Auto fahre wie mein Angestellter? Woran sollen denn Menschen erkennen, dass ich es geschafft habe?

Die Menschen nicht nach ihrem Besitz einschätzen

Das Umdenken muss bei der Veränderung der Statussymbole beginnen. Zum Beispiel ist es Status, mit einem Hybridauto zu fahren und nicht mit einem Geländewagen. Das ist ein Weg und doch ist er nur oberflächlich, wenn wir es nicht schaffen, uns im Inneren zu verändern und den Status für uns neu zu definieren.

Bereits in der Erziehung sollte uns vorgelebt werden, dass wir uns selbst lieben und unsere Fähigkeiten schätzen sollten, damit wir nicht von außen abhängig werden. Lernen wir doch wieder, auch unsere Mitmenschen im Bezug auf andere Kriterien wahrzunehmen, als nur über deren äußerlichen Besitz. Sie haben Gedanken dazu? Bitte schreiben Sie mir. ■



It's a man's man's man's world

Ja, es gibt sie, die Frauen in Führungspositionen. Auch wenn sie nach wie vor unterrepräsentiert sind. Gerade das Topmanagement der großen Konzerne scheint eine ‚Closed-Shop-Veranstaltung‘ zu sein, in der vor allem Herkunft und Geschlecht mit die entscheidenden Faktoren sind. Was aber unterscheidet die Frauen, die es in Führungspositionen geschafft haben? Wie gehen sie mit Macht und mit Status um?

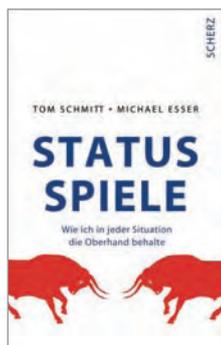
Die Bilanz meiner über zehnjährigen Tätigkeit als Coach zeigt, dass Frauen in Führungspositionen sehr wohl Macht- und Statusspiele spielen. Allerdings wahren sie zu den Status-Rängeleien und Status-Ritualen ihrer männlichen Kollegen eine kritische Distanz. Bei den meisten Frauen scheint eine Sach- und Ergebnisorientierung im Vordergrund zu stehen. Konflikte mit Mitarbeitern werden zunächst konsensorientiert angegangen und erst im zweiten Schritt konfrontativ.

Status

Der Status beschreibt das Machtverhältnis aufgrund der Persönlichkeit und damit unsere Wirkung auf andere. Um sich durchzusetzen, muss man/frau in den höheren Status wechseln. Status-Artisten können ihren Status bewusst gestalten. Sie entscheiden, wann sie sympathisch wirken wollen oder als durchsetzungsstark wahrgenommen werden wollen.

Tom Schmitt ist Managementtrainer und Coach, Schauspieler und Regisseur. Seit seinem Studium der Theaterpädagogik beschäftigt er sich mit dem Phänomen Status.

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



Status-Symbolen und Status-Ritualen messen sie eher weniger Bedeutung zu als die Männer.

So weit, so gut. Aber kommt frau damit allein in Führungspositionen? Eher nicht! Denn die Status-Regeln des sich Behauptens und sich Durchsetzens gelten nach wie vor. Bei den Frauen, die es in Führungspositionen geschafft haben, lässt sich beobachten, dass sie die grundlegenden Regeln akzeptieren, studieren und für sich nutzen:

Regel 1:
Status regiert das soziale Gefüge zwischen Menschen. Durch bewusste Status-Spiele kann man/frau dieses Gefüge gestalten.

Es nützt nichts, die Spielregeln von Status zu ignorieren. Sie wirken dennoch. Wenn man die Regeln erkannt hat, hat man einen Kompass für das Spielfeld der Status-Spiele. Das heißt nicht automatisch, dass man genau so wird, wie die, die man innerlich ablehnt.

Regel 2:
Die Spielregeln von Status werden von Männern eher akzeptiert als von Frauen.

Es ist ein Vorurteil, dass die Spielregeln von Männern gemacht werden, nur weil sie scheinbar besser mit den Regeln zurechtkommen.

Die meisten männlichen Führungskräfte haben zunächst die gleichen Probleme, die Regeln der Status-Spiele zu verinnerlichen. Sie sind allerdings dann oft schneller bereit dies dennoch zu tun und die Regeln für sich zu nutzen.

Regel 3:
Frauen in Führungspositionen akzeptieren diese Regeln und wandeln sie teilweise nach ihren Vorstellungen ab.

Frauen in Führungspositionen haben im Laufe ihrer persönlichen Entwicklung Erfahrungen gemacht mit Führungsrollen und Status-Rängeleien und akzeptieren die Regeln von Status-Spielen. Von daher haben sie (so wie die meisten Männer) einen Erfahrungshintergrund, den sie in ihrer Rolle als Führungskraft nutzen können. Das hilft!

Im zweiten Schritt definieren sie die Regeln als ihre persönlichen Spielregeln um. Eine Regel könnte zum Beispiel sein: „Will ich Recht haben oder gewinnen?“ Frauen in Führungspositionen wollen gewinnen.

Regel 4:
Menschen nehmen stets den Status ein, von dem sie glauben, dass sie ihn sich leisten können.

Erfahrungen aus dem Coaching zeigen, dass wir uns in unserer Status-Entwicklung oft selbst blockieren. Wenn wir innerlich bereit sind, den Status, der für eine Führungsposition notwendig ist, auch einzunehmen, dann erweitern wir unser Spielfeld und schaffen die mentale Voraussetzung, um in dieser Position erfolgreich zu sein. Das gilt für Männer genau so wie für Frauen. Die (Geschäfts)Welt wird zwar immer noch von Männern geprägt, die kluge Frau aber wird die Status-Regeln erkennen und für sich nutzen.

So wie Christina Aguilera 2007 mit ihrer Interpretation des James Brown Titels „It's a man's man's man's world“ von 1966 einen Grammy gewann. ■



Der Boom an Coaching-Ausbildungen dokumentiert die Sehnsucht nach Selbsterkenntnis und anderen Werten

Dass Coaching boomt ist nichts Neues. Coaching boomt in mehreren Richtungen. Zum einen wird Coaching in immer mehr Branchen zu immer mehr Themen nachgefragt. Zum anderen scheint der Beruf „Coach“ eine ungebrochene Anziehungskraft zu besitzen, die auch die Nachfrage nach Coaching-Ausbildungen nicht abreißen lässt. Was könnte hinter der Attraktivität dieses Berufsbildes stecken?

Unterstützung vom Prozessprofi

Coaching ist also nach wie vor im Trend. Und dieser Trend erobert immer neue Bereiche, Branchen, Zielgruppen und Themenfelder. Was früher nur in großen Unternehmen und dort einigen Führungskräften vorbehalten war, ist inzwischen beim ganz normalen Menschen angekommen: Es lohnt, sich für den nächsten Schritt im Leben Unterstützung zu holen – von einem Prozessprofi, der Freude daran hat, mit mir meine Situation zu reflektieren, neue Perspektiven aufzuzeigen, Denkanstöße zu geben und der mir hilft, für mich persönlich genau die richtige Lösung zu finden.

Wer würde nicht gerne eine solche Person sein? Gerade in Zeiten, in denen die Quantität der Kommunikation zwar extrem zugenommen hat, die Qualität der Kommunikation über Floskeln und Belanglosigkeiten aber oft nicht hinauskommt.

Im Coaching machen wir immer wieder die Erfahrung, dass viele Menschen mit Ende 30 feststellen, dass sie dort, wo sie beruflich gerade stehen, irgendwie reingerutscht sind. Die meisten Menschen arbeiten an der Stelle, an der sie arbeiten, „weil es sich so ergeben hat“.

„Irgendwie ging es immer weiter, ohne dass

ich viel dafür tun musste. Auf einmal stelle ich fest, dass mir diese Arbeit keinen wirklichen Spaß macht. Es ist immer das Gleiche, ich habe nicht das Gefühl, mir diese Arbeit wirklich ausgesucht zu haben. Außerdem hätte ich gerne mehr mit Menschen zu tun.“ So der allgemeine Tenor.

Coach: ein attraktiver Beruf

Coaching trifft hier einen Nerv der Zeit – nicht nur auf der Nachfrageseite. Auch die Angebotsseite wächst in alle Richtungen – und das ist sicherlich kein Zufall. Immer mehr Menschen entscheiden sich für eine Coaching-Ausbildung, nicht alle wollen danach als professioneller Coach arbeiten, aber für viele Menschen ist Coach ein äußerst attraktives Berufsbild, das sich auch individuell mit dem bisher im Leben geleisteten gut kombinieren lässt. Eine Coaching-Ausbildung zu machen, ist auf jeden Fall eine sehr intensive Form des Coachings, zumindest, wenn in der Ausbildung ein entsprechender Anteil für Selbsterfahrung reserviert ist.

Was ist so attraktiv am Berufsbild Coach?

Das Berufsbild Coach vereinbart vieles von dem, was uns in unserer beruflichen Alltagskultur fehlt:

- **Coaching erfordert Interesse an Selbsterkenntnis:** Um andere Menschen dabei zu unterstützen herauszufinden, was sie wirklich wollen und dann kreativ Möglichkeiten zur Umsetzung zu erarbeiten, ist es wichtig, sich diesbezüglich selbst wirklich erforscht und gefordert zu haben.
- **Coaching erfordert Interesse an Menschen:** Ohne echtes Interesse an anderen Menschen sollte man diesen Beruf weder

anstreben noch ausüben. Viele Menschen haben aber ein echtes Interesse an anderen Menschen, und es gibt offensichtlich zu wenige Berufe, in denen dieses Interesse gefragt ist!

- **Coaching erfordert Kompetenzen, die lange gar nicht als Kompetenz erkannt oder gewünscht wurden:** Beispiele sind die Fähigkeiten zuzuhören, sich empathisch einzuschwingen und die richtigen Fragen zu stellen.

Sinnvolles tun und einen Beitrag zur Gesellschaft leisten

Die meisten Menschen möchten etwas Sinnvolles tun und ihren Beitrag zur Gesellschaft leisten. Was als sinnvoll und auch als Beitrag zur Gesellschaft betrachtet wird, hängt von den gelebten Werten, den Ressourcen und den Interessen einer Gesellschaft ab und unterliegt natürlich einem Wandel.

Die Nachfrage nach Coaching-Ausbildungen dokumentiert diesen Wandel eindrucksvoll. Häufig wird diese Nachfrage kritisch gesehen: Der Markt werde mit Coaches überschwemmt, es gäbe keine Arbeit für so viele Coaches. Unsere Antwort darauf ist: Dass immer mehr Menschen selbst als Coach arbeiten wollen und dort auch eine Zukunft für sich sehen, ist schon ein Zeichen des Wandels.

Eine Kultur, in der die wahren Bedürfnisse von Menschen wieder mehr im Zentrum stehen als Bedürfnisse nach immer mehr unnötigen Produkten und inhaltsleeren Dienstleistungen, wird gute Coaches brauchen, um unsere Märkte entsprechend umzubauen und eine menschen- und lebensfreundlichere Arbeits- und Lebenskultur zu etablieren. ■



Coaching in der Zeit der Krise: Firmeninhaber/innen und Manager/innen in ungeplanter Arbeitslosigkeit

Insolvenzen verlieren in der Zeit der Wirtschafts- und Finanzkrise ihren düsteren Schatten. Niemand sagt mehr leichtfertig dahin: „Der oder Die hat Bankrott gemacht“ – mit der Folge, dass diese/r Geschäftsführer/in in Deutschland gebrandmarkt ist und so schnell keinen Fuß mehr auf die Erde bekommt.

In anderen Ländern, z.B. USA, hat man auf unternehmerisches Pech immer schon anders reagiert: Da heißt es dann in Pioniermanier „Ärmel hochkrempeln, neu starten und hart arbeiten“ – unter Umständen auch fachfremd und deutlich unter dem letzten Gehalt.

In den vergangenen Wochen und Monaten häufen sich die Anfragen von ungeplant „freigesetzten“ Coachees aus dem mittleren und höheren Management. Diese Coachees berichten über ihre persönlichen Erfahrungen, die sehr an die Veränderungskurve von Levin (vgl. Schmidt-Tanger, Martina, 1998, Veränderungscoaching) erinnern.

Eine mehrmonatige Phase der inneren Starre

Meist berichten die anfragenden Coachees, dass sie eine mehrwöchige oder -monatige Phase der inneren Starre hinter sich haben, in der sie überrascht von der Dynamik, nachhaltig geschockt und somit handlungsfähig waren:

„Das kann doch gar nicht wahr sein, dass es mich als langjährig erfahrene und kompetente Führungs- und Unternehmerpersönlichkeit mit meinen herausragenden Fähigkeiten trifft.“ Bis zum Schluss, dem letzten Arbeitstag im Unternehmen, haben sie die vage Hoffnung genährt, es gäbe doch noch einen anderen Aus-Weg für sie.

Das Moment, in dem der Rat eines Coa-

ches gesucht wird, markiert gleichsam den Beginn bewusster und rationaler Einsicht: „Die Umstände und Chancen auf dem Arbeitsmarkt in meinem Alter und mit meinem Lebenslauf sind jetzt, wie sie sind! Die Anrufe unterschiedlicher bekannter Headhunter sind ausgeblieben! In den Zeitungen finde ich keine adäquaten Stellenangebote! Ich muss etwas tun – aber was?“ Allerdings sind bis zu diesem Zeitpunkt der emotionale Tiefpunkt, das so genannte „Tal der Tränen“, und die gefühlsmäßigen Wechselbäder, noch nicht durchschritten. Dazu gehört die persönlich sicherlich nicht angenehme Mischung aus Wut, Zorn, Trauer, Unsicherheiten und Scham, Existenzängsten und sogar Verlustängsten.

Den Neustart gestalten: Was werden meine ersten Handlungsschritte sein?

● **Ärger** beispielsweise auf eigene getroffene oder nicht-getroffene Entscheidungen („Hätte ich doch bloß das Angebot von Unternehmen A im vergangenen Jahr angenommen...“),

● **Wut** und **Zorn** auf die vermeintlichen Schuldigen an der eigenen Situation („Wenn wir nicht die Entscheidung für diese teure Maschine getroffen hätten, die jetzt unsere Liquidität bindet ...“),

● **Trauer**, um den Verlust der Position des angesehenen und geachteten Geschäftsführers

● materielle und soziale **Unsicherheiten** („Wie soll ich die Hypothek auf mein Haus jetzt abzahlen?“)

● **Scham** („Wie kann ich mich in meinem Verein oder in der Gemeinde blicken lassen, nachdem durch diese Insolvenz so viele Menschen arbeitslos geworden sind?“)

● Existenz-, Zukunfts- und Verlustängste

Wollen meine Freunde noch etwas mit mir zu tun haben? Bleibt mein/e Partner/in oder verlässt sie/er mich? Welche Zukunft gibt es für mich mit diesem Ruf – Insolvenz -, der mir vorausseilt?

Das eigene Ego arbeitet mit großer Ausdauer daran, diese unangenehmen Signale und Gefühle zu ignorieren und die Angst in Schuldzuweisungen gegenüber Anderen zu projizieren. In dieser Phase ist es notwendig, die eigenen Werte und Prinzipien, Fähigkeiten und Kompetenzen wieder zu entdecken. In dieser Phase können bestimmte, für die Person wertvolle Erfahrungen gemacht werden, die zur Festigung und Klärung des eigenen Unbewussten führen.

Gemeinsam mit einem Coach kann in diese Phase ein wahrer Neuanfang im Sinne von „Krise als Chance“ stecken, die Krise als Anstoß, eine echte und ungeschminkte Lebens-Bilanz zu ziehen, die eigenen Perspektiven realistisch zu prüfen und sich beruflich und persönlich neu zu positionieren, also endlich mit dem Ego-Abbau zu beginnen.

Wertvolle Fragestellungen im Coaching sind nun:

- Wo stehe ich jetzt?
- Welche Motive/Werte/Grundeinstellungen/Fähigkeiten/Rahmenbedingungen
 - haben mich bislang beruflich und persönlich getragen?
 - werden mich auch in Zukunft beruflich und persönlich tragen?
 - brauche ich jetzt zum Neustart?
- Was bedeutet für mich Neustart?
- Wie genau gestalte ich meinen „Neustart“? Was werden meine ersten Handlungsschritte sein? ■



Authentisch und selbstbewusst – ohne Maske auf Erfolgskurs!

„Ich will so bleiben wie ich bin!“ – nicht nur ein Werbeslogan für Margarine, sondern auch eine mögliche Überschrift über selbstbewusstes Berufsleben. Selbstbewusste Menschen müssen sich nicht verbiegen, nicht verstecken, sie können ohne Maske agieren.



Mit einem selbstbewussten Grundgefühl können Sie sich so zeigen, wie sie wirklich sind. Echt, authentisch, stimmig, glaubwürdig, wahrhaftig. Wenn Sie authentisch sind, spürt das Ihr Gegenüber, auch wenn er es vielleicht gar nicht mit rationalen Gründen belegen kann.

Außerdem belegen Studien, dass authentische Menschen auch erfolgreicher sind, weil sie nicht gegen ihre genetisch bedingte Persönlichkeitsstruktur angehen – ihr Verhalten stimmt vielmehr damit überein. Sie arbeiten also nicht ständig gegen sich, sondern sind im Fluß mit sich selbst.

Überlegen Sie mal: Welche authentischen Menschen kommen Ihnen in den Sinn? Bei wem haben Sie wirklich das Gefühl, er stellt sich nicht, er hat keine Masken auf dem Gesicht, er gibt sich wirklich so, wie er ist?

Wenn ich Führungskräfte coache, bekomme ich oft dies zu hören:

Peter, 46 Jahre, Abteilungsleiter in einem IT Konzern: *Authentisch sein – das klingt ja schön und gut und wär auch toll. Ich würde mich gerne so geben, wie ich wirklich bin, ist bestimmt entspannter. Aber da sind noch die vielen verschiedenen Rollen, die ich beruflich spielen muß: Den Kollegen, den Chef, den Coach, den Angestellten. Geht das denn zusammen – Authentizität und Rollen!?*

Ich behaupte: Ja, das passt zusammen! Es geht nicht darum, sich zwischen Authentizität und den verschiedenen Rollen entscheiden zu müssen. Kein entweder-oder, sondern ein sowohl-als auch – wie so oft ist das der Königsweg.

„Nur“ authentisch zu sein kann sich keiner im Job wirklich leisten. Das hieße ja, ich gebe jeder meiner Launen nach, weil – mir ist eben gerade so, das ist authentisch. Das

würde heißen, ich nehme auf keinerlei Regeln und Konventionen Rücksicht, ich agiere ohne jegliches taktisches Geschick und ich kümmere mich nicht um meine Umgebung.

Ausschließlich authentisch zu sein ist unprofessionell. Punkt.

Wenn ich authentisch bin, sage ich das, was ich glaube. Das heißt aber noch lange nicht, dass ich all das, was ich glaube, auch sage. Dies wäre im Geschäftsleben sicher nicht immer klug.

Selbstbewusst und professionell authentisch zu sein bedeutet etwas anderes: Ich bleibe mir in meinen Grundprinzipien treu und muß meine Persönlichkeit nicht im Foyer meiner Firma abgeben. Ich kann in den Spiegel schauen. Im Großen und Ganzen kann ich mich in meinem Beruf gut verwirklichen und wieder finden. Ich übernehme selbst die Verantwortung dafür, dass ich mich wohl fühle in meinem Job und mache das nicht nur von anderen abhängig.

Und zu all dem gehört auch, in verschiedene Rollen schlüpfen zu können, ohne sich zu verbiegen. Ich habe nun einmal verschiedene Rollen im Berufs- und Privatleben. Die-

se Rollen kann ich selbstbewusst ausfüllen, ich muss sie nicht spielen. Dann bleibt es auch authentisch und unverfälscht.

Es ist selbstbewusst und taktisch geschickt, dem Chef nicht gleich den Unmut um die Ohren zu hauen, den das neue Projekt in mir hervorruft. Ich will punkten und daher überlege ich erstmal, ob ich dem Ganzen nicht doch noch etwas Gutes abgewinnen kann, welchen Lerneffekt ich aus dem Projekt für mich selbst ziehen kann. Daher nörgle ich nicht, auch wenn das in dem Moment vielleicht authentisch wäre.

Es gehört zu einer guten Führungskraft dazu, dass sie gemäß ihrer Rolle Zuversicht und Mut verbreitet und an ihre Mitarbeiter weitergibt – der Chef hat eine Vorbildfunktion und darf nicht jammern über die Wirtschaftskrise, auch wenn ihm vielleicht gerade danach zumute wäre.

Auch wenn ich am liebsten jetzt den Streit vom Zaun brechen möchte mit meiner anstrengenden Kollegin: Ich möchte nicht in die Rolle der Zicke gedrängt werden, also überlege ich mit taktischem und psychologischem Geschick, auf welchen guten Kompromiss ich mich mit ihr einigen kann. ■

Übung: Welche Rollen lebe ich im Berufsleben?

Nehmen Sie sich Ihr Buch zur Hand und überlegen Sie: Welche Rollen haben Sie inne in Ihrem Beruf und wie erfüllen Sie diese Rollen im Einzelnen? Kollege? Vorgesetzte? Auftraggeberin? Teammitglied? Assistentin? Projektleiter?

Wenn Sie Ihre verschiedenen Rollen gefunden haben, gehen Sie einen Schritt weiter: Beschreiben Sie sich in diese Rollen. Welche Anteile Ihrer Persönlichkeit kommen in den unterschiedlichen Rollen zum Tragen? Wie verhalten Sie sich, welche Ihrer Kompetenzen und Facetten wirken dort besonders – wie würden die anderen Sie in dieser Rolle beschreiben? Wenn ich Ihre Kollegin, Ihren Chef, Ihre anderen Teammitglieder fragen würde, wie Sie denn so sind: Was würden sie mir antworten?

Was hat all das mit Selbstbewusstsein zu tun? Wenn Sie Ihre Rollen gut kennen, dann können Sie entscheiden: Welche liegen Ihnen, welche gefallen Ihnen und welche Rolle würden Sie lieber ablegen? Wenn Sie sich dafür oder dagegen bewusst entscheiden, so trägt das zu Ihrer inneren Stärke und zum Selbstbewusstsein bei. Stehen Sie dazu, treten Sie für sich ein!



Mit Struktur zu mehr Erfolg: Phasen der Entfaltung

Auf dem Weg zum Ziel, vom ersten Erkennen der eigenen Wünsche bis zu deren endgültigen Umsetzung, durchlaufen wir fünf strukturierte Phasen, in die – Schritt für Schritt – auch unsere eigene Struktur mit einfließt.

Seit vielen Jahren beschäftige ich mich mit dem Thema Struktur, bei meinen Buchprojekten und auch beim Training und Coaching von Menschen. Struktur verbirgt sich im Innern eines Menschen auf ebenso mannigfaltige Weise wie in einem Kunstwerk:

Durch Coaching entfalten

Kunst, und vor allem meine eigene, bedeutet für mich Lebensentwicklung, persönlicher Ausdruck, Umgang mit Mustern und Strukturen, Selbsterkenntnis, gewinnen von Klarheit und Erkennen von Zielen. Die Öffnungen und Löcher in meinen Werken, sind für mich eng mit dem realen Leben verbunden: Auch wenn äußerlich Teile zu fehlen scheinen, es ist dennoch alles da, nur nicht immer ent-faltet und ent-wickelt.

Darin sehe ich auch eine enge Verbindung zu meiner Tätigkeit als Coach und Trainerin, bei der ich mit Menschen arbeite und beobachte, wie sie sich im Laufe des Trainings ent-wickeln und ent-falten. Alle guten Anlagen, die dem Menschen bereits innewohnen, werden durch das Coaching herausgearbeitet, und die Erfahrungen, die ich mit meinen Coachees mache, fließen wiederum in meine Werke ein. Diese Wechselwirkung zwischen meinen beiden Berufen ist für mich wichtig und lohnend.

Loslassen und Umdenken

Die Faltungen der Bücher sind für mich wie ein Symbol für das Leben und das Schicksal der Menschen. Im Laufe der Jahre graben sich Kerben, Falten und Furchen in die ehemals glatte Oberfläche des Körpers,

aber auch der Seele. Mit der Zeit vernarben sie, heilen – aber völlig verschwinden sie nicht. Genau das zeigen auch die Falten in meinen Büchern: Ich kann sie auffalten, glatt streifen, doch die Spuren bleiben.

Bei meinen Arbeiten mit Büchern stoße ich manchmal an meine Grenzen. Wenn eine angedachte Faltung technisch nicht umsetzbar ist, muss ich Änderungen zulassen, umdenken, um das Projekt fertig zu stellen. Loslassen von alten Strukturen und Neues zulassen, ein Prozess, der auch im Leben oft bewältigt werden muss. Und jedesmal, wenn ich diese Neuerung zugelassen habe und eine Arbeit zu Ende bringen konnte, die ich schon fast aufgegeben hatte, bin ich unheimlich glücklich, stolz und zufrieden. Genau diese Erfahrung machen Menschen, die sich coachen lassen: Grenzen sprengen, Hindernisse überwinden, bestehende (Verhaltens)muster überdenken, loslassen, sich öffnen. Ein tolles Gefühl, das ich gerne teilen möchte!

Workshops mit Struktur

Die Workshops „Mit Struktur zu mehr Erfolg“ können flexibel an die jeweilige Zielgruppe angepasst werden. Sie sind geeignet für:

- Menschen, die ihre persönlichen Ziele reflektieren wollen, aber auch
- für Unternehmen, wo in Teilbereichen Menschen zusammenarbeiten, die sich ihr gemeinsames Erfolgssymbol gestalten wollen. Die Teilnahme erfordert keine künstlerischen oder kreativen Voraussetzung.

Infos unter www.claudiagrams.com ■



*Kunstobjekt von Coach Claudia Steiger:
Zentraler Begriff ihrer Coachings ist
ENT-FALTUNG*

Phasen auf dem Weg zum Ziel

Vom der ersten Idee zum Endprodukt

Entwicklung

Wahre Wünsche erkennen und Ideen entwickeln. Kreativitätstechniken einsetzen und Intuition trainieren.

Zielfindung

Wünsche hinterfragen und überlegen, ob, wann, wie ... sie realisiert werden sollen; Priorisierung.

Entscheidung

Vorentscheidungen treffen und weitere Prüfungen durchführen. Ziel(e) schriftlich formulieren. Endgültige Entscheidung treffen.

Planung

Den Weg zum Ziel planen; Maßnahmenkataloge entwickeln. Je nach Komplexität des Ziels/Projekts finden auch während der Umsetzungsphase Planungsphasen statt.

Umsetzung

Maßnahmenkataloge erstellen mit Zuordnung zum jeweiligen Teilziel. Umsetzung beginnen. Handeln! Durch zeitlich eng aufeinander folgende Prüfprozesse sicherstellen, dass Korrekturen rechtzeitig erfolgen; insbesondere in der Anfangs- und Schlussphase eines Projektes.



Was bedeutet Status? Position und Symbole? Oder Verantwortung und Wertschätzung?

Macht, Einfluss, Einkommen, Prestige drücken unseren Rangplatz in der Hierarchie unserer Gesellschaft aus. Die Erfahrungen der Wirtschaftskrise zeigen, dass wir dieses System nun endlich über-

denken sollten und nicht Äußerlichkeiten, sondern vielmehr Ethik, emotionale und soziale Intelligenz und Wertschätzung zur Autorität und Führungsposition in unserer Gesellschaft führen sollten.

Mit jeder Position sind bestimmte Privilegien, Fähigkeiten, Pflichten und Rechte verbunden. Staat und Unternehmen haben mit Statussymbolen bis heute Firmen- und Personalpolitik bestimmt.

Diese Statussymbole kann man als die „zusätzliche Karotte“ zur Motivation der Mitarbeiter bezeichnen. Aufgrund seiner beruflichen Fähigkeiten, Einsatz, Leistungen und Ergebnissen steigt man typischer Weise die Karriereleiter hinauf und zu den normalen Gehältern und Boni erzielt man Anerkennung mittels Symbolen: Firmenauto, Sekretärin, Größe des Büros, Senator Card, Limousinenservice und Chauffeur etc.

Status habe ich als Top Manager auch genossen

An diesen Symbolen kann jeder erkennen, welche Position, Macht und Einfluss man hat – man muss es nicht mehr weiter belegen. Zugegeben, es schafft auch Entlastung und Freiheit in einem hektischen Berufsalltag – die ich als Top Manager auch genossen habe. Vice versa strahlt man diese Siegesicherheit selbst aus, man ist sich seiner Rangstellung bewusst – und kann sich damit auch zeitweise – wenn nötig – in eine „niedrigere Statusposition“ begeben und dadurch Mitarbeiternähe zulassen.

Die Vorteile sind mir persönlich also wirklich bewusst, schwierig wurde es aber, als Kollegen über neue Top-Autos und Boni diskutierten und dabei parallel ohne mit der Wimper zu zucken, eine Welle von Entlassungen festlegten.

Die in diesem Heft aufgestellte These „Status – von Männern über-, von Frauen unterschätzt“ würde ich als Historikerin nicht unterschreiben. Die Statussysteme gleichen sich für die männliche wie weibliche Sozialhierarchie.

Kam es bislang bei den Herren auf die

professionellen Symbole an, so pflegten die Damen ihr Rangsystem nach Schönheit, Status der Familie und vor allem Status und beruflichem Erfolg des Mannes. Für mich immer noch verwunderlich ist, dass sich zurzeit die „weibliche Hemisphäre“ teilt:

- beruflich erfolgreiche Frauen, die sich ggf. etwas schwer tun mit den männlichen Statussymbolen, aber „um im Wettkampf um die Macht mitzuspielen, die männlichen Symbole übernehmen“,

- und Frauen, die noch fest im Rollenschema verbleiben. Eine Party mit wohlhabenden Damen zeigte mir dies eindrucksvoll: Die diskutierten Themen konzentrierten sich alle um die altbekannten Statussymbole – von der Designerkleidung, dem Auto, dem In-Wohnort oder den In-Lokalen, den In-Reiseplätzen und natürlich die Rangposition des Mannes.

Sich nicht für kurzfristige Erfolge feiern und bezahlen lassen

Selbst wenn er schon pensioniert war, musste er natürlich etliche Aufsichtsratspositionen innehaben oder eine Rede in Davos halten. Nichts hat sich leider geändert! – Als Historikerin betrachte ich immer wieder mit Entsetzen, dass die Menschheit nie hinzulernt, nichts wirklich ändern will, sondern die Schemata und Strukturen immer gleich bleiben.

Zur Zeit ist die Wirtschaft leider geprägt von „Industrieschauspielern“, also Topmanagern, „die sich als Stars für ihre kurzfristigen Erfolge feiern lassen und davon vor allem persönlich profitieren – aber nicht sehr nachhaltig und verantwortlich im Sinne des Unternehmens wirtschaften“, so das

von Dr. Stephen J. Covey mitbegründete internationale Management-, Trainings- und Consulting-Institut Franklin Covey. Nur wenige wagen es, aus diesem Schema auszubrechen und Mut zu beweisen, authentisch zu führen und die Entwicklung des eigenen Status nicht in Äußerlichkei-

Der Herrscher ist der erste Diener des Staates. Er wird gut besoldet, damit er die Würde seiner Stellung aufrechterhalte. Man fordert aber von ihm, dass er werktätig für das Wohl des Staates arbeite ...”

Friedrich II. (der Große) in seinem für den Thronfolger bestimmten politischen Testament.



ten zu suchen, sondern in innerer Tiefe und ethischer Entwicklung. Es wäre an der Zeit,

- eine neue Art der Aufklärung ins Leben zu rufen,
- aufzubrechen und Mut zu haben, zu den über alle Kulturen übergreifenden Werte und Grundprinzipien des menschlichen Zusammenlebens zurückzufinden,
- und sie in unsere Zeit zu adaptieren.

Der CEO: der erste Diener des Unternehmens

Schon in der Antike wurde ein Politiker als Diener des Staates bezeichnet. Unsere Politiker sollten daher weniger für eine Legislaturperiode denken und ihre eigenen Absichten der Wiederwahl im Auge haben, als vielmehr sich als erste Diener im Staate verstehen. Die CEOs der Unternehmen ebenso als erste Diener des Unternehmens, zur Sicherung und Wertschätzung der Mitarbeiter genauso wie zur Weiterentwicklung der Produkte für einen sinnvollen und nachhaltigen Einsatz in unserer Gesellschaft.

[\(bitte weiter auf Seite 38\)](#)



ProzessIntelligenz: Wie Sie mehr mit Ihren guten Kunden machen können

**Gute Kunden bringen regelmäßige Umsätze und auch die besten Erträge.
Durch intelligente Prozesse können Sie die Potenziale Ihrer Kunden noch besser nutzen**

Drei Erfolgsfaktoren sind dafür entscheidend, wie Sie mit Ihren guten Kunden zusammenarbeiten:

1. Absolute Zuverlässigkeit

Ihre Kunden verlassen sich auf die Leistung. Wenn sie diese Leistung einmal nicht in der gewohnten Qualität erhalten, sind sie unzufrieden – und wechseln schnell zur Konkurrenz.

2. Abläufe am Kunden ausrichten

Welche Leistung versprechen Sie Ihren Kunden? Indem tatsächlich alle Abläufe darauf ausgerichtet sind und dem Kundenbedarf entsprechen, werden die Kunden an Ihr Unternehmen gebunden.

3. Klare Strukturen

Oft gibt es viele Ideen, aber die meisten sind schnell wieder vergessen. Dies lässt sich vermeiden: klare Strukturen helfen, die Komplexität zu bewältigen und Ziele zu konkretisieren. Ideen werden dann leichter umgesetzt.

Checkliste – Wirksame Kundenorientierung

Die Checkliste bietet Ihnen konkrete Anhaltspunkte, in welchen Themen in Ihrem Unternehmen Handlungsbedarf besteht:

- Alle unsere Mitarbeiter haben ein klares und einheitliches Verständnis vom angebotenen Produkt/ Dienstleistung unseres Unternehmens mit all seinen Varianten.
- Unser Kunde erhält stets die ihm versprochene Leistung. Hiervon gibt es keine Abweichungen.
- Das Leistungsversprechen bezieht auch die unausgesprochenen Botschaften, die wir durch unseren Außenauftritt und unsere Marketingmaßnahmen übermitteln, mit ein.
- Die Rückmeldung unserer guten Kunden wird regelmäßig eingeholt.
- Wir kennen die für die Kundenzufriedenheit ausschlaggebenden Leistungspunkte.
- Unsere guten Kunden kommen immer wieder zu uns und empfehlen uns weiter.
- Die Rückmeldung unserer Kunden wird konsequent und regelmäßig in geeigneter Form an die Mitarbeiter kommuniziert.
- Das Kundenfeedback ist fester Bestandteil für die Weiterentwicklung von Produkten und Abläufen.
- Alle internen Abläufe sind kompromisslos auf das Kundenversprechen ausgerichtet.
- Bei allen Aktivitäten im Unternehmen steht der Kundennutzen im Vordergrund.
- Reklamationen werden zügig und pragmatisch im Sinne des Kunden gelöst.
- Wir kennen unsere Risiken und typischen Schwachstellen in den Unternehmensabläufen und analysieren diese regelmäßig.
- Die für die Erstellung des Produkts erforderlichen Arbeitsschritte und Abläufe sind klar in Form von Standards definiert.
- Im Falle von typischen Unregelmäßigkeiten haben die Mitarbeiter ein gemeinsames und konkretes Verständnis, wie im Sinne des Kunden zu verfahren ist.
- Bei auftretenden Störungen haben die beteiligten Mitarbeiter ausreichend Handlungsspielraum und Kompetenzen die Umsetzung des Kundenversprechens bestmöglich herbeizuführen.

**Lesen Sie in der nächsten Ausgabe:
ProzessIntelligenz: Checkliste – Wirksame Führung**

Nachgefragt bei Tanja M. Schlesinger, Deutsche Bahn

„Die Akzeptanz der Mitarbeiter von Vorgaben erfolgt über ein wahrhaftiges Annehmen und Lösen ihrer täglichen Umsetzungsprobleme im Betrieb. Erst wenn die Voraussetzungen für einen reibungslosen Ablauf geschaffen sind, werden Mitarbei-

ter kleinere Unwägbarkeiten beherzt im Sinne des Kunden lösen. Wenn unsere Kunden dieses Serviceversprechen tatsächlich erleben, werden wir sie zufrieden stimmen. Nur zufriedene Kunden kommen wieder. Das Erfüllen von Produkterwartun-

*Tanja M. Schlesinger
Deutsche Bahn
Fernverkehr
Leiterin Bordservice*



gen über stabile Abläufe stellt einen wesentlichen Baustein dar und sichert somit den wirtschaftlichen Erfolg.“



Der Dalai Lama braucht keine Designer-Uhr – Wirken mit Persönlichkeit

Menschen neigen dazu, sich selbst darzustellen. Das ist auch gut so. Tue Gutes und rede darüber, ist eine alte Marketing-Weisheit, die auch für das Selbst-Marketing Gültigkeit hat. Wenn das Ganze dann noch aus dem eigenen Selbst geschieht, umso besser! Menschen mit Persönlichkeit haben diese besondere Art der Präsenz, die anziehend und aufmerksam macht. Denn: Der Dalai Lama braucht keine teure Uhr und Astrid Lindgren wirkte ohne Label.

Im Grunde macht es wenig Sinn, sich Darstellung zu erkaufen. Mein Haus, mein Boot, meine Frau, mein Auto. Bis auf die Frau ist das meiste heutzutage leicht zu erstehen (siehe auch Thomas Gruber „Echte Helden“ Droemer Knauer Verlag).

Wer ein imposantes Auto fahren will, der least sich eben eins, auf orientalischen Bazaren werden Ihnen täuschend echte Fälschungen von Designer-Uhren angeboten, und bizarr teure Handtasche kauft man sich nicht mehr, sondern die Dame von Welt beginnt zu leihen. Alles ist zu haben, alles ist zu kaufen, auch Prunk und Protz – nur bei der Persönlichkeit klappt das nicht. Nichtsdestotrotz wenden viele Menschen viel Energie dafür auf, sich als präsentabel zu zeigen. Präsentabel meint natürlich fehlerfrei, bewundernswert, faszinierend.

Ausgerechnet ich ...

Genau! Ausgerechnet Sie. Denn Sie sind eine Persönlichkeit, auch wenn Sie sich manchmal nicht so fühlen. Persönlichkeit zu spüren und zu leben, ist eine Kunst. Künste kann man lernen. Das Schöne dabei, Sie müssen nicht mehr fehlerfrei sein, denn die wahre Persönlichkeit beweist sich nicht mit doppeltem Boden und Fehler-

vermeidung, sondern im Umgang mit kleinen Pannen oder Schwächen.

Vor einigen Jahren führte ich einmal eine Trainingsmaßnahme mit Center-Managern von Einkaufszentren durch. Mein Seminar „Wirken mit Persönlichkeit“. Die beiden Tage fanden in einem wunderschönen Hotel an einem See in

Mecklenburg-Vorpommern statt.

Es war makellos! So dachte ich. Bis meine Teilnehmer eincheckten. Es brauchte für sie nicht viele Blicke, um zu registrieren, was da nicht funktionierte, wo vielleicht ein Krümel auf dem Teppich lag, wo der Kellner etwas zu

langsam war, die Portionen zu klein und die Getränke zu warm waren. Kein Wort

über die wunderbare Aussicht, über die herrliche Stille, über die optimale Arbeitsatmosphäre. Die Manager waren vom Beruf her auf Fehlersuche getrimmt.

Aber Fehlersuche „macht nicht schön“. Mängel aufzuspüren und Optimierungsmöglichkeiten herauszufinden war eine



Wenn Sie kritisieren

- dann fühlen Sie nach, ob ein Lächeln passt
- blicken Sie Ihrem Gegenüber in die Augen
- formulieren Sie die Kritik aus Ihrer Perspektive (Ich-Botschaft)
- finden Sie mit Ihrem Gegenüber Lösungen
- und gute Ausnahmen
- zeigen Sie sich darin großzügig

Eigenschaft, die den Managern in ihrer Arbeit sehr nützlich war. Wenn wir allerdings andere Menschen für uns gewinnen oder auf unsere Umgebung positiv wirken wollen, dann sollten wir nicht nur das Haar in der Suppe, sondern auch die Suppe vor Augen haben.

Ein Fehler oder Mangel kann ein guter Anlass sein, um freundlich mit Menschen in Kontakt zu treten und gut in Erinnerung zu bleiben.

Eine gute Wirkung zu haben, heißt nicht, ein Dauergrinsen oder die rosarote Brille aufzusetzen, sondern zeigt, dass jemand mitten im Leben steht. Mit einem Fuß in den Schwächen und mit dem anderen im Erfolg. Dazwischen halten wir Balance, bleiben beweglich und kommen mit unserer Umwelt ins Gespräch. So vermittelt sich Können und Persönlichkeit.

Mit einer Designer-Uhr am Handgelenk kann man auch in Kontakt kommen: Man wird vielleicht nach der Uhrzeit gefragt. ■

Pannenhilfe (7 Tipps)

- Bleiben Sie ehrlich
- Stehen Sie zu Ihren Fehlern und lernen Sie daraus
- Zeigen Sie Souveränität, indem Sie souverän mit Pannen umgehen
- Lernen Sie, sich zu entschuldigen
- Machen Sie Fehler wieder gut
- Lachen Sie – auch über sich
- Als letztes: erlauben Sie anderen Menschen fehlerhaft zu sein



... und wenn sie nicht gestorben sind ...

Ein wahres Märchen über das Festhalten und Loslassen, Entlastung durch Verteilung über Geborgenheit und Freiraum und über die wundersame Verwandlung eines bunten Haufens in ein hoch erfolgreiches Team.

Es war einmal ein Hotelier, 45 Mitarbeiter, ein wunderschönes Hotel in zauberhafter Umgebung, ein schlüssiges Angebot, gute Buchungslage, angenehme Gäste, sogar das Wetter spielte jahreszeitengemäß mit...klingt märchenhaft, nicht wahr?

Und doch scheint's als hätte irgendeine dunkle Macht ihre Finger im Spiel, denn die zu vermutende Märchen-Wonne will und will sich nicht einstellen. Immer wieder gibt's Ecken und Enden an denen es hakt, und wenn dem so ist, hat nur einer die Lösung – der König selbst!

Immer wieder findet sich der Chef auf diese Weise verflüxt nahe an der Grenze zur Überforderung, denn an allen Fronten zu kämpfen, zehrt selbst am stärksten Ritter... alle Drachen im Königreich zu kennen und zu bändigen, überall engagiert zu sein, ja selbst dem Magier die Zutaten für den

Zaubertrank sicherheitshalber noch mal einzuflüstern, daneben drauf zu achten, dass alle Spindeln verbrannt, alle Äpfel auf Giftfreiheit überprüft, alle Schätze in Sicherheit und alle Widersacher in Schach gehalten sind, raubt Kraft.

**Was tun? Wer kann helfen?
Klare Antwort: Nur einer – der König selbst!**

Also machte er sich in einer seiner schlaflosen Nächte auf, nach einer Lösung zu suchen. Und er fand sie: In der fast vergessenen Hexenküche seines Schlosses stieß er auf ein Buch – mit scharfen Rezepten, die ihn daran erinnerten, was er fast vergessen hatte... nicht nur er ist verantwortlich für den Erfolg, die Gesamtpomformance wird



von allen gemeinsam getragen – auf Basis des eigenen Engagements und Interesses – das ist Business nach seinem Geschmack! Die simple Zauber-Formel lautete also: PePPer – create Perfect Personal Performance; und das Beste daran: nach einem Coaching für den Chef und zwei Workshop-Sequenzen mit den MitarbeiterInnen hatte sich im ganzen Haus ein Klimawandel vollzogen: Das spiegelten Gäste- und Mitarbeiterfeedbacks ebenso wider, wie die Tatsache, dass der Hausherr seit Jahren zum ersten Mal wieder Zeit für sein Hobby fand: Er unternahm – trotz vollem Haus – eine Bergtour und kehrte glücklich, entspannt und zufrieden wieder heim ... ■

PePPer your Team 7 zauberhafte Zutaten für ein erfolgreiches Miteinander

Zutrauen: Ein guter Chef kann leicht delegieren, denn er weiß, dass seine MitarbeiterInnen im Sinne des gemeinsamen (Unternehmens)Erfolges handeln.

Zweitschlüssel: Niemand ist unersetzbar und jede/r hat nun eine Person, die jederzeit vertrauensvoll und ohne Reibungsverluste seine/ihre Agenden übernehmen kann.

Zusammenarbeiten: Die Implementierung von MAcMA©, einer Art der kollegialen Beratung, ähnlich einem Mentorenprogramm, hat den Zusammenhalt gestärkt, persönliches Engagement gefördert, Verdeckte Ressourcen nutzbar gemacht, Rollenklarheit geschaffen und die Effizienz im jeweiligen Arbeitsbereich deutlich gesteigert.

Zugehörigkeit. Die Identifikation mit dem Unternehmen, seinen Werten und seinen Menschen steigerte sich

durch das neu entwickelte und gemeinsam erarbeitete Wir-Gefühl: „Wir gestalten, wir gewinnen und wir tragen auch (Selbst)Verantwortung“

Zusammenhang: Transparenz schafft Klarheit und fördert den Weitblick: Wer das große Ganze kennt und versteht, kann auch im Kleinen achtsamer, nachhaltiger und sinnerfüllt(er) arbeiten.

Zielbewusstsein: Die gemeinsame Zielarbeit vom großen Ganzen bis in den persönlichen Arbeitsbereich erhöht die Motivation, die selbstgesteckten Meilensteine auch sicher zu erreichen.

Zeremonien: Immer wieder gibt es Rituale, in denen Ideen besprochen, Produkte entwickelt und vor allem Erfolge gefeiert werden. Das steigert den Zusammenhalt, die Zufriedenheit und macht sensibel und bereit für anstehende Veränderungen.



Das Felgen-Gen Ist Status-Denken angeboren?

Als mich vorhin mein Mann gefragt hat, wie es mit dem Schreiben klappt, habe ich gesagt: „Es läuft, aber der Artikel passt eher in ein Boulevard-Magazin als in eine Fachzeitschrift.“ Woran das liegen mag?

Vermutlich hängt es mit dem Thema zusammen. Status ist „platt“. Status ist offensichtlich. Status ist leicht ausmachbar und schnell einzuordnen. Status stellt Erfolg zur Schau und wirkt immer im Kontext – entweder abgrenzend oder Zugehörigkeit zu einer Gruppe oder einer Hierarchieebene demonstrierend. Die Ebel-Uhr ist hier alltägliches Accessoire, dort völliges No-go. Schwierig, wenn man in verschiedenen sozialen Feldern unterwegs ist. Und überlebensnotwendig, um im neuen Job möglichst schnell die Spielregeln der Organisation zu verstehen.

Die Wahl der Waffen: Was dem Neanderthaler Speer und Keilmesser waren, sind heute BlackBerry und Montblanc-Füller

Ich erinnere mich noch gut an das Outfit meiner männlichen Kollegen, bei denen die Montblanc-Spitze perfekt aus der Brusttasche der Business-Hemden lugte, als wären Stift und Tasche für einander gemacht. Mir waren diese Stifte viel zu teuer und überflüssig – Jahre später habe ich mir selbst einen zugelegt – und fand ihn großartig. Ich zückte ihn wie selbstverständlich ...

Dass es etwas Besonderes mit dem männlichen Status-Gebahren auf sich hat, wurde mir erst klar, als ich bei einem Unternehmen angeheuert hatte, das Wert darauf legte, alle Manager einer Hierarchieebene mit den gleichen Firmenwagen auszustatten. So erfreute ich mich an einem brillantschwarzen Mercedes 200 T-Modell, das ich mir privat so sicher nicht geleistet hätte (**Vorsicht: Statusmindernde Aussage**).

Die Geschäftsleitung fuhr die nächst größte

re Klasse, der Vorstand setzte noch eine drauf. (In allen mir bekannten Unternehmen sind für Firmenwagen übrigens die wirklich prestigeträchtigen Parkplätze in bevorzugter Lage reserviert. Status pur.)

Als ich abends mein neues Schätzchen auf dem Parkplatz neben den anderen stehen sah, fiel mir auf: Mein Mercedes war der einzige, der mit Standard-Felgen ausgestattet war. Alle Männer hatten Alu-Felgen (*von ihnen selbst bezahlt!*) – nur ich Aschenblödel nicht.

Weshalb ich die Wahl der richtigen Felgen auch heute noch für ein von Frauen unterschätztes Merkmal halte. Wir Frauen haben einfach kein Felgen-Gen. Und denken bei einem Vielspeichen-Design als erstes darüber nach, ob die Felgen in der Waschanlage wohl sauber werden.

Von meinem Mann habe ich übrigens den Ausdruck „Asi-Felge“ gelernt und benutze ihn gerne. Eine Asi-Felge ist zu laut, zu angeberisch und ist kein Originalteil des Herstellers. „Asi“ steht für „asozial“ und zeigt die Diskrepanz auf zwischen dem Ziel (Prestige, Erfolg) und den dafür zur Verfügung stehenden Mitteln.

Dafür sind wir Frauen selbst mitunter ein männliches Statussymbol: Gerne hat „er“ es, wenn „sie“ kleiner ist.

Als ich einem guten Bekannten gegenüber meinen Mann lobend erwähnte, der mit mir in den unterschiedlichsten Phasen meiner Karriere gut zurechtgekommen ist, auch als ich wirklich sehr viel Geld verdient habe, sagte er tatsächlich: „Ja, das hat man als Mann nicht so gerne“. Entrüstet erzählte ich einer Freundin davon. „Stell Dir vor“ ... sie verwies mich auf die aktuelle Brigitte (Nr. 15/2009). Dort steht, dass 96 % der Männer es bevorzugen, wenn ihre Partnerin weniger verdient als sie. Obwohl die Männer es gerne sehen, wenn Frau intelligent ist.

Wie ist es um die Status-Insignien bei Frauen bestellt? Die Sache mit dem PKW haben



wir kapiert. Auch Montblanc und

Blackberry sind kein Thema. Echter Schmuck darf selbst gekauft sein – oder auch gerne ein Geschenk des gut verdienenden Gatten. Zeit haben wir nie, auch Stress ist ein Statussymbol, „so viele Aufträge“ ... und dann folgt ein leises Status-Seufzen.

Der Körper gut in Form – auch ein Status-Symbol. Kinder sind Status pur, und der vorzeigbare Partner ist es auch. Unter Beraterkolleginnen sowieso. Unterstützend und einfühlsam. Er darf erfolgreich sein, sollte aber auch gerne die Kinder versorgen.

Männer haben kein Thema mit Statussymbolen. Auch nicht mit den von Frau zur Schau gestellten

Und wir Frauen? Besonders schwierig wird es immer dann, wenn Frau gegenüber Frau Status demonstriert. Das mögen wir gar nicht. Gut konditioniert beantworten wir die Frage nach dem Firmenwagen: „Ja, der ist ganz schön. Wobei, ich persönlich würde ja nie so viel Geld für ein Auto ausgeben (*siehe oben*).“ Und der Parkplatz? „Ich soll den Wagen auf dem Flottenparkplatz abstellen. Mir persönlich ist das nicht so wichtig, ich könnte ebenso gut laufen.“

Ach, wie sehr habe ich das satt! Lasst uns Schluss machen mit falscher Bescheidenheit! Uns kleinmachen, damit andere (Frauen) uns mögen.

Nicht, dass ich hier die Lanze brechen will für mehr Schein als Sein. Das haben wir nicht nötig! Aber wir unterliegen noch zu sehr dem anderen Extrem. Wie schön wäre es, in einer Welt großartiger, gönnender, sich unterstützender Frauen zu leben? Und auf die ewige Frage nach dem neuen Pullover zu antworten: „Ja, der war richtig teuer. Und den habe ich mir nach dem erfolgreichen Abschluss letzte Woche geleistet.“ ■



Status? Nein, Danke! Ich will doch authentisch sein!

„Status“ – das brauche ich nicht? Ich bin, so wie ich bin“
 „Status“ – das kommt mit der Position von selbst?“
 „Status über alles – dann geht alles wie von selbst?“

Susanne hat es geschafft, Projektleiterin zu werden. Leider unterlaufen ihr ein paar folgenschwere Anfängerfehler. Sie hat eine herzliche, offene, natürliche Persönlichkeit – Status war ihr bisher völlig unbedeutend. Deshalb verzichtet sie darauf, sich mit diesem Thema zu befassen. Sie präsentiert sich völlig natürlich, denn schließlich will sie ja authentisch sein.

Sie weiß noch nicht, wie viele Effekte durch einen guten (oder auch „schlechten“) Status ausgelöst werden. Doch zum Glück hat Susanne einen Mentor, der sie auf dieses Problem hinweist.

Im Coaching arbeiten wir zunächst an ihrer Identität als Projektleiterin. Danach trainieren wir ihren Körperausdruck und ihre nonverbalen Signale. Susanne lernt, auch „unbequem“ zu sein – und dies auszuhalten. Sie übt zunächst auf „sicherem Terrain“ (in der U-Bahn, beim Einkaufen), hohen Status auszustrahlen. Bald kann sie auch an Ihrem Arbeitsplatz das Kommunikationsmittel „Status“ geschickt einsetzen: Ihr Verhalten passt zu ihrer Persönlichkeit – und fördert ihren Status als Projektleiter.

Von den positiven Effekten ist sie sehr überrascht ...

Als Imageberaterin und Trainerin für strategische Kommunikation erlebe ich immer wieder, wie unterschiedlich das Thema „Status“ von Männern und Frauen wahrgenommen und umgesetzt wird. Schon bei der optischen Selbstpräsentation zeigt es sich.

Frauen: „Was? Ich soll mir eine Business-Garderobe anschaffen? Mich anpassen? Nein, das bin ja nicht mehr ICH“ – ein entsetzter Aufschrei hallt durch den Raum. Die Devise bei vielen Frauen lautet: „Authentizität über alles“ – doch was bedeutet das eigentlich?

Frauen ist die optische Selbstpräsentation sehr wichtig, selbst wenn sie wenig wert auf „Styling“ legen. Schon dabei gibt es viele „Karriere-Killer“, die den eigenen Status sofort minimieren:

- „Das-kleine-Mädchen“ – mit Schleifchen, Glitzersteinen und „witzigen“ Applikationen
- „Ich-bin-sexy“ – sehr eng, sehr ausgeschnitten, der Körper steht im Vordergrund
- „Ich-kann-Pferde-stehlen“ – sehr rustikale, derbe Freizeitgarderobe
- „Aus-dem-Weg-jetzt-komme-ich“ – übertrieben, extravagant, laut bis schrill
- „Status-ist-nicht-wichtig“ – farblos, unauffällig, das Licht unter dem Scheffel

Männer: „Was? Ich soll wirklich eine Kravatte tragen? Ist das Ihr Ernst?“ Sie schl-

cken, zögern, kämpfen mit sich und sagen nach einer Weile sinngemäß frei nach der bekannten Werbung: „Okay, wenn es schön macht!“ Sie stellen damit den strategischen Vorteil in den Vordergrund.

Was mich als Beraterin daran beeindruckt: Männer präsentieren sich viel mehr „strategisch“, OHNE dabei das Gefühl zu haben, sich zu verbiegen, oder nicht mehr authentisch zu sein. Ob Status von Männern überschätzt wird, kann ich nicht beurteilen. Dass Status von Frauen unterschätzt wird, davon bin ich überzeugt.

Natürlich ist die optische Selbstpräsentation nur der erste, der äußere Schritt. Wesentlich ist dabei die eigene Identität. Frauen wollen jedoch oft, dass „alle“ ihre unterschiedlichen Persönlichkeitsanteile gleichzeitig wahrgenommen werden. Als Folge davon senden sie dann widersprüchliche Signale aus.

Aus meiner Sicht kommt dabei die „Strategie“ in Bezug auf Wirkung und Status zu kurz. Es ist, wie es ist: Wer das „Sagen“ hat, kann die Dinge in Bewegung bringen, eigene Ziele umsetzen, eigene Werte durchsetzen. Zudem werden Informationen, Aussagen, Statements von einem Menschen mit Hochstatus als wesentlich hochwertiger eingeschätzt.

Doch wie wird Status vermittelt?

- Durch optische Selbstpräsentation
- Durch den Körperausdruck
- Durch Territorium und Raum
- Durch Sprache und Kommunikation

Alle Aspekte lassen sich trainieren und entwickeln. Sicher will nicht jeder ein „Machtmensch“ sein und andere dominieren. Warum verzichten viele Frauen jedoch völlig darauf, sich strategisch vorteilhaft zu präsentieren? Oder warum verzichten sie wenigstens nicht darauf, Nachteile zu haben?

Viel Erfolg!
Ihre
Renate Weiss-Kochs

Tipps, um Hoch-Status zu fördern

Kleidung: Tragen Sie die „Robe eines Königs – die Robe einer Königin“. Das bedeutet heutzutage: wählen Sie eine angemessene Business-Garderobe

Körperausdruck: Senden Sie souveräne Körpersignale aus und verzichten Sie auf Unterwerfungsgesten

- Halten Sie sich gerade, bewegen Sie sich ruhig und mit großen Gesten
- Trainieren Sie Ihren ruhigen, festen Augenkontakt.
- Lächeln Sie – aber nur, wenn es angemessen ist,

Sprache: Verzichteten Sie auf Weichzeichner-Floskeln wie „man könnte doch vielleicht...“

- Lassen Sie sich nicht unterbrechen.
 - Trainieren Sie es klare, bestimmte Aussagen zu machen, zu widersprechen und gezielt zu argumentieren.
 - Sprechen Sie in eher tiefer Stimmlage.
- Territorium:** Nehmen Sie Raum ein: „Besetzen“ Sie Ihr Territorium, ohne dabei aggressiv in den Raum anderer vorzudringen
- Bei all diesen Tipps ist „Angemessenheit“ das Zauberwort. Alle Verhaltensweisen müssen zu Ihrer Persönlichkeit, Ihrem Beruf, Ihrem Umfeld, Ihren Zielen passen. Ihr Status wird sich dann am besten entfalten, wenn Sie sich authentisch und strategisch präsentieren.

Status-Symbole der Eliten des 21. Jahrhunderts



Wie definieren Sie Ihren Selbstwert, Ihren Status? Woran sollen die Menschen erkennen, wofür Sie anerkannt werden möchten? Worauf sind Sie selbst stolz? Neue Eliten schälen sich heraus – vermutlich gehören auch Sie zu ihnen. Lassen Sie sich von den neuen Lifestyle-Trends anregen.

Hier sind 27 herausragende Merkmale. Kreuzen Sie die neun an, die auf Ihre Status-Vorstellungen zutreffen:

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> A Berühmt sein A Im Who's Who erwähnt werden (nicht im „Who is Who“ einem Werk, in das man sich einkaufen kann) A Hohes Einkommen A Universitätsabschluss A Wohnen in einer Luxusvilla A Ganz oben in der Firmenhierarchie stehen A Dienstboten haben, die im Hause leben A Jeweils das neueste Automodell fahren A Mitgliedschaft in den „richtigen“ Clubs und Vereinigungen B Eine geheime Telefonnummer haben B Ein Nummernkonto in der Schweiz haben B Berühmte Menschen zu Freunden haben B Ein Büro ohne Schreibtisch haben B Ein seltenes Automodell fahren | <ul style="list-style-type: none"> B Eine Zweit- oder Dritt-Wohnung besitzen B In der Presse erwähnt werden B Häufig ins entlegene Ausland fahren B So viel arbeiten, dass alle Respekt vor Ihrer Leistung und Ihrem Erfolg haben C Es jederzeit möglich machen können, von der Arbeit Freizunehmen C Anerkennung als ein kreativer Mensch finden C Arbeit nicht als Druck empfinden, sondern als Lieblingsbeschäftigung C Der Gegenwert für geleistete Arbeit ist nicht Geld, sondern Zuneigung der Kollegen und Mitarbeiter bekommen C Sich in der Gemeinde oder bei sozialen Projekten engagieren C Leicht und ungezwungen lachen können C Durch eigene Tränen nicht beschämt sein C Ein großes Spektrum an Interessen und Aktivitäten haben C Gedanklich unabhängig sein |
|---|---|

Zeit ist wichtiger als Geld. Gefühle sind wichtiger als Pflichten

Die im Kasten links aufgezählten 27 Merkmale stammen aus einer über Jahrzehnte laufenden Studie des SRI (Stanford Research Institute, einem Markt- und Meinungsforschungs-Institut, das herauszufinden versucht hat, welche Statussymbole die gesellschaftliche Elite für sich selbst sucht):

- Unter „A“ sind die Statussymbole der 50er und 60er Jahre aufgezählt. Es ging damals vor allem um Geld und Prestige.

- Unter „B“ finden Sie die Statussymbole der 70er, 80er und frühen 90er Jahre – der so genannten Ich-Generation. Geld war nicht mehr per se wichtig, sondern die Eliten wollten finanzielle Freiheit für die individuelle Lebensgestaltung genießen.

- Unter „C“ finden Sie die Statussymbole für den Übergang vom 20. zum 21. Jahrhundert. Etwa mit der Jahrtausendwende erreichen bei den Eliten psychologische Werte größte Bedeutung: Gefühle zeigen, lachen und weinen, kreativ sein – Job und das Privatleben nach eigenen Gesichtspunkten ausgestalten, statt sich Zwängen zu beugen. Wichtiger aber ist:

Viele Menschen aus allen Einkommenschichten streben heute dieselben Werte wie die gesellschaftliche Elite an. Immer stärker geworden ist etwa der Trend, den

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

persönlichen Überzeugungen mehr Wert beizumessen als dem Geld oder der Anerkennung durch die anderen Menschen. Dieser Trend ist psychologisch einfach zu erklären. Seit den 50er Jahren des vergangenen Jahrhunderts hat der allgemeine Wohlstand deutlich zugenommen. Dabei haben aber immer Menschen gemerkt, dass mehr Geld sie nicht wirklich glücklicher macht.

Berühmt sein, ist kein Statussymbol mehr

Bekannt sein ist heute nur noch wichtig für Menschen, die ihr Geld durch Vermarktung des eigenen Namens verdienen, etwa Pop-Stars, Film-Stars, Star-Friseure, Star-Köche, Star-Professoren, Polit-Stars, Börsen-Stars. Ihre Namen werden zu Markenzeichen – positiv, wie negativ, als Geldvernichter und Geldvermehrter. Ansonsten aber ist Bekanntheit – ähnlich wie Geld – nicht mehr von wirklich übertragender Bedeutung.

Zunehmend leben wir heute nämlich im Zeitalter der geistig-seelisch-sozialen und nicht mehr der materiellen Lebensqualität. Statussymbole früherer Zeiten (Geld, Prestige, Beifall, prominent sein,

Autos, Reisen, Erfolg) sind bei den wirklichen Eliten heute nicht mehr wirklich „in“. Sie folgen eher dem alten Leitsatz: „Über Geld spricht man nicht, Geld hat man.“

Geachtet werden will man heute auch nicht mehr von allen Menschen, sondern von denen, die einem persönlich wichtig sind. Bei allen „in“ sein, ist „out“.

Plötzlich entdecken immer mehr Menschen die Moral

Noch etwas Bemerkenswertes geschieht in unserer Zeit. Zu den neuen Statussymbolen – aufgelistet auf Seite 36 unter „C“ – gehört auch, sich in der Gemeinde und/oder bei sozialen Projekten engagieren. Zwar klagen heute viele Menschen über allgemeinen Egoismus – tatsächlich aber ist etwa ein Drittel der Deutschen in zivilgesellschaftlichen Projekten sozial engagiert.

Gute Taten, Tugend und Moral sind also nicht mehr „out“. Der oft beklagten Gier steht die um sich greifende Einsicht „Reich ist, wer sagt: Mir reicht's“ gegenüber. Die neuen Eliten definieren, wann sie genug haben: für sich selbst und von der Gier-Gesellschaft.

Anzeige



Als Coach in die Rentenversicherung?

Frei und selbständig und dennoch Rentenversicherungspflichtig? 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

Kaiser-Friedrich-Str. 128 · 47169 Duisburg · 0203 - 500160 · info@sg-freiberuflerrecht.de

(Fortsetzung von Seite 30)

Statt die eigenen Intentionen innerhalb eines kurzen Managervertrages mit zusätzlichen Boni in den Vordergrund zu stellen, völlig ungeachtet was mit dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern „nach dem erfolgreichen Abgang“ passiert. Waren bisher Familienunternehmen noch eher getragen von dem Prinzip der Verantwortung für die Tradition, so hat sich auch hier gezeigt, dass in kurzer Zeit Familienkonzerne zusammenbrechen, weil materielle Wertsteigerung als einzige Maxime galt.

Banken ändern nur das Wording ihrer Produkte

Die bisherigen Strukturmerkmale – schneller, weiter, mehr – haben uns gezeigt, dass sie endlich sind und somit der Fall umso härter ist. Nur hat sich in den letzten Monaten in unserem Handeln und Denken wirklich etwas geändert??? Meines Erachtens – Nein. Die Banken machen genauso weiter, haben nur das „Wording der Produkte“ geändert und statt die Zinsvorteile an die Wirtschaft – und zwar der uns tragenden Wirtschaft (Kleinunternehmen und Mittelstand) weiterzugeben, wird weiter an reiner Gewinnmaximierung (auf Deutsch: Gier) gearbeitet. Dabei stelle ich klar, dass „gut wirtschaften“ im Sinne des Unternehmens profitabel sein muss, zum Erhalt des Unternehmens und der Mitarbeiter.

Let's make a difference!

Wir alle sind verantwortlich, ein für uns nachhaltig tragfähiges „Statussystem“ zu errichten. Wir sind das Volk, das festlegt, wie wir unsere Wertschätzung und Anerkennung a) selbst erzielen und sie b) anderen zuteil werden lassen. Wir dürfen uns nicht beklagen, solange wir denjenigen Achtung und Bewunderung zollen, die ohne Ethik ihre Macht und ihren Einfluss ausleben können. Dazu muss man gar nichts „Neues erfinden“, sondern nur so „alte Werte“ herauskramen, wie Anstand und Gewissen, Verantwortung für die Mitmenschen übernehmen, Wahrhaftigkeit und Gerechtigkeit, Hilfe leisten wie Respekt vor der Persönlichkeit des anderen haben, vor allem wenn er nicht mit materiellen Gütern seinen „Status“ belegen kann. Erst wenn wir Führungskräfte auf den wesentlichen Positionen in Wirtschaft und Politik finden, die sich ihrer nachhaltigen Verantwortung bewusst sind – sind wir einen Schritt weiter. ■

Das „Mir reicht's“ gilt nicht nur für Geld, sondern auch für die beiden anderen Hauptmotive der Gier-Gesellschaft: Sex und Macht. Wer z.B. die Sex-Macht-Geld-Visionen, die im Privat-TV und anderen kulturellen Niederungen verbreitet werden, nicht für das Abbild der Realität hält, sondern für eine Art furioses Finale einer zu Ende gehenden Ära, liegt nicht falsch.

Viele Menschen sehen z.B. ein, dass die Menge sexueller Kontakte weniger befriedigend ist als die Qualität – und dass man Gefühle nicht wie die Nachtschlampe an- und ausknipsen kann. Und die Ehe – lange Jahre als Joch verachtet – ist nach vielen hundert Studien in der ganzen Welt immer noch der größte Garant für Glück.

Bei den Glücksgaranten zeigt sich das Empfinden der neuen Elite deutlich (und nicht vergessen: die Promis gehören nicht mehr unbedingt zur Elite). Es gilt: Wer sich krank arbeitet, nur von Geld redet und zu den Promis gehören will, ist nicht mehr wirklich „in“. Die Zeiten haben sich geändert. Die heutigen Statussymbole kommen aus dem seelischen Bereich. Die neuen Statussymbole heißen:

Die neuen Eliten fragen sich: Was soll das schlechte Leben?

- Nicht mehr Geld, sondern mehr Zeit haben, über die man selbst bestimmen kann.
- Nicht immer mehr arbeiten, sondern Arbeit spielerisch erledigen: im „Flow“.
- Sich nicht für Erfolge kaputt machen, sondern Lebenssinn finden: im Beruf und ebenso im Privatleben.
- Nicht immer mehr Sex und andere Vergnügen anstreben, sondern wenige Vergnügen intensiv auskosten.
- Mit sich selbst im Reinen sein – dies aber nicht auf Kosten anderer Menschen, sondern mit den anderen Menschen im Reinen sein.
- Und das vermutlich wichtigste Statussymbol der Zukunft ist Lebensfreude und das heißt: seelische Gesundheit.

In den USA, denen wir ja oft nachleben, was sie uns vorleben, steigen in unserer Zeit sehr viele junge Rechtsanwälte aus

ihrem Job aus – all die smarten Typen, die Tom Cruise so gut darstellt. In den großen Anwaltsfirmen verdienen dort schon Berufsanfänger hohe sechststellige Dollarbeträge im Jahr.

Aber die Kehrseite ist, dass amerikanische Anwälte dreimal so oft eine Depression bekommen wie normale Angestellte, und sie sind zudem stark Alkohol-, Drogen- und Selbstmordgefährdet. Geld allein macht eben nicht glücklich. Und das merken besonders die Frauen, die Anwältin geworden sind. Und die jungen Frauen setzen hier den Trend: Raus aus der Geldmaschine und rein in ein Leben, das mehr Sinn macht.

Die neuen Status-Symbole werden erarbeitet – nicht erkauf

In elf Punkten lassen sich die neuen Statussymbole, zusammenfassen:

1. Selbstachtung
2. Persönliches Wachstum
3. Lebens-Sinn
4. Den eigenen Lebensraum kompetent ausfüllen
5. Persönliche Unabhängigkeit
6. Eine positive Einstellung zu den anderen Menschen haben
7. Sich wohlfühlen unter möglichst allen Menschen
8. Gemeinschaftliche Verwirklichung statt Selbstverwirklichung
9. Den anderen Menschen etwas geben
10. Sich mit den vielen anderen Menschen verbunden fühlen
11. Sich mit allen Menschen in unserem Lande und in der Welt verbunden fühlen

Die neuen Eliten bekennen sich zu diesen 11 Werten. Sie sagen: „Ja, daran sollen die Menschen erkennen, wer ich bin und wofür ich anerkannt werden möchte.“

Diese neuen Status-Symbole können auch einen Leitfaden für Veränderungsprozesse darstellen, wie sie in Life-Coachings angestrebt werden. In der Tabelle auf der folgenden Seite haben wir deshalb jeden dieser 11 Werte in einer Grundaussage zusammengefasst und durch einige charakteristische Merkmale erläutert.

Vom äußeren zum inneren Reichtum: Statussymbole der Eliten des beginnenden 21. Jahrhunderts

Menschen, die sich die folgenden 11 Status-Symbole zu eigen machen, sind im 21. Jahrhundert angekommen. Die Tabelle zeigt in der dritten Spalte, wie dieses Aneignen einer neuen Lebensperspektive besser gelingen kann.

11 Status-Symbole der Elite des 21. Jahrhunderts	Zentraler Wert der neuen Elite	An diesen Merkmalen zeigt sich die neue Elite:
1. Selbstachtung ist wichtiger als das Urteil der anderen Menschen	„Wenn ich den Lauf meines Lebens betrachte, bin ich mit dem heutigen Stand der Dinge zufrieden“	<ul style="list-style-type: none"> ● eine positive Einstellung zu sich selbst haben ● die unterschiedlichen Facetten der eigenen Persönlichkeit kennen ● diese unterschiedlichen Facetten an sich selbst akzeptieren und ausleben ● das bisher gelebte Leben positiv sehen
2. Persönliches Wachstum ist wichtiger als finanzielles Wachstum	„Für mich ist das Leben ein beständiger Prozess von Lernen, Veränderung und Wachstum“	<ul style="list-style-type: none"> ● Offenheit für neue Erfahrungen ● das Bewusstsein dafür entwickeln, dass Leben vom ersten bis zum letzten Tag Weiterentwicklung bedeutet und dass bis zum letzten Tag ein Potenzial besteht, das weiter entwickelt werden kann ● ein Bewusstsein dafür entwickeln, dass Wissen und Weisheit zunehmen ● ein Bewusstsein dafür entwickeln, dass die Lebenskompetenz wächst
3. Lebens-Sinn spüren ist wichtiger als nach dem Lustprinzip zu leben und zu handeln	„Einige Menschen lassen sich planlos durchs Leben treiben. Zu diesen Menschen gehöre ich nicht“	<ul style="list-style-type: none"> ● Ziele haben ● Sinn für die Richtung des Lebens haben ● Sinn in Vergangenheit und Gegenwart sehen ● Werte haben, die dem Leben Sinn geben
4. Den eigenen Lebensraum kompetent ausfüllen ist wichtiger als die Welt erobern zu wollen	„Ich werde den Pflichten des täglichen Lebens gerecht“	<ul style="list-style-type: none"> ● die Fähigkeiten entwickeln, um den vielfältigen Anforderungen des Lebens gerecht werden zu können ● Netzwerke finden oder schaffen, die den eigenen Aufgaben und Zielen dienen
5. Persönliche Unabhängigkeit ist wichtiger als der Beifall der anderen Menschen	„Ich vertraue meiner eigenen Meinung, auch wenn sie von dem abweicht, was andere Menschen denken und glauben“	<ul style="list-style-type: none"> ● unabhängig sein, den eigenen Charakter deutlich zeigen ● selbstbestimmt sein: das eigene Verhalten „nach einem inneren Kompass“ lenken ● dem Druck anderer Menschen widerstehen, und nicht dem Herdentrend folgen ● sich selbst nach den eigenen Maßstäben beurteilen
6. Eine positive Einstellung zu den anderen Menschen haben ist wichtiger als den anderen überlegen sein	„Menschen beschreiben mich als großzügig. Als jemand, der bereit ist, seine Zeit mit anderen zu teilen“	<ul style="list-style-type: none"> ● am Wohl-Sein anderer interessiert sein ● vertrauenswürdige, herzliche und Zufriedenheit gebende festere Kontakte haben ● fähig sein zu Einfühlung, Gefühl und Intimität (auch sexuell, aber nicht nur: intim sein ist gemeint, nicht „intim werden“), ● das Geben und Nehmen zwischen Menschen verstehen (aber das Zusammenleben nicht nur darauf aufbauen)
7. Sich wohl fühlen unter möglichst allen Menschen ist wichtiger als Rang- und Statuskämpfe	„Ich habe die Grundüberzeugung, dass Menschen freundlich und gut sind“	<ul style="list-style-type: none"> ● eine positive Grundeinstellung zu anderen Menschen haben ● die anderen Menschen erkennen, wie sie sind und sie grundsätzlich akzeptieren, wie sie sind – trotz der Tatsache, dass andere Menschen manchmal kompliziert sind
8. Verwirklichung in Gemeinschaft ist wichtiger als Selbstverwirklichung	„Die Welt wird ein besserer Ort für alle Menschen“	<ul style="list-style-type: none"> ● daran glauben und sich darum kümmern, dass die Gesellschaft positiv ist, also grundlegend gut und nicht grundlegend schlecht ● daran glauben, dass die Gesellschaft das Potenzial hat, sich positiv zu entwickeln ● dieses gemeinschaftliche Entwicklungs-Potenzial durch Handeln gemeinsam mit anderen fördern
9. Den anderen Menschen etwas geben ist wichtiger als von den anderen etwas bekommen	„Jeder kann der Welt etwas von Wert geben“	<ul style="list-style-type: none"> ● erkennen, dass die anderen Menschen der Gemeinschaft etwas geben können ● das Verhalten der anderen Menschen wird immer erst einmal als wertvoll angesehen
10. Sich mit den vielen anderen Menschen verbunden fühlen ist wichtiger als sich gegen sie durchsetzen	„Ich erkenne, was auf uns Menschen alles zukommt“	<ul style="list-style-type: none"> ● das Zusammenleben der Menschen als verstehbar, logisch und vorhersehbar empfinden ● Interesse für und Engagement in Gesellschaft und Gemeinde aktiv zeigen
11. Sich mit allen Menschen in der Welt verbunden fühlen ist wichtiger als an die Überlegenheit der eigenen Kultur zu glauben	„Die Gemeinde, in der ich lebe, ist ein Ort der Geborgenheit“	<ul style="list-style-type: none"> ● sich als Teil der Gemeinschaft sehen und fühlen; ● von den anderen Menschen wissen: sie gehören dazu; sie sind Teil der Gemeinschaft

Charakter-Studie: Wie tickt eigentlich ein Optimist?

In mehreren Studien hat die Psychologin Prof. Lisa Aspinwall (Universität von Utah) eine schöne Beschreibung für Optimismus herausgearbeitet. Hier eine Kurzbeschreibung eines optimistischen Charakters:

- Optimisten reden sich die Welt nicht schön. Ob eine Flasche halbvoll oder halb leer ist, ist ihnen kein Thema.
- Optimisten denken über die Welt, die Menschen, das Schicksal und den Lauf der Dinge durchaus nicht immer positiv. Ein Satz wie „Alles wird gut“ ist ihnen viel zu schwammig, weil er eine Aussage über die Zukunft enthält. Aber wer weiß schon, was die Zukunft wirklich bringt ...
- Optimisten leben nicht in der Zukunft, sondern in der Gegenwart. Im „Hier und Jetzt“ machen sie – wie der Skispringer Sven Hannawald es über sich gesagt hat – „ihr Zeug“.
- Optimisten sind immer auch Realisten. Sie sind keine Traumtänzer und keine Wunsch-Denker.
- Optimisten haben die menschliche Stärke, positive und negative Dinge zu erkennen und beim Namen zu nennen. Aber sie lassen sich von Pleiten, Pech und Pannen nicht runterziehen oder gar kleinkriegen. Denn
- Optimisten leben auch nicht in der Vergangenheit. Sie grübeln über verschüttete Milch nicht nach. Sie schlagen im Kopf keine verlorenen Schlachten, um sie nachträglich doch noch zu gewinnen. Was gewesen ist, schütteln sie ab. Sie sind eher Spieler-Naturen mit dem Motto „Ein neues Spiel, ein neues Glück“. Niemals aber spielen sie Vabanque, niemals – oder nur in Extremfällen – setzen sie alles auf eine Karte.
- Optimisten grübeln also nicht über die Vergangenheit. Diese Lebenshaltung gibt ihnen die Kraft, sich eigene Fehler klar zu machen. Denn sie verschwenden ihre Kraft nicht dadurch, dass sie sich selbst beschimpfen oder an sich selbst zweifeln, wenn sie „Mist gebaut“ haben. Deshalb lernen sie auch aus eigenen Fehlern – falls es etwas zu lernen gibt.

Wie gehen Optimisten mit Problemen um?

Optimisten werden von Misserfolgen nicht so leicht aus der Bahn geworfen.

- Optimisten stecken Pleiten, Pech und Pannen locker weg. Es ist wie beim Mensch-ärgere-dich-nicht. „Ich bin rausgeworfen worden. Pech! Aber ich schmeiße jetzt nicht das Spielfeld um. Sondern ich würfale eine neue Sechs. Und dann bin ich schnell wieder im Spiel!“
- Optimisten sehen sich selbst als positive Menschen. So wenig die halb leeren oder halb vollen Flaschen sie interessieren, so sehr glauben sie daran, dass sie selbst nicht zu den Flaschen gehören.
- Optimisten haben ein starkes Selbstwert-Gefühl. Die gute Meinung von sich selbst beruht aber nicht auf einem Anspruchs-Denken („Das bin ich mir wert“), sondern auf eigener Leistung, denn
- Optimisten erkennen früher als andere, was falsch läuft. Das ist ihre große Stärke, denn sie stellen sich den Problemen früher als jene Menschen, die oft aufschieben oder verdrängen.
- Optimisten beginnen deshalb auch frühzeitig mit Reparatur-Maßnahmen und sogar mit Vorbeuge-Maßnahmen. Das bringt ihnen einen weiteren Vorteil im Leben: Früh erkannte Probleme sind meist noch sehr klein. Deshalb können sie auch in aller Regel rasch und einfach gelöst werden.
- Optimisten werden also in aller Regel nicht erst dann aktiv, wenn der Karren bereits im Dreck steckt. Und weil sie gute Problem-Löser sind, geraten sie auch seltener als pessimistische Menschen in ernste Probleme.
- Optimisten geraten – wie alle anderen Menschen auch – in Krisen und seelische Turbulenzen. Aber dann wissen sie: „Ich kann mich auf mich selbst verlassen. Ich weiß, dass ich frühzeitig mein Bestes geben.“
- Optimisten strotzen vor Selbstvertrauen. Aber dies Selbstvertrauen ist nicht antrainiert – auch nicht in psychologischen Trainings. Sondern es beruht auf ihrer zupackenden Art, sich den Problemen des Lebens zu stellen. Es ist ein Sich-selbst-Vertrauen.

Wann Pessimismus besser ist als Optimismus

„Schwarzsehen kommt teuer zu stehen“ belehrt uns das TV-Gebühreneinzugszentrale der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten. Manchmal aber ist Schwarzsehen – die Aufmerksamkeit auf alles, was auch nur entferntest schief laufen könnte, richten – das Mittel der Wahl. Denn:

- Würden Sie einem Rechtsanwalt trauen, der nach der Devise „Alles wird gut“ handelt und nicht akribisch nach Quellen für Pleiten, Pech und Pannen vor Gericht sucht?
- Oder einem Steuerberater, der sagt: „Das Finanzamt merkt’s nicht“?

- Oder einem Arbeit- oder Auftraggeber, der sagt: „Sie brauchen keinen Vertrag, glauben Sie meinem Wort?“
- Oder einem Junkie, der sagt: „Ich bin clean. Ehrlich.“

Im Arbeitsleben ist Pessimismus oft sinnvoll. Das Problem ist, dass eine pessimistische Grundhaltung oft zur zweiten Natur wird und ins Privatleben hinüberschwappt.

Im Auto Pessimist sein, sonst Optimist

Die Lebenshaltung, die uns vor Unglücken schützt, ist ein guter Mix aus Optimismus und Pessimismus.

- Wenn es um Geld- oder um Rechtsgeschäfte oder um wichtige Gesundheitsentscheidungen geht, sollten wir Pessimist sein und für alle möglichen und sogar die unmöglichen Gefahrenquellen geistig offen sein.
- Im Auto sollten wir „defensiv fahren“ und nicht darauf vertrauen, dass der Idiot vor uns zwar ein Idiot ist, sich aber – weil wir es eilig haben – optimal umsichtig verhält.

Im Privatleben allerdings öffnet der Mix aus Optimismus und Pessimismus eine Pandorabüchse von Problemen:

- „Ist der Mann, der gerade mit meiner Frau redet, ein Rivale?“
- „Ruft mein Boss mich abends noch an, weil er mich raus-schmeißen will?“
- „Nimmt der Autofahrer vor mir, meinen Parkplatz weg?“
- „Und was will eigentlich der so freundlich grüßende neue Nachbar tatsächlich von mir?“

Mit dieser Haltung vertreibt man das tagtägliche Glück. (Und manchmal auch den Lebenspartner.)

Wie wird ein Schwarzseher zum Optimisten?

Stellen Sie sich einmal vor: Eine Freundin, ein Freund, Partner oder Partnerin sind „down“. Sie sehen alles schwarz. Wie können Sie helfen? Hier sind fünf bewährte Tipps:

**Erste Hilfe für Schwarz-Seher:
An der richtigen Stelle sagen: „Alles wird gut.“**

Wer schwarz sieht, hat das Gefühl: „Durch das Pech, das ich erlebt habe, durch die momentane Krise, ist mir der Lebensmut genommen. Nichts wird wieder gut.“ Setzen Sie Beispiele dagegen. Erzählen Sie von noch viel schlimmeren Krisen, bei denen es einen guten Ausgang gegeben hat: die Frau, die von ihrem Mann verlassen worden ist und über eine Anzeige in einer Zeitung die Liebe ihres Lebens gefunden hat – etc., etc.

**Zweite Hilfe für Schwarz-Seher:
Zeigen, wo heute immer noch alles gut ist**

Menschen in pessimistischer Stimmung glauben: „Im Moment gibt es für mich überhaupt keine Lebensfreude mehr.“

Wer von sich selbst und seinem Leben negativ denkt, dem helfen positive Worte meist wenig. Was hilft, sind positive Gefühle. Schwarzseher haben meist nicht die Energie, sich diese positiven Gefühle selbst zu verschaffen. Und hier können Freunde schnell und wirkungsvoll helfen.

Zeigen Sie diesem Menschen die „Inseln der Geborgenheit und der Freude“, die es immer noch gibt: gut essen, ein langer Waldspaziergang, hartes Joggen, lang nicht beachtete alte Freunde und Verwandte anrufen – hier lohnt es sich, wie ein Spürhund nach Beispielen zu suchen. Viele gute Ideen finden Sie übrigens tatsächlich auf den Wellness-Seiten von Frauenzeitschriften.

**Dritte Hilfe für Schwarz-Seher:
Nicht kritisieren, sondern Schuldgefühle abbauen**

Wer bis zum Hals in Problemen steckt, hat meist etwas falsch ge-

macht: „Ich Idiot! Hätte ich bloß diesen einen Fehler nicht gemacht! Ich bin ein Versager!“ Wenn ein Mensch sich mit solchen Selbstvorwürfen die Seele zuschnürt: Reden Sie dagegen! Erzählen Sie von „Mist“, den Sie, den andere Menschen „gebaut“ haben. Ganz offen, ganz ehrlich. Wie Sie, wie andere Menschen die miesen Folgen des Fehlers für eine unüberwindbare Lebenskrise gehalten haben. Und wie die schlimmsten Befürchtungen dann eben doch nicht eingetreten sind.

**Vierte Hilfe für Schwarz-Seher:
Keine Moral-Predigten**

Menschen in der Krise reden sich gern damit heraus, dass sie selbst an Pleiten, Pech und Pannen keine Schuld haben. Schuld haben die „bösen“ anderen Menschen, „die Umstände“. Sie wissen natürlich zwei Dinge:

1. Jeder Mensch macht Fehler und trägt damit eben auch zu seinem eigenen Unglück bei.
2. Jeder Mensch hat nach einem Fehler deshalb die Verantwortung, es in Zukunft besser zu machen.

Das ist richtig. Aber das darf man nur zum richtigen Zeitpunkt sagen – und am besten ist es, wenn man es überhaupt nicht sagt, sondern den Schwarzseher dahin führt, selbst darauf zu kommen. Da helfen keine Moralpredigten. Aber etwas Humor kann jetzt helfen. Beispiel: Jemand sagt: „Mein Chef ist ein Ekel. Er hat mir ständig Knüppel zwischen die Beine geworfen. Deshalb bin ich jetzt in der Krise.“

Nehmen Sie solch ein Wort auf. Suchen Sie gemeinsam alle Beispiele, die dafür sprechen. Bis zu dem Punkt, wo es absurd wird, wo man also dazu kommt, dass der Chef von morgens bis abends – und sogar in der Freizeit und in der Nacht – an nichts anderes gedacht hat als daran: „Wie kann ich diesem Menschen das Leben schwermachen und dafür sorgen, dass ER oder SIE nichts leistet.“

Dann sind selbst hartnäckig von ihrer eigenen Unschuld überzeugte Menschen bereit zu sehen: „Na, ja – ein bisschen habe ich auch selbst verbockt.“

Fünfte Hilfe für Schwarz-Seher: So wird eine Krise zur Chance

„Eine Krise ist immer auch eine Chance“ – dieser Spruch ist im Prinzip richtig. Auch wer noch so „down“ ist, kommt irgendwann an den Punkt, das Gute im Schlechten zu sehen.

Problem gelöst? Vorsicht!

Genau jetzt sind Sie als Freundin, als Freund, als Kollege und Coach noch einmal gefordert. Aus Menschen, die begriffen haben, dass die momentane Krise Chancen bietet, sprudelt es nur so heraus, was sie jetzt alles anders und besser machen wollen: Sport machen, vernünftig leben, vernünftig essen, sich immer ordentliche kleiden, zu Menschen freundlich sein, höflich sein, alle Pflichten sofort erfüllen, damit nie wieder etwas

„anbrennt“, niemand mehr in Diskussionen unterbrechen, den Menschen immer freundlich in die Augen schauen ... und so weiter, und so weiter.

Schlechte Berater denken dann: „Endlich hat ER, hat SIE es kapiert. Das habe ich doch schon so lange gesagt, so lange gepredigt, schon immer gefordert ...“

Gute Berater aber denken jetzt an das Sprichwort: „Mit guten Vorsätzen ist der Weg in die Hölle gepflastert.“

Nutzen sie Ihre ganze Kraft und Ihren ganzen Einfluss dazu, den Chancen-Ergreifer auf ein einziges Thema festzulegen.

Einen einzigen guten Vorsatz kann jeder in die Tat umsetzen. Schwer genug ist das! Denken Sie nur daran, wie schwer es ist, sich das Rauchen abzugewöhnen.

Denken Sie, wenn Sie anderen Menschen Rat geben, daran: Der erste Schritt ist wichtig.

Denn wenn der Mensch beim ersten Schritt ins Stolpern kommt, wird der Pessimismus ja noch größer.

Schwarzsehen – nicht Schwarzfühlen

Was wir landläufig „Pessimismus“ nennen, bedeutet eigentlich nicht Schwarzsehen, sondern Schwarzfühlen.

Fühlen ist eine Wahrnehmungsleistung. Fühlen ist die intuitive Einschätzung einer Situation, eines Menschen etc., und die Wahrnehmung vermittelt sich uns nicht in klar ausbuchstabierbaren Erkenntnissen, sondern in Eingebungen, Bildern oder Körperempfindungen. Durch Fühlen „riechen“ wir so manchen „Braten“, während unser Verstand uns noch nach Christian Morgensterns „Weil nicht sein kann, was nicht sein darf“ desinformiert.

Probleme mit dem Pessimismus haben eigentlich nur Menschen, deren intuitive Einschätzung fast jeder Situation oder fast jedes Menschen gallig ist – deren Grundgefühl dem Leben gegenüber grau in grau ist.

Wer so lebt, findet leider immer wieder eine Bestätigung dafür, dass die Welt schlecht ist. Und die Menschen sind es sowieso. Und Kontrolle ist deshalb immer besser als Vertrauen. Also wird Er oder Sie sich immer wieder auf die eigene Erfahrung berufen

können. Das sind die Menschen, die seelische Hilfe brauchen. Hilfe nehmen die notorischen Schwarzfühler leider nur ungern an, weil sie ja an vielen Beispielen nachweisen können, wie nützlich ihre schwarzen Gedanken über die Welt und die Menschen sind.

Hilfe brauchen sie aber trotzdem, weil Dauer-Pessimisten sich nicht gut um sich selbst kümmern. Sie essen nicht vernünftig, sie gehen nicht zum Arzt, wenn ihnen etwas weh tut, sie sind öfter als Optimisten alkoholabhängig – oft „schleichend“, sie sind also selten hackendicke voll, wohl aber regelmäßig „im Öl“.

Und Dauer-Schwarzfühler suchen selten Unterstützung bei Freunden und bei der Familie, sie bilden also keine Netzwerke. Das Netzwerken ist ein wichtiger Ansatzpunkt für Hilfe, weil Schwarzfühler sich nicht gut um sich selbst kümmern.

Deshalb ist es kein Wunder, dass die Optimismus-Pessimismus-Forschung belegen kann, dass eine optimistische Sicht des eigenen Lebens lebensverlängernd wirkt, eine pessimistische hingegen lebensverkürzend. ■

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 die Mitherausgeber thematische Vielfalt statt einer festgelegten Blattlinie garantieren.

Bitte richten Sie alle Kommentare, Fragen etc. zu Einzelbeiträgen an die jeweiligen Mitherausgeber.

Informationen Coachingheute insgesamt betreffend erhalten Sie über redaktion@coachingheute.de.

Falls Sie Mitherausgeber werden möchten, schreiben Sie bitte ebenfalls an redaktion@coachingheute.de.

Coachingheute erscheint bei Asgodom Live®, Prinzregentenstr. 85, 81675 München, Tel: 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.