



Newsletter

Rituale

Ausgabe 018 / 1.4.2010

Ein Ritual ist in der Zeit das, was im Raum eine Wohnung ist.

Antoine de Saint-Exupéry

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Rituale wärmen das Herz. In der bewussten Wiederholung vertrauter Handlungen stecken Sicherheit und Geborgenheit. Rituale engen ein. Wer von der Vorschrift abweicht, muss mit Repressalien rechnen, zumindest mit den spitzlippigen Kommentaren derer, die wissen, was sich gehört. Und Rituale lassen sich missbrauchen und können im Extremfall in einem Aufmarsch enden.

In diesem Spannungsfeld zwischen Freiheit und Zugehörigkeit, zwischen Tradition und Selbstbestimmung, zwischen Gemeinschaft und Masse gilt es, Rituale immer wieder neu zu erfinden, damit ihr Kern lebendig bleibt. Im Privaten. In der Gesellschaft. Und im Unternehmen.

Mit herzlichen Grüßen

Christian Weisbach & Petra Sonne

Immer!

Zorn, Wut, Ärger oder welchen Ausdruck man auch immer dafür benutzen möchte, niemand würde wohl auf den ersten Blick sagen, diese Gefühle seien mit Ritualen verbunden. Dabei gibt es kaum etwas, das so schnell zu einer eingefahrenen Gewohnheit wird, wie die Streits, die es bei bestimmten Gelegenheiten gibt. In den meisten Familien gehört der große Krach am – spätestens – zweiten Weihnachtsfeiertag genauso zum Fest der Liebe wie Karpfen blau oder Gänsebraten, wie Tannenbaum und Christmette. Und interessanterweise werden diese Streits nicht etwa, weil man sie ja schon so gut kennt, mit den Jahren milder – im Gegenteil nehmen sie mit jedem Zyklus an Heftigkeit zu, weil die einzelnen Hiebe ja bereits vorgeschädigte Punkte in Herz und Seele treffen.

Dabei gibt es, wie in der Oper, zu einem solchen Streit meist einen ebenfalls ritualisierten Eröffnungssatz im Stile von „Ach, lässt sich der Herr auch mal wieder blicken!“, „Zum Friseur hättest Du auch ruhig vorher gehen können!“, „Du *weißt* doch, dass ich keine Zwiebeln vertrage!“ oder dergleichen Herzlichkeiten mehr. Vorherrschend im Eröffnungssatz, aber auch in den entsprechenden Erwidern sind dabei zeitliche Zuschreibungen im Stile von „Immer!“. Dabei wird das Verhalten des anderen, das einen *jetzt gerade* stört, ärgert, traurig macht oder aus dem Konzept bringt, nicht auf diese eine Situation bezogen, sondern als generalisierte Eigenschaft des anderen verstanden. *So ist der! Immer!* Und die Forderung dabei ist: Der soll sich bitteschön ändern. Und zwar sofort. Und eine Entschuldigung wäre auch angemessen.

Kompliziert.

Wie kommt man da heraus?

Fall 1: Sie sind der oder die mit dem Eröffnungssatz.

Lassen Sie das doch einfach! Schön gesagt, nicht wahr. Wohin aber mit den eigenen Gefühlen, werden Sie sich möglicherweise fragen. Aussprechen, am besten sofort. Aber mit Wertschätzung für den anderen, der das – in dubio pro reo – vielleicht ja auch *nicht nur* gemacht hat, um uns unendlich auf den Zeiger zu gehen. Also statt: „Immer lässt Du Deinen Kram im Wohnzimmer liegen!“ vielleicht „Ich bin ganz gestresst, weil doch gleich die Gäste kommen. Kannst Du bitte Deinen Platz im Wohnzimmer wieder aufräumen?“.

Fall 2: Sie sind Adressat des Eröffnungssatzes

Am besten weichen Sie zunächst einmal dem Satz innerlich aus. So meint der andere das nicht. Davon können Sie nahezu sicher ausgehen. Fragen Sie sich stattdessen, wie dem anderen gerade zumute sein könnte und zeigen Sie ihm, dass Sie ihn verstanden haben. Eine friedliche Replik auf „Immer lässt Du Deinen Kram im Wohnzimmer liegen!“ wäre dann beispielsweise „Du möchtest gern, dass es dort für unsere Gäste schön ist.“ oder ein „Damit habe ich Dich noch zusätzlich gestresst.“ Im richtigen, nämlich keinesfalls ironisch-distanzierten, sondern freundlichen Ton vorgetragen, wirkt das wahre Wunder.

Gar nicht funktionieren übrigens Versuche in der Art von „Jetzt lass uns doch einmal in Ruhe darüber reden!“. Diese Streits entstehen in hochemotionalen Situationen. Wer die Emotionen unterdrücken will, anstatt sich mit ihnen zu beschäftigen, wird sie eher verstärken als beruhigen.

Ach, und dann gibt es noch:

Fall 3: Sie sind zunächst unbeteiligt.

Ganz klar: Mund halten! Eventuell ist es erlaubt, mit einem hilfreichen Satz à la Fall 2 Fahrt aus dem Streit zu nehmen. Keinesfalls jedoch sollten Sie sich in das Wortgefecht hinein ziehen lassen oder gar Partei ergreifen. Hat doch im letzten Jahr und im Jahr davor auch schon nicht geholfen, das wissen Sie doch! Bringen Sie lieber den Müll raus, das ist produktiver.

Solche ritualisierten Streits finden sich übrigens keineswegs nur im Privatleben. Gerade in formalisierten Besprechungen, in denen sich der immer gleiche Kreis zu den immer gleichen Themen trifft, lassen sie sich häufig beobachten, allerdings in im äußeren Anschein meist noch höflicher Form. Historisch verbrieft und weltbekannt ist das Beispiel von Cato dem Älteren und seiner bei jedem sich bietenden Anlass wiederholten Bemerkung, bei der man das Augenrollen der anderen Senatoren quasi mithören kann: „Ceterum censeo Carthaginem delendam esse.“ (Lat.: Und im Übrigen glaube ich, dass Karthago zerstört werden sollte.). Warum dieses Beispiel? Weil man daran so gut sehen kann, dass diese Streits und der aus ihnen resultierende Stillstand auch historische Dimensionen annehmen können. Denn man muss Cato eines zugute halten: Recht hätte er gehabt...

Im Folgenden finden Sie einige Beispiele für typische ritualisierte Streit-Eröffnungen aus dem beruflichen und aus dem privaten Bereich, auf die dann üblicherweise die – zum Teil bis in den Wortlaut gleiche – Auseinandersetzung folgt. Wenn Sie mögen, können Sie daran üben, wie man diese Sätze im Sinne von Fall 1 umformulieren kann und wie man darauf im Sinne von Fall 2 wertschätzend reagieren kann.

Auftakt	Fall 1: Umformulierung	Fall 2: Friedliche Replik
1. Frau B., ich muss Sie mal wieder bitten, mit Ihren Ausführungen jetzt langsam zum Ende zu kommen.		
2. Gott, jetzt beeil Dich doch mal. Immer kommen wir deinetwegen zu spät.		
3. Ich hab bald keine Lust mehr. Immer muss ich hier allein die Kohlen aus dem Feuer holen!		
4. Wenn Sie nicht wie immer Ihre Zahlen nicht unter Kontrolle hätten, sähe die Lage ohnehin anders aus, Herr Kollege!		

Zitat

You cannot change tradition. You can only add to it.

Terry Pratchett

Rituale nutzen

Ich war beeindruckt, von meinen Kindern zu erfahren, dass Schüler sich heutzutage dafür engagieren, eine Schulkleidung zu entwerfen, anfertigen zu lassen und auch zu tragen. Es verwundert kaum, dass sich die jeweils frisch hinzu gekommenen Fünftklässler umgehend dafür einsetzen, ebenfalls die entsprechende Kleidung zu erhalten.

Am Beispiel der Pausenregelung bei Seminaren möchte ich ein Ritual beschreiben, das nicht nur schnell eingeführt ist, sondern auch gern von allen Beteiligten angenommen wird: Ich erkläre zu Beginn einer Veranstaltung, dass eine starre Pausenregelung gelegentlich den aktuellen Prozessen zuwiderlaufen kann, wenn die Arbeit so intensiv verläuft, dass eine vorab festgelegte Pause fürchterlich störend wirken mag. Stattdessen kann jeder Teilnehmer zu jedem Zeitpunkt sein Namensschild senkrecht stellen und damit für alle sichtbar machen, dass jetzt von ihm eine Pause gewünscht wird. Das führt in kürzester Zeit dazu, dass sich andere anschließen und ebenfalls ihr Namensschild hochkant stellen. Eine derart anschauliche Mehrheit zeigt umgekehrt auch denjenigen, die gerade keinen Pausenwunsch verspüren, wie der Gruppenprozess mehrheitlich erlebt wird. Es gibt dabei auch den Fall, dass ein einzelner Pausenwunsch zwar von allen wahrgenommen wird, sie ihn aber im Moment nicht teilen. In diesem Fall nimmt sich der einzelne Teilnehmer eine entsprechende Auszeit und kommt in der Regel nach wenigen Minuten erfrischt zurück. Ich bin immer wieder überrascht, wie dieses Pausenritual auch von Teilnehmern beibehalten wird, die mit großem zeitlichen Abstand eine Fortsetzung besuchen. Darüber hinaus konnte ich mehrfach beobachten, wie dieses einfache Ritual gruppenstärkend wirkt, weil es gegenüber anderen Lern- und Seminargruppen zur Abgrenzung eingesetzt wird, wörtlich hieß es: „Wir regeln unsere Pausen individuell. Wir lassen uns doch nicht vom Veranstalter vorschreiben, wann wir eine Pause nötig haben.“ Dieses Ritual zeitigt noch einen Nebeneffekt: Immer wieder erlebe ich Seminargruppen, die darauf Wert legen, dass ich mich ebenso meines Namensschildes bediene, wenn ich eine Pause möchte. Mit diesem banalen Ritual werden für einen kleinen Bereich die vertrauten Formen der Lehr-Lern-Situation neu gestaltet.

Gastbeitrag – Prof. Dr. Michael Schramm ist seit 2001 Inhaber des Lehrstuhls für "Katholische Theologie und Wirtschaftsethik" an der Universität Hohenheim. Nach dem Studium der Theologie, der Germanistik sowie volkswirtschaftlicher Studien hatte er den Lehrstuhl für "Christliche Sozialwissenschaften" an der Universität Erfurt inne. Seine Forschungsgebiete umfassen die Wirtschafts- und Unternehmensethik, ökonomische Religions- und Moralkulturen sowie Religion und Ethik in Unterhaltungsprodukten (Kinofilmen usw.). Wichtige Veröffentlichungen: "Ökonomische Moralkulturen. Die Ethik differenter Interessen und der plurale Kapitalismus" (2008); „Der unterhaltsame Gott. Theologie populärer Filme" (2008).

Das Management von Ritualen. Von der Aktivierung sozialer Anreize

Lit.: Echter, Dorothee (2003): *Rituale im Management. Strategisches Stimmungsmanagement für die Business Elite*, München: Vahlen; Jäggi, Christian J. (2009): *Sozio-kultureller Code, Rituale und Management. Neue Perspektiven in interkulturellen Feldern*, Wiesbaden: VS Verlag.

Unternehmen sind keine Maschinen, sondern Organisationen, in denen Menschen arbeiten. Und schlussendlich sind es diese Menschen, die der Erfolgsfaktor eines Unternehmens sein können – oder eben nicht. Denn es ist alarmierend, dass der Engagement Index 2008 (der Gallup Organization) die wenig euphorisierende Tatsache zu Tage fördert, dass sich fast 70 Prozent der deutschen Arbeitnehmer nur in geringem Umfang an ihr Unternehmen gebunden fühlen, dass etwa zwei Drittel aller Beschäftigten lediglich einen Dienst nach Vorschrift ableisten und etwa 20 Prozent innerlich bereits gekündigt haben.

Seit einigen Jahren greift nun die Einsicht Raum, dass Rituale eine außerordentlich positive Wirkung auf die Mitarbeiter haben können. Manch einer wird an dieser Stelle stutzen: Rituale? Die kennt man ja eher aus dem religiösen Bereich. Sollen nun Hokusfokus, Beschwörungen und Mumbo Jumbo in die Chefetage einziehen? Weit gefehlt! Rituale sind etwas völlig Normales. Sie spielen eine nicht unbedeutende Rolle in unserem alltäglichen Leben. Wenn ein Paar jeden Sonntagabend ohne Fernseher, mit zwei Gläsern Wein, Kerzenlicht und einem Gespräch über sich selbst gestaltet, dann liegt der eigentliche Sinn in eben dieser speziellen Paararbeit, in der die beiden die vergangene gemeinsame Woche reflektieren und auf die kommende Woche vorblicken.

Was sind nun eigentlich „Rituale“? Rituale sind mehr als bloße Gewohnheiten. Bei Ritualen geht es um sich wiederholende Handlungsabläufe, die aber darüber hinaus gewissermaßen einen „höheren“ Sinn haben, die etwas bezeichnen, die eine symbolische Bedeutung besitzen. Das tägliche Zähneputzen ist zwar eine (begrüßenswerte) Gewohnheit, aber noch kein Ritual. Nur wenn die sich wiederholende Handlung auf etwas Anderes verweist, einen „höheren“ oder „tieferen“ Sinn symbolisiert, erhält sie den Charakter eines Rituals.

Inwiefern können Rituale nun ein zweckmäßiges Management-Instrument sein? Mit den etwas einfallslosen Mitteln ökonomischer Anreize allein (höhere Gehälter usw.) lassen sich viele Probleme – wie etwa das oben angesprochene Probleme fehlender Mitarbeitermotivation – oftmals nicht beheben, jedenfalls nicht zu vertretbaren Kosten. Menschen sind nicht nur *Homines Oeconomici*, sondern Wesen, die als Personen behandelt und respektiert werden möchten. Hier können Rituale hilfreich sein. Einige Beispiele:

- Schon ein morgendlicher Rundgang des Chefs zur Begrüßung der engeren Mitarbeiter kann eine motivierende Form der Anerkennung sein.
- Auch ein monatlicher Stammtisch, bei dem die Getränke von der Firma bezahlt werden, kann ein produktives Wir-Gefühl aktivieren.
- Im Fall der Übernahme eines Unternehmens kann es zweckmäßig sein, mithilfe eines Abschieds- und Transformationsrituals für die Mitarbeiter des übernommenen Unternehmens das Ende der alten Firma (Trauerarbeit) und die Integration in das neue Unternehmen explizit zu thematisieren und symbolisch zu begleiten.
- Stößt eine neue Mitarbeiterin zu einem bereits bestehenden Team hinzu, kann ein Aufnahme-ritual dazu beitragen, die Teamzugehörigkeit symbolisch zu dokumentieren und die neue Rolle im Team transparent werden zu lassen.

Rituale sind ein Instrument, die Aufmerksamkeit des Managements und die Wertschätzung der eigenen Mitarbeiter zu symbolisieren. Rituale bestärken die Identifikation mit der Fir-

ma. Sie machen problematische Situationen handhabbarer. Rituale aktivieren soziale oder moralische Anreize und sind daher weit mehr als bloße Zeitverschwendung. Ein Ritual-Management erfüllt denjenigen Bereich mit Leben, der in der „kalten“ Welt formaler Arbeits- oder Kaufverträge keine Berücksichtigung finden kann. Ritual-Management rechnet mit dieser „Unvollständigkeit“ von Verträgen. Das menschliche Leben ist erheblich bunter. Und so werden Rituale zu einem effektiven Management-Tool, um wichtige Dimensionen wie Respekt, Aufmerksamkeit oder die Transzendierung des Alltags zu symbolisieren. Da kleine, wenig aufwendige Rituale oftmals eine erhebliche Hebelwirkung entfalten können, ist ein bewusstes Ritual-Management ein Erfolgsfaktor. Allerdings – Mitarbeiter merken schnell, wenn ein vermeintliches Ritual-Management nur bloße Show ohne Gehalt ist. Man muss es also schon ehrlich meinen.

Reißverschluss

Eine wichtige Eigenschaft von Ritualen ist, dass sie Mitgliedern einer Gemeinschaft ein Gefühl des Wiedererkennens und der Zugehörigkeit geben. Das gilt so lange, wie man diese Rituale sozusagen in der Entwicklung miterlebt und kennengelernt hat. Wenig jedoch kann peinlicher sein als in einen bestehenden Kreis zu kommen, bei dem sich aus besonderen Umständen heraus Rituale entwickelt haben, die den Rahmen des üblichen Verhaltens verlassen. Innerhalb des Kreises ist dieses Verhalten akzeptiert und damit gemeinschaftsfördernd – aber als Neuling tut man sich mit der Einordnung oft schwer. Denken Sie beispielsweise an die Schlachtrufe von Sportmannschaften, an manche Vereinsnamen, an Begrüßungsrituale mit besonderer Abfolge von Bewegung etc.

Hinzu kommt, dass Menschen ein unterschiedlich starkes Bedürfnis nach Ritualen zu haben scheinen und einen ihnen dabei eigenen Humor. Da trifft sich eine Gruppe zum ersten Mal – sei es, weil man ein gemeinsames Hobby pflegen will, weil man eine Gemeinschaftsaufgabe übernehmen möchte oder ähnliches – und schon wird irgendjemand vorschlagen, der Gruppe einen lustigen Namen zu geben, ein gemeinsames Zeichen zu vereinbaren oder gar ein Lied zu dichten – während andere bei dem bloßen Gedanken daran Gänsehaut bekommen. Das löst sich dann meist darüber, dass einige Mitglied der Gemeinschaft werden oder bleiben, andere nicht.

Eine wichtige Aufgabe für eine bestehende Gemeinschaft, die sich nicht selbst genug ist, sondern neue Mitglieder aufnehmen möchte, besteht also darin, die neu Hinzugekommenen mit den bestehenden Ritualen vertraut zu machen und sie ihnen durch Erläuterungen oder gar eine Art Initiationsritual nahezubringen. Das ist so wichtig wie der erste Schritt beim Schließen eines Reißverschlusses. Nur wenn der Anfang gelungen ist, greifen anschließend die Zähne richtig ineinander...

Weiter lesen

Zusätzlich zu unserem monatlichen Newsletter erscheinen in jeweils wöchentlichem Abstand unsere **Lösungsskizze** zu der jeweiligen Aufgabe, ein Ausschnitt aus einem thematisch passenden **Coaching**-Gespräch und ein **Extra** mit unserer Antwort auf Ihre Reaktionen.

Alle entsprechenden Artikel und unser Archiv finden Sie auf unserer Newsletter-Hauptseite unter: <http://www.iwuf.de/newsletter/>

Weitere Artikel von Petra Sonne finden Sie auch in ihrem Blog „Pe's Corner“ unter:
<http://psn-wirtschaftsberatung.de/pe-s-corner/>

Anregungen

Buchtipp

Cees Nootboom
Rituale
Suhrkamp Verlag
ISBN 3-518-40522-5

„Die ewige Wiederholung der Ereignisse“, so beschreibt *Cees Nootboom* das Leben seines Protagonisten Inni Wintrop, und auch sein Roman folgt erzählerischen Ritualen, jedes Wort so sorgsam setzend, als sei es Teil einer geheimen Messe. Inni versucht zu Beginn des Buches Selbstmord zu begehen – seine innig geliebte Zita hat ihn verlassen, und er hat selbst in dem von ihm geschriebenen Horoskop der Tageszeitung vorausgesagt, er, von Sternzeichen Löwe, werde daraufhin seinem Leben ein Ende setzen. Das Vorhaben misslingt, und dafür sterben im Verlauf des Buches zwei andere Männer, Arnold und Philip Taads, durch eigene Hand, jeweils als für sie folgerichtige Handlung im Rahmen eines selbsterfundnen Rituals. Ihr Ziel: Wenigstens einem Augenblick im Leben wirkliche Bedeutung zuzumessen. Für Inni allerdings bedeutet das den inneren Freispruch und die Erkenntnis, dass es „unverkennbar zwei Welten gab; eine, in der die beiden Taads sich aufhielten, und eine, in der sie abwesend waren, und zum Glück befand er sich noch in der letzteren.“

Filmtipp

Peter Weir
Der Club der toten Dichter (Dead Poets Society, USA 1989)

Wir haben diesen vielgerühmten Film, der einen ebenso lesenswerten Roman nach sich gezogen hat, als Filmtipp für diesen Monat gewählt, weil hier alle Formen von Ritualen in manchmal erschütternder und manchmal grotesk-witziger Weise gezeigt werden. Einerseits erlebt man die erstarrten Rituale eines Elite-Internats mit, andererseits wird gezeigt, wie der neue Englischlehrer John Keating die Schüler mit unkonventionellen Methoden zu selbständigem Denken anregt. Dabei arbeitet er ebenso mit Ritualen, lässt sich beispielsweise von seinen Schülern mit „O Captain, mein Captain!“ anreden, einer Zeile aus einem Gedicht über *Abraham Lincoln*. Oder er lässt alle Schüler über das Lehrerpult steigen, um ihnen zu zeigen, wie ein Perspektivenwechsel funktioniert. Ein weiteres Mal thematisiert er sogar das Ritual des Exerzierens, indem er ihnen auf dem Schulhof die Macht der Anpassung demonstriert. Und die Schüler schaffen ihre eigenen Rituale in ihrer Gegenwelt, dem zu neuem Leben erwachten ‚Club der toten Dichter‘. So wird jede Club-Sitzung rituell mit einem Abschnitt aus *Henry Thoreaus* ‚Walden‘ gemeinsam rezitiert. Es lässt sich voraussehen, dass das in einem erkonservativen Internat nicht gut gehen kann. Es kommt zu einer dramati-

schen Entwicklung, an deren Ende Keating die Schule verlassen muss. Aber die Schlusszene zeigt, wie verbindend und stärkend Rituale wirken können, wenn sich über die Hälfte der Klasse den wütenden Aufforderungen des Schulleiters entzieht sich hinzusetzen und stattdessen den Perspektivenwechsel praktiziert und sich auf ihre Tische stellt.

Musiktip

Richard Wagner
Die Meistersinger von Nürnberg

Stollen, Stollen, Abgesang, so lautet der vorgeschriebene Aufbau eines nach allen Regeln mittelalterlicher Liedkunst komponierten Gesangstücks. Und den singenden Nürnberger Gildemeistern rund um den Schuster Hans Sachs ist das genug – bis eines Tages Ritter Walther von Stolzing auftaucht, zur Brautwerbung um des Goldschmieds Tochter Eva antritt und im vorgeschriebenen Sängertwettstreit beweist, dass da auch schematisch mehr drin ist als „Hänschen klein ging allein in die weite Welt hinein“. Sein Widersacher, der Stadtschreiber Beckmesser, versucht natürlich, ihm einen Kreide-Strich durch die Rechnung zu machen. Aber am Ende siegt nicht nur die Liebe, sondern auch die lebendige Erneuerung des alten Sängerrituals.

Termine

Weitblick

Das Seminar soll Sie in die Lage versetzen, berufliche und private Lebensziele in Einklang zu bringen. Von Psychologie bis Prozessoptimierung – Sie lernen Ihr „Projekt“ Berufsleben mit den unterschiedlichsten Methoden erfolgreich und zukunftsorientiert zu gestalten. Finden Sie zum Beispiel eine Antwort auf die Frage: Was soll der nächste Karriereschritt in meinem Unternehmen sein? Mehr unter <http://www.iwuf.de/seminare/weitblick> .

27.4. - 28.4.2010, Mechtildshausen (bei Wiesbaden)

Kommunikation I – Erfolgreiche Gesprächsführung

Wenn professionelle Kommunikation nicht zum gewünschten Erfolg führt, liegt das häufig nicht an der Qualität der Argumente, sondern an der mangelnden Berücksichtigung des Gesprächspartners. Erfolgreiche Kommunikation dagegen orientiert sich am Gegenüber. In Übungen und Rollenspielen lernen die Teilnehmer im Gespräch herauszufinden, was der Gesprächspartner wirklich will, und entsprechend darauf zu reagieren.

Mehr unter <http://www.iwuf.de/seminare/gespraechsfuehrung/> .

8.6. - 9.6.2010, Mechtildshausen (bei Wiesbaden)

Kommunikation II – Emotionale Kompetenz

Neben sachlichen spielen emotionale Aspekte in Arbeitsprozessen eine erhebliche, oft unterschätzte Rolle. Die Teilnehmer lernen und üben in Rollenspielen, die Emotionen ihrer Mitarbeiter zu erkennen, einzuschätzen und zu berücksichtigen.

Mehr unter <http://www.iwuf.de/seminare/emotionale-kompetenz> .

13.4. - 14.4.2010, Reutlingen

Mitarbeiter coachen

Eine verstärkt auftretende Anforderung an Führungskräfte ist es, Mitarbeiter bei internen Problemen zu begleiten und zu unterstützen. Hier üben Sie grundsätzliche Techniken des Coachings und stärken Ihre Kompetenz in vertrauensbildender Kommunikation und Führung. So lernen Sie, die Situation und die Emotionen ihrer Mitarbeiter besser zu erkennen und im Gespräch zu berücksichtigen. Mehr unter <http://www.iwuf.de/seminare/mitarbeiter-coachen/> .

Termin geplant für September 2010

Unterwegs

Der Wechsel von konzentriertem Input und Wanderungen kennzeichnet das freieste und überraschendste unserer Seminare. Zu einem relevanten Thema können die Teilnehmer in einem ergebnisoffenen Prozess Erkenntnisse sammeln und im Austausch mit den Anderen reflektieren und vertiefen. Mehr unter <http://www.iwuf.de/seminare/unterwegs/> .

Termine geplant für September / Oktober 2010

Weitere Informationen, Anmeldung und Seminarbedingungen unter <http://www.iwuf.de/seminare/>

Nächste Ausgabe

Der nächste Newsletter erscheint am 1.5.2010 zum Thema „Ernst“

Wenn Sie konkrete Themenwünsche, Fragen oder Anregungen haben, zu denen Sie gern etwas lesen würden, schreiben Sie uns bitte unter <http://www.iwuf.de/kontakt/>.

Verwaltung & Impressum

Newsletter abonnieren oder abbestellen unter <http://www.iwuf.de/newsletter/>

Redaktion:

Dr. Petra Sonne-Neubacher
Prof. Dr. Christian-Rainer Weisbach

Verantwortlich im Sinne des Presserechts:

Dr. Petra Sonne-Neubacher
Institut für wertschätzende Unternehmensführung
Merziger Weg 1B
60529 Frankfurt / Main

www.iwuf.de

© Institut für wertschätzende Unternehmensführung GbR – Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Verwendung über den privaten Gebrauch hinaus bitte nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung der Redaktion.

Bitte beachten: Alle Angaben ohne Gewähr.