



Akademie *aktuell*

für Führung, Personalentwicklung und Coaching

- Top-ManagerIn gleich Top-LebenspartnerIn? Paarsynthese und Führung** Seite 3
Enterprise 2.0 Wie Blogs, Wiki und Foren Unternehmenskulturen ändern Seite 4
Intelligenzpool Firmeninterne Schätze heben, zukunftsfähig werden Seite 5
Vom Swing gelingender Kommunikation Dr. Gundl Kutschera im Profil Seite 7



Foto: Larss | photocase

Editorial Liebe Leserin, lieber Leser!

Nicht nur Wissen vermitteln, sondern Menschen in ihrer persönlichen Entwicklung, bei ihrem persönlichen Wachstum zu unterstützen – dies ist seit über 15 Jahren das Selbstverständnis des Osterberg-Institutes. Eng verflochten und von gegenseitiger Abhängigkeit geprägt ist dieser Prozess mit der Entwicklung der Organisation, des Unternehmens, in dem wir Menschen große Teile unserer Lebenszeit verbringen. Grund genug für das Osterberg-Institut, die Personal- und Unternehmensentwicklung – immer mit

dem Blick auf den Menschen – noch stärker in den Mittelpunkt zu rücken.

Ich wünsche Ihnen beim Lesen dieses neuen Newsletters „Akademie aktuell“ spannende Anregungen, um beides miteinander zu verknüpfen.

Mit freundlichem
Gruß



Jürgen Meereis
Institutsleitung (Vors.)

Infotag Weiterbildung am 25. April

Nutzen Sie diesen Sonntag Nachmittag im Frühling, um sich über unser Weiterbildungsangebot zu informieren. Zertifizierte Trainings für Führung, Personalentwicklung und Coaching, Konfliktmanagement, Training oder Therapie sind unsere Kernkompetenz. Stets verbinden diese auf förderliche Weise Theorie, Selbsterfahrung, Methodentraining und Supervision.

Der Infotag Weiterbildung bietet Ihnen

- einen unkomplizierten Einblick in unser Programm
- 6 anderthalbstündige Schnupperworkshops zur Auswahl
- wertvolle Entscheidungshilfen für Ihre Qualifizierungsplanung
- Osterberg-Trainer und -Trainerinnen zum Kennenlernen „in Aktion“

Bitte teilen Sie uns mit Ihrer Anmeldung mit, welche Workshops in welcher Phase Sie interessieren. Sie können an je einem Workshop aus den Reihen A und B (je 1,5 Stunden) teilnehmen.

Programmüberblick

Impulsreferat:

Passt wie angegossen?

Gedanken auf dem Weg zum Traumjob Silke Luinstra

- A 1 Train the Trainer**
Manfred Gührs
- A 2 Improvisationstheater**
Friedhelm Eckermann
- A 3 Effektive Gesprächsführung**
Milda Maria Wolf
- B 1 Konfliktmanagement**
Stephan Reichenbach, Ulrike Meyer
- B 2 Transaktionsanalyse**
Andreas Becker
- B 3 Konfliktcoaching und positiver Umgang mit Aggression**
Donata Oerke

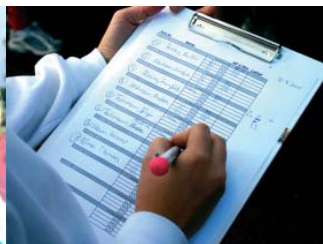
Sonntag 25. April Seminar 0190
14:00 – 18:30 Uhr
€ 35 inkl. Kaffee, Kuchen, Abendimbiss

„Fit fürs Berufsleben“ – Fünf neue Veranstaltungen mit dem sh:z geplant

„Never change a winning team!“ Von dieser Weisheit der britischen Trainerlegende Sir Alfred Ernest Ramsey halten auch wir viel. Unsere erfolgreiche Bildungskoope- ration mit dem sh:z Schleswig-Holsteinischer Zeitungsverlag geht in die nächste Runde. In diesem Jahr werden Themen des Berufslebens im Mittelpunkt stehen. Den Auftakt macht am 11. März (voraussichtlich in Büdelsdorf)

- „Mission Possible – Unternehmen komponieren ihre Zukunft“ mit Prof. Jens U. Sievertsen u. a.

Als weitere Themen sind geplant: „Burnout vermeiden“ (29. April); „Die Generation 50+ im zukünftigen Erwerbsleben“ (im Juni); „Vom Grübeln zum Handeln – beruflich planen“ (9. September); „Ich setze mich durch, und alle sind zufrieden – Klug verhandeln“ (26. Oktober).



60 Stunden plus x pro Woche im Chefsessel?

Work-Life-Fitness: Wie Thomas Römer Leistungsträger in Bewegung bringt

„In deutschen Unternehmen kommt die körperliche Fitness der Führungskräfte zu kurz. Zwar legen Mitarbeiter großen Wert auf Gesundheit und körperliche Ertüchtigung, aber 85 % der Unternehmen halten den Fitnessgedanken für eher unwichtig. 40 % der Führungskräfte arbeiten mehr als 50 Stunden pro Woche, und 64 % sind in derselben Zeit weniger als drei Stunden sportlich aktiv.“

So lapidar – und alarmierend – lautet das Fazit einer Studie der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Bad Harzburg. Sie hatte 212 Führungskräfte befragt, ein kleiner Querschnitt durch Branchen und Unternehmensgrößen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, und vor allem einen Umstand als „Teufelskreis“ beklagt: Gerade die LeistungsträgerInnen, die besonders angespannt und ausgelastet arbeiteten, hätten besonders wenig Möglichkeiten für körperlichen Ausgleich und Erhalt ihrer Fitness.

„Gesundheitsförderung ist anspruchsvoll und erfordert es, Lebens- und Arbeitsbedingungen zu beeinflussen und persönliche Gesundheitsressourcen zu fördern. Diese Strategie bezweckt nicht in erster Linie eine Kostendämpfung. Dennoch konnten verschiedene Studien belegen, dass sich die Investitionen in die Gesundheitsförderung finanziell mehrfach auszahlen.“

Dr. Michael Kohlbacher
MPH, Leiter Kompetenzzentrum Public Health, Institut für Unternehmensführung, Universität Zürich

Die zitierte Studie stammt aus dem Jahr 2000. Doch Thomas Römer zieht sie immer noch heran, wenn er den immensen Handlungsbedarf für Work-Life-Fitness zeigen will, denn: „Die Verhältnisse in der beruflichen Gesundheitsvorsorge haben sich, wenn überhaupt, in den letzten zehn Jahren nur punktuell verbessert.“

Wirtschaftswissenschaftler Römer, Jahrgang 1950, war lange Personalleiter einer Bank, bevor er sich als Berater, Trainer und Supervisor mit Schwerpunkt Change Management und Strategieentwicklung selbstständig machte. Seine Seminarangebote zu Work-Life-Fitness sind für ihn „etwas ganz Spezielles“: „Ich frage mich, warum Führungskräfte im Managen Profis und im Selbstmanagen oft eher Laien sind. Work-Life-Fitness ist eine Einladung, dies zum Besseren zu verändern.“

Römer hat gemeinsam mit Sportwissenschaftler Thomas Frobel (der arbeitete z. B. am Olympiastützpunkt Tauberbischofsheim mit WeltklasseathletInnen) schon so manchem Bereichsleiter, so mancher Top-Managerin die Wechselwirkungen von innerer und äußerer Beweglichkeit vor Augen geführt. Sie kombinieren Bewegungseinheiten mit Einheiten des Selbstmanagement. Immer geht es darum, letztendlich die individuell passenden Schritte hin zur verbesserten Balance zwischen Arbeits- und Privatleben zu entwickeln.

Jeder einzelne Teilnehmende erhält, auf der Grundlage seines Status Quo und seines genau ermittelten Bedürfnis-Portfolios, ganz persönliche Empfehlungen: Bewegungsprogramme, Entspannungstechniken, kognitive Verfahren zur Stärkung

der eigenen Ressourcen, Ernährungstipps, Stressmanagementmethoden.

Auch unter den Kosten-Controllern hat es sich herum gesprochen, dass sich eine fitte Belegschaft, auf allen Etagen, rechnet. Frobel und Römer kennen die Zahlen: „Um 20 bis 68 % vermindert sich der Krankenstand bei Mitarbeitenden, die an gesundheitsfördernden Maßnahmen teilnehmen, gegenüber denen, die dies nicht tun.“ Daraus errechneten sich Kosteneinsparungen von bis zu 36 %.

Die zitierte Akademie-Studie formuliert es so: „Gesundheitsmanagement nutzt den Zusammenhang zwischen individueller Leistungskraft und Unternehmenspotenzial, um die Wechselwirkung zwischen diesen Faktoren zu fördern und so die Unternehmensleistung dauerhaft zu steigern.“

Thomas Römer nickt und lacht. „Man könnte sagen: Nur wer sich in seiner eigenen Haut wohl fühlt, ist den täglichen Anforderungen gewachsen. Klingt einfach, ist einfach. Wenn man es klug angeht.“

Work-Life-Fitness Seminar 0179 – mit Weisheit und Wissenschaft

05.–07. Mai
€ 1550 inklusive Telefon-Coachings bis sechs Monate nach Seminarende
Programmheft Akademie Seite 57

Burnout vermeiden

Halten Sie manchmal nur mit Mühe die Balance zwischen Berufs- und Familienleben? In einer Kooperation mit der Techniker Krankenkasse (TK) bieten wir vom 20. bis 24. September ein hoch effektives Training zur Vermeidung des Burnout speziell für berufstätige Männer an. ArbeitsmedizinerInnen schätzen, dass mindestens 7 bis 9 % der Berufstätigen gefährdet sind „auszubrennen“. Die Veranstaltung wird von vielen Krankenkassen bezuschusst. Die TK z. B. übernimmt für ihre Mitglieder 80 % der Seminarkosten.

€ 1000

Programmheft Akademie Seite 58

Techniker Krankenkasse
Gesund in die Zukunft.

Praxisbezogene Führungsbegleitung

Führungskräfte, die nach passender Weiterqualifizierung forschen, sind in der Regel sehr wählerisch. Sie brauchen



ein Training, das thematisch genau das anbietet, was sie benötigen, inklusive funktionierendem Praxistransfer, hoch effizienter Zeitstruktur und größtmöglicher Langzeitwirkung. Sie brauchen, flapsig gesagt, die eierlegende Wollmilchsau. Unsere neue Weiterbildung „Praxisbegleitung für Führungskräfte“,

eine Kooperation mit *relations*, kommt dem schon recht nahe – Teilnehmende erwartet ein kompaktes Entwicklungsprogramm in sechs Modulen, das vor allem darauf abzielt, am konkreten Führungsalltag des Beteiligten zu arbeiten.

Interessiert? Ein Kennenlern-Termin findet am Montag, 22. März, ab 18 Uhr in Hamburg statt. Die Praxisbegleitung startet am 26. April. Der Abend ist kostenfrei, bitte melden Sie sich nichtsdestotrotz im Osterberg-Institut an.

Programmheft Akademie Seite 26

Kompetenz in Beziehungsdingen geht oft Hand in Hand mit reifer Führung

INTERVIEW Ein spezielles Angebot in Paarsynthese mit Ulla Holm und Michael Cöllen eröffnet im Mai unsere neu konzipierte Reihe für UnternehmerInnen, Vorstände, GeschäftsführerInnen. Im Fokus: das spannende Wechselspiel von Führungskompetenz und Beziehungskompetenz. Dazu sieben Fragen an den Paarsynthese-Begründer Michael Cöllen.

Sie arbeiten seit vielen Jahren als Paartherapeuten in eigener Praxis und im Osterberg-Institut. Wie viele Chefinnen und Chefs suchen bei Ihnen Unterstützung?

Es ist tatsächlich auffällig, wie stark die Zahl von Führungskräften und Unternehmensleitern, gemessen am Teilnehmerkreis, zunimmt. Im Wesentlichen aber sind es die Chefinnen oder Chefs von kleinen und mittleren Unternehmen, insbesondere auch von Familienunternehmen.

Ist eine erfolgreiche Führungskraft aus Ihrer Erfahrung auch eher eine erfolgreiche Partnerin, ein erfolgreicher Partner?

Der erfolgreiche Chef oder Unternehmensleiter, Topmanager oder leitende Angestellte ist nicht immer ein erfolgreicher Partner, allerdings gilt der umgekehrte Zusammenhang: Ein Mensch, der als Partner oder Partnerin kompetent und erfolgreich ist, ist oft auch als Geschäftsmann, als Geschäftsfrau erfolgreich. Ein hohes Ausmaß an Beziehungskompetenz und Dialogfähigkeit macht sich nämlich auch im Unternehmensbereich bezahlt.

Sie sagen, dass sich privater und beruflicher Erfolg am Dreh- und Angelpunkt der Beziehungsfähigkeit treffen. Woran machen Sie die Beziehungsfähigkeit eines Menschen fest?

Die Beziehungsfähigkeit eines Menschen zeigt sich in seiner Vital-Präsenz, in seiner Fähigkeit zum vertieften Dialog, zur Einfühlung in sein Gegenüber und Resonanz mit diesem. Auch ein gesundes Maß an Selbstkritik sowie ein Gleichgewicht zwischen Durchsetzungskraft und Kompromissbereitschaft gehören dazu. Kreative Gestaltungskraft für menschliche Netzwerke, wovon das Paar das kleinste ist, rundet die Beziehungskompetenz ab.

Sie stärken in Ihrer Arbeit zwischenmenschliche Werte wie Achtung und Würde. Wie vertragen sich diese Werte, in Ihren Augen, mit den Anforderungen der wirtschaftlich geprägten Welt wie Durchsetzungskraft, Führungsstärke und „Biss“?

Die Würdigung und Anwendung zwischenmenschlicher Werte garantieren langfristige Erfolge, da sie auf gegenseitiger Anerkennung aufbauen. Die optimale Entfaltung des menschlich-kreativen Potenzials und kreative Leistung entwickeln sich vor allem auf dem Boden eines würdevollen und achtsamen Umgangs. Eine liebevolle Haltung erreicht letzten Endes eine größere Effektivität als die autoritäre Haltung. Auch die Wirtschaft profitiert davon.

Es gibt immer wieder Menschen, denen man nachsagt, sie seien privat ganz anders als im Berufsleben. Ist diese nicht auch eine Fähigkeit, die das Leben einfacher macht?

Auch im Business gilt, dass die strenge Aufteilung zwischen privatem und beruflichem Leben kurzfristig und zeitweilig hilfreich ist. Langfristig aber bedeutet die Spaltung zwischen privatem und beruflichem Auftreten Zerstörung von Synergieeffekten. Ein persönlich ganzheitliches Auftreten ermöglicht eine ungebrochene Identität. Auf diese Weise wird eine Synthese der zwei wichtigsten Lebensbereiche, nämlich Arbeit und Familie, möglich.

Vorstände und GeschäftsführerInnen haben wenig Zeit. Warum sollten Sie dennoch Ihr Angebot wahrnehmen?

Die Seminare bieten die Möglichkeit, zwei Fliegen mit einer Klappe zu schlagen. Mit dem Partner gemeinsam eine Fortbildung für Beziehungskompetenz zu absolvieren, erfüllt gleichzeitig beides: sinnvolle Paarszeit sowie Zugewinn an professioneller Kompetenz. Das Modell der Paarsynthese bietet in dieser Kombination ein einzigartiges Angebot: Führungskompetenz und Partnerkompetenz.

Führungskompetenz und Beziehungskompetenz verbinden – Paarsynthese für UnternehmerInnen, Vorstände und GeschäftsführerInnen

14.–16. Mai | € 3200 pro Paar

Programmheft Akademie Seite 8

Ein herausragendes Angebot für Top-Führungskräfte

war uns im 100. Geburtsjahr des Stifters und Unternehmers Karl Kübel ein Anliegen. Entstanden ist, als Kooperation mit dem Unternehmensverband Nord, eine besondere



Vereinigung der Unternehmensverbände in Hamburg und Schleswig-Holstein e.V.

BDH-Landesvertretung Schleswig-Holstein

Reihe, die Vorständen, UnternehmerInnen und GeschäftsführerInnen Raum gibt, ihre Situation und ihre Werte im kleinen, vertraulichen Kreis unter hoch kompetenter Anleitung bewusst zu reflektieren.

Weitere Themen: „Meine Firma, meine Familie“ (17.–19. Sept.) und „Familienmanagement bei der Unternehmensnachfolge“ (21.–23. Nov.)

Alles über diese Reihe finden Sie im Programmheft Akademie, Seite 7ff.

Foto: dimolaidis | photocase



Geld und Führung

„Geld ist nicht alles, aber ohne Geld ist alles nichts.“ Ist Geld nur ein Instrument, um „höhere“ Ziele zu erreichen? Wie viele emotionale Funktionen – Bestätigung, Befriedigung, Sinn, Sicherheit – erfüllt Geld?

„Geld kann menschliche Beziehungen und unternehmerisches Handeln vor allem dann negativ beeinflussen, wenn Unternehmer und Führungskräfte sich seiner Wirkung auf die eigene Person nicht bewusst sind. Wer hingegen sein Verhältnis zu Geld reflektiert, kann führen anstatt sich verführen zu lassen, und kann die berechnete Wahrnehmung eigener Interessen mit ethischer und sozialer Verantwortung in Einklang bringen,“ sagt Nicola Berlinger, die als philanthropische Beraterin, Certified Financial Planner® und Unternehmensberaterin an der Schnittstelle zwischen Menschen, Unternehmen und Finanzen immer wieder Klärungsprozesse unterstützt.

Dieser Klient berichtet Erstaunliches: „Empört über seine Gehaltsforderung, beabsichtigte ich zunächst, meinem Personalleiter über ein Wertecoaching Manieren beizubringen. Dabei entdeckte ich, dass unser Familienunternehmen auf einem ungesunden Fundament ruht. Eine unausgesprochene Regel lautete: Grosszügige Gehaltserhöhungen gibt es nur gegen Loyalität bis zur Selbstaufgabe. Als mir klar wurde, welchen Preis wir dafür bezahlen – krankheitsbedingte Ausfälle, eine service-, aber wenig abschlussorientierte Vertriebsmannschaft –, entschloss ich mich zur Änderung der Regeln: Wir brauchen selbstbewusstes Auftreten! Neben Loyalität fördern wir Individualität. Wir haben verstanden, dass wir ein gesundes Spannungsfeld zwischen beiden Polen brauchen. Bemerkenswert, wie uns eine Auseinandersetzung über Geld auf diese Spur gebracht hat.“

Ziel der Veranstaltung mit Nicola Berlinger im Osterberg-Institut ist es, UnternehmerInnen und Unternehmensleitern einen intensiv angeleiteten Austausch zu bieten, der Gelassenheit auch unabhängig von monetären Faktoren, Handlungs- und Entscheidungsfreiheit sowie Authentizität durch klare Ausrichtung auf das jeweils individuell Wichtige ermöglicht.

Geld und (Ver-)Führung Für eine zeitgemäße Unternehmerethik

14.–15. Juni

€ 1840 bei Anm. bis 14.3., danach € 2300

Programmheft Akademie Seite 11

Enterprise 2.0 – Wissen ist zu kostbar, um es zu verschwenden Vernetzen Sie die Klugheit Ihrer MitarbeiterInnen per Blog, Forum und Wiki

In Ihrer Firma arbeitet ein neuer Praktikant. Am Kaffeematen ergibt sich ein Gespräch. Auf Anhieb kommt Ihnen der junge Mann im Kapuzenpulli äußerst helle vor, clevere Ideen zu Abläufen und Vertrieb sprudeln nur so aus ihm heraus. Und nun – was tun?

Wäre es nicht prima, wenn jede gute Idee für Ihre Firma, Ihre Abteilung aufgegriffen würde – egal ob sie vom Praktikanten stammt oder vom CEO? Wenn eine kluge Überlegung sogar die nächste nach sich zöge, weil nämlich regelmäßiger, munterer Austausch zwischen den Abteilungen herrschte?

Genau diese Frage finden Sie spannend? Dann sollten Sie „Enterprise 2.0“ näher unter die Lupe nehmen. Der Begriff lehnt sich natürlich an Web 2.0 an und steht für die Nutzung sozialer Software in der internen Kommunikation einer Organisation. Wir kennen diese Software aus dem Internet: Blogs und Foren, Wiki („schnell“ auf hawaiisch) genannte, gemeinschaftlich editierte Enzyklopädien, Instant Messaging, Netzwerke wie Xing oder LinkedIn und so weiter.

„Sich über die Technologien der jungen ‚Digital Natives‘ [in etwa: *Internet-Eingeborene*] zu vernetzen, macht auch Organisationen schlauer“, sagt Dr. Willms Buhse. Den jungen High Potentials und BerufseinsteigerInnen von heute sei es sowieso ein Rätsel, wenn Blogs, Foren,

Wikis im Unternehmen nicht genutzt würden; sie würden es eh einfach tun. „Die Marketingabteilung, die kaum mit den Technik-Kollegen redet oder – Sie kennen vielleicht den Spruch – ‚Wenn Siemens wüsste, was Siemens weiss‘ – das kommt bei den jungen Leuten nicht gut an. Die wollen, dass Entscheidungen transparent gefällt werden, wollen sich einbringen und ziehen daraus sehr viel Motivation.“

Buhse, neu im Trainerkreis der Osterberg-Akademie, legt seinem Seminar eine These des Harvard-Professors McAfee von 2006 zu Grunde; diese besagt, dass hierarchiefreie Kommunikation und erfolgreiche Selbstorganisation mit Hilfe der genannten Software die Innovationsdynamik und Kreativität einer Einheit steigern – also ihre Leistungsfähigkeit. Willms Buhse formuliert es so: „Je besser die Vernetzung, desto höher die Wahrscheinlichkeit für neue Lösungsmuster.“ Und welche Unternehmerin, welchen Vorstand würde dies nicht freuen.

Buhse, der neben seiner Trainer- und Lehrtätigkeit Unternehmen berät und 2008 das Buch „Enterprise 2.0“ veröffentlichte, weiß, dass die Anforderungen an Führungskräfte enorm sind, was Ideenreichtum, Schnelligkeit und Dynamik angeht. „Viele Firmen wollen sich nur zu gern angemessen darauf einstellen, wissen aber nicht wie. Genau dies wollen wir an den zwei Tagen auf dem Osterberg ausgiebig diskutieren.“



Foto: fanny18 | photocase

Seiner Erfahrung nach ist die Software-Technologie übrigens keineswegs das Herz von Enterprise 2.0. „Echte Effekte erzielt man mit einer guten Begleitung, Organisationsentwicklung, Unternehmenskultur und Führung“, sagt er.

Enterprise 2.0 – Wettbewerbsvorteile durch Kommunikation. Die Entwicklung von MitarbeiterInnen und Unternehmen verbinden

Seminar 0160
06.–07. September
€ 785 bei Anmeldung bis 06. Juni, danach € 980

[Programmheft Akademie Seite 14](#)

Was macht eine erfolgreiche Personalentwicklung aus? Aktuelle Thesen von Dr. Beate Klutmann, Professorin für Personalwirtschaft

Beate Klutmann ist seit 2006 als Weiterbildungsleiterin für Führungskompetenz im Osterberg-Institut tätig. Derzeit schreibt sie mit KollegInnen an einem Buch über PE. „Unsere gemeinsame Erfahrung darin beläuft sich auf rund 140 Jahre“, sagt sie. Aus dem Werk, das im Sommer erscheinen soll, und aus einer Vielzahl von Kontakten mit Unternehmen stammen die folgenden Thesen.

1. Was die PE im Blick haben sollte

In allen Unternehmen sieht sich die Personalentwicklung (PE) in der Rolle, die MitarbeiterInnen auf die aktuellen und zukünftigen Anforderungen vorzubereiten, die sich aus der Unternehmensstrategie ergeben. So richtig dies ist: Neben den vermittelten Inhalten müssen sich bereits die PE-Strukturen und -Instrumente an der Strategie orientieren. Bedingt beispielsweise das Marktumfeld eines Unternehmens ständige Innovation, die durch ein fortwährendes „sich Einbringen“ der Mitarbeitenden gewährleistet wird, kann die PE ihre Maßnahmen nicht top down verordnen: Sie muss ihre Vorstellungen zur Diskussion stellen und ihre Maßnahmen mit genau dem gleichen „sich Einbringen“ des Personals gemeinsam mit diesem entwickeln.

2. Was die PE können sollte

In der Praxis wird die PE von den EntscheiderInnen nur selten als strategischer Gesprächspartner einbezogen. Strukturelle Gründe – in vielen Unternehmen ist die PE lediglich eine Untereinheit des Personalmanagements und wird von der Unternehmensleitung kaum als strategisch relevant wahrgenommen – sind hier nur vordergründig die Ursache. Letztlich müssen sich die PE-Verantwortlichen, um ihre Rolle auszufüllen und sich angemessen Gehör im Unternehmen zu verschaffen, neben ihrem eigentlichen Handwerkzeug ein fundiertes Verständnis auch für Märkte und Strategien erarbeiten. Personal- und Unternehmensentwicklung müssen unmittelbar ineinander greifen!

3. Was der PE nützt

- Die enge Vernetzung mit dem Unternehmensgeschäft,
- ein professionell aufgestelltes Management der Talente und Kompetenzen, die das Unternehmen angesichts der Entwicklung der Märkte in zwei bis fünf Jahren benötigt,
- die Implementierung von Messverfahren („PE-Controlling“).

4. Worauf die PE vorbereitet sein sollte

- Auf eine älter werdende Belegschaft,
- darauf, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zunehmend Wettbewerbsfaktor bei der Akquisition und Bindung jüngerer (auch männlicher!) Fach- und Führungskräfte wird
- und darauf, dass bei fortschreitender Internationalisierung der Produktions- und Absatzmärkte die PE zunehmend auch interkulturelle Kompetenzen des Personals gewährleisten muss.

Aufbau einer strategischen Personalentwicklung

Seminar 0161
06.–08. Juni | 31.Okt.–02. November
€ 1500 bei Anm. bis 6.3., danach € 1875

Personalentwicklung 50+ Seminar 0162
21.–22. September
€ 785 bei Anm. bis 21.6., danach € 980

Personalentwicklung zur Bindung von Vätern in Unternehmen Seminar 0163
01.–02. November
€ 785 bei Anm. bis 01.8., danach € 980

[Programmheft Akademie Seite 15-17](#)

Mission Possible: Ein Vollbad im Intelligenzpool der Belegschaft Jenseits von Consulting: Entfalten Sie die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens

Investiert ein Unternehmen in externe Beratung, versprechen sich die Entscheidungsträger zu Recht Verbesserungen. Doch wenn die Teams von McKinsey oder Roland Berger ausschwärmen, reagieren die Mitarbeitenden oft mit Widerständen und Hilflosigkeit. Viele dieser Prozesse enden als Fehlschlag.

„Begeistern Sie Ihre Mitarbeiter, dann bringen sie mehr Input, als 100 Berater es könnten“, sagt Prof. Jens U. Sievertsen, dessen Qualifizierung zur Unternehmensentwicklung in der Osterberg-Akademie am 26. Mai beginnt. Lesen Sie mehr über sein Modell „jenseits von Consulting“.

In Zeiten der Krise schlägt die Stunde der Unternehmensberater. Gerade in großen Firmen, von Banken bis zur Automobilindustrie, begeistern Senior Associates die Abteilungsleiter und Managing Partner die Vorstände von Cost Cutting und Restrukturierungen. Ist ihre Akquisition erfolgreich, überziehen Heerscharen frisch gebackener BWLer die Abteilungen mit SWOT-Analysen, Benchmarkings, Growth-share-Matrizen.

Die Wirkung derartiger Beratungen lässt sich gut am Beispiel des Benchmarkings aufzeigen, das in der Regel zum Kostenmanagement eingesetzt wird. Unternehmensführung oder Consultingunternehmen vermuten, bestimmte Einheiten seien zu teuer und ineffizient. Vergleiche mit anderen Unternehmen sollen dies im ersten Schritt nachweisen, um im zweiten Schritt Kostensenkungen um x % verordnen zu können. Ein solches Benchmarking verläuft typischerweise in fünf bis sechs Phasen:

- **In der ersten Phase** fragt das Consultingunternehmen Informationen zu Tätigkeiten, Abläufen, Kostenstruktur ab. Diese Informationen werden aus den betroffenen Einheiten nicht oder in nicht brauchbarer Form geliefert, weil – so die Begründungen – die Fragen nicht verständlich sind, die Struktur der angefragten Information nicht mit der Situation des Unternehmens korrespondiert, die Daten nicht oder nicht mit vertretbarem Aufwand verfügbar sind. Im ersten und zweiten Anlauf sprechen die Consulter mit den benannten Ansprechpartnern auf Arbeitsebene, im dritten erfolgen größere Meetings mit allen Beteiligten, und im vierten wird die Leitung eingebunden.
- **In der zweiten Phase** berichtet das Consultingunternehmen der Geschäftsführung über die mangelnde Kooperation der Einheiten. Das Scheitern des Projektes steht vorzeitig fest, wenn die Geschäftsführung sich nicht klar hinter den Consulter stellt und ein Machtwort spricht, was jedoch meist erfolgt.
- **In der dritten Phase** werden die gewünschten Informationen aufgrund des

Machtwortes geliefert, wenn auch nicht vollständig, nicht ganz in der gewünschten Form (Gründe s. o.), mit Vorbehalten hinsichtlich Genauigkeit und Verwertbarkeit. Der Consulter trägt diese, ungeachtet der Vorbehalte, in seine Benchmarktabellen ein und berechnet, um wie viel Prozent die Einheiten zu teuer sind.

- **In der vierten Phase** führen die betroffenen Einheiten in Diskussionsrunden erst mit dem Consulter, dann in bilateralen Gesprächen mit der Unternehmensleitung aus, warum die Situation im eigenen Unternehmen so speziell ist, dass keine Vergleichbarkeit mit den Benchmarkunternehmen gegeben ist und sich aus den Ergebnissen keine Rückschlüsse auf Maßnahmen ableiten lassen.

- **In der fünften Phase** werden von der Firmeneitung – unter Berücksichtigung

*Wenn das Ziel klar ist,
finden die Mitarbeitenden
den Weg von allein.*

der Einwände der Betroffenen – Maßnahmen beschlossen; mit diesen sollten sich typischer-

weise ein bis zwei Viertel der Potenziale ausschöpfen lassen, die sich aus dem Benchmarking ergeben haben.

- **In seltenen Fällen gibt es eine sechste Phase**, in der nach 6 bis 12 Monaten geprüft wird, inwiefern die Maßnahmen gegriffen haben. Haben sie dies nicht, wird diskutiert, welche zusätzlichen Aufgaben die betroffenen Einheiten inzwischen erhalten haben, wodurch die ursprüngliche Informationsbasis nicht mehr relevant ist.

Consulter und die betroffenen Einheiten sind in den Phasen 1 bis 5 meist etwa ein halbes Jahr mit Problemanalysen und Rechtfertigungen beschäftigt. Nach Abschluss des Projektes liegt die wesentlichste Einsparung in den nun entfallenden Consulting-Kosten.

Gründe für diesen wenig konstruktiven Ablauf sind, dass für die Beteiligten im Unternehmen keine positive Motivation erzeugt wurde, sie nicht wirklich einbezogen sind und manche der Vorschläge von Außen tatsächlich nicht der Realität des eigenen Unternehmens entsprechen.

Wie könnten Veränderungsprozesse anders angegangen werden, wie können Widerstände und Hilflosigkeit verwandelt werden in konstruktives Handeln?

Prof. Jens U. Sievertsen, ausgebildet u. a. bei Paul Watzlawick und ehemaliger CEO im Lego-Konzern, nennt eine wichtige Grundannahme: Menschen haben Überlebensressourcen, mit denen sie sich Veränderungen stellen und diese bewältigen können. Es ist Aufgabe der Unternehmensführung, ihre MitarbeiterInnen einzuladen, ihre Energie in die Gestaltung der Zukunft einfließen zu lassen.

Wichtig bei der praktischen Ausgestaltung ist es, die Prozesse und Dynamiken zu analysieren, um die Potenziale der konkreten Situation zu entschlüsseln. Dabei gibt es einige Regeln:

- Nicht nach Fehlern suchen (diese führen zu Verantwortlichen und Rechtfertigungsdiskussionen), sondern lösungsorientierte und ressourcenfördernde Fragen stellen.
- Die Aufmerksamkeit auf die Zukunft richten: Vergangenheit und Gegenwart sind nicht mehr zu beeinflussen, aber die Zukunft beginnt genau jetzt!
- Alle Beteiligten müssen wissen, wohin die Reise geht und erleben, wie sie sich selbst in dem Ziel wiederfinden. Das Ziel muß für alle Beteiligten konkrete Vorteile enthalten.
- Erfolge fördern Erfolge: Auch erste, noch so kleine Fortschritte müssen gewürdigt und gefeiert werden.

Bedeutet dies nun, dass Tools und BWL ad acta gelegt werden können? Prof. Sievertsen lacht über die Frage. „Nein, aber wenn das Ziel klar ist, finden die Mitarbeiter den Weg schon von allein, auch wenn sie dabei ins Schwitzen kommen. Sie stellen den Intelligenzpool im Unternehmen. Begeistern Sie die Mitarbeiter, dann bringen sie mehr Input, als 100 Berater es könnten, die erst einmal mühsam von den Mitarbeitern des Kunden lernen – um dann dem Vorstand ‚ihre‘ Maßnahmen zu präsentieren.“ Die Rolle der Unternehmensleitung sei dabei, so Sievertsen, die des Dirigenten: Der bringt das Orchester zusammen, macht aber nicht selbst die Musik.

Also alles ganz einfach? Prof. Sievertsen zitiert hier gern die US-Psychotherapeutin Insoo Kim Berg, eine Pionierin der lösungsorientierten Beratung: „It’s simple, but not easy.“ Leicht ist das Feuer der Begeisterung zu entzünden, wenn es bergauf geht. Aber was tun, wenn nur noch unklar ist, ob ein Viertel oder gleich die Hälfte der Belegschaft gehen muss?

Sie sind herzlich eingeladen, diese und andere Fragen gemeinsam mit Prof. Sievertsen zu diskutieren: Im Rahmen eines Kennenlern-Abends seiner sich an Führungskräfte und TrainerInnen richtenden Weiterbildung am 25. März in Hamburg oder voraussichtlich am 11. März in Büdelsdorf auf einer gemeinsamen Veranstaltung des sh:z Schleswig-Holsteinischen Zeitungsverlages und des Osterberg-Institutes.

Schätze heben für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen Weiterbildung „Mission Possible“

Start: 26.–28. Mai

Programmheft Akademie Seite 62

Mit Leib und Seele beraten. Effektive Gesprächsführung lernen

INTERVIEW Milda M. Wolf ist Bewegungsfachfrau, mit solidem Background in rhythmisch-musikalischer Erziehung, heilpädagogischem Tanz und Fortbildung in Persönlichkeit und Bewegungsstil nach Ch. Gewalt sowie Process Inquiry®. Hier erklärt sie, warum Kommunikation als Bewegung wahrnehmbar ist und was dies für den Beratenden bedeutet.

Die von Ihnen und Katarina Weiher angebotene Weiterbildung in Gesprächsführung wirbt mit dem Zusatz „effektiv“. Was ist so effektiv daran?

Viele, die eine Beratung suchen, sind sich über ihr Anliegen nicht wirklich im Klaren. Effektiv für den Verlauf des Gespräches ist es, gleich zu Beginn gemeinsam zu ergründen, welches Anliegen der Klient in Bezug auf sein Problem im Moment hat. Es ist effektiv, wenn Klient und Berater an diesem Anliegen entlang das Wesentliche im Beratungsgespräch ergründen, und sich nicht im Gestrüpp des Problems verlieren. Effektiv ist auch, wenn der Berater auf das unter dem Anliegen verborgene achtet. Dies zeigt sich darin, wie der Klient etwas ausdrückt, verbal und nonverbal.

Dabei, und das halte ich für äußerst wichtig für die Effizienz, lernen die Teilnehmenden, genau hinzuhören und ihren eigenen „Film“ voller Deutungen und Bewertungen zunächst wahrzunehmen und dann beiseite zu lassen. Dann laufen sie nicht Gefahr, Lösungsvorschläge zu offerieren. Die Lösung soll die Klientin selbst herausfinden – was übrigens äußerst effizient ist für die persönliche Entwicklung. Effektiv gehen wir auch mit Vermeidungen des Klienten um. Spezielle Interventionen unterstützen den Gesprächsfluss. Öffnet sich die Klientin für den Gesprächsprozess? Ist sie bereit, ihre innere Wahrheit zu erforschen? Dann kann das Gespräch oft überraschend schnell und eben effektiv zur Lösung eines Problems führen. Allerdings ist diese Gesprächsmethode nur dann effektiv, wenn sich der Klient tatsächlich einlassen kann.

Bitte nennen Sie typische Blockaden, die den Fluss eines Gesprächs behindern können, und wie Sie diese auflösen würden.

Ein Beispiel, das wir alle als Vermeidung kennen: Unvermittelt beginnt die Klientin, von der Oma zu sprechen. Vordergrundig haben die Ausführungen etwas mit dem Thema zu tun, aber nicht mit dem, was aktuell besprochen wird. Eine mögliche Intervention ist die Frage: „Und was hat Deine Oma mit dem zu tun, das wir besprechen?“

Eine Blockade kann viele Gründe haben. Spricht der Klient für eine Weile nicht mehr, kann z. B. nachgefragt werden:

„Womit sind Sie jetzt gerade beschäftigt?“ Es kann auch sein, dass das Gespräch an einem Punkt angekommen ist, an dem der Klient nicht weitergehen möchte oder kann. Das ist dann zu akzeptieren, wenn der Klient zu diesem Stopp steht, weil eine Blockade auch als Schutzfunktion angesehen werden muss.

Ihre Teilnehmenden trainieren, andere bei der Klärung persönlicher Themen zu unterstützen – und das tatsächlich ohne Anstrengung? Wie kann das gehen?

Indem die Teilnehmenden im Laufe des Trainings lernen, zwar für die Führung des Gespräches verantwortlich zu sein, nicht aber für die Lösung. Damit ist schon mal eine Anstrengung aus der Welt, nämlich an Stelle des Klienten krampfhaft nach Lösungsmöglichkeiten zu fahnden.

Das ist anstrengend und für den Gesprächsfluss kontraproduktiv. Experte für sein Problem ist und bleibt derjenige, der sich mit uns beraten will. Im Laufe des Trainings entwickelt sich ein Gespür

für die Leichtigkeit und Einfachheit eines Gesprächs. Es wird möglich, nur auf die Momente zu fokussieren, die wichtige, „hoch geladene“ Information enthalten. Dann läuft es für den Beratenden einfach und unanstrengend.

Sie sagen, Kommunikation sei als Bewegung wahrnehmbar. Wie kann ich mir das vorstellen?

Zunächst einmal gibt es die Gesprächsbewegung als ein Resonanzgeschehen zwischen Beraterin und Klient. Ein Hin und Her gleich zu Beginn, wo gegenseitiges Vertrauen aufgebaut wird. Darüber hinaus ist jede verbale oder nonverbale Lebensäußerung eine energetische Bewegung, in Folge dessen ist auch jedes Wort Bewegung. Es kann z. B. leise, laut, langsam, schnell oder stockend ausgesprochen werden und ist ja oft begleitet von Körpersprache. Wir achten in dieser Gesprächsführung sehr genau auf das Wie: Wie wird etwas gesagt, wie wird es nonverbal ausgedrückt? Darauf gehen wir dann mit entsprechenden Fragen ein und leiten so den Gesprächsfluss.

Dort, wo wir die höchste Energieladung verspüren, setzen wir mit unseren meist offenen Fragen an. Die Bewegung zeigt sich an dieser Energieladung entlang. Hilfreich ist es, dabei auf Verben zu achten, wie z. B.: „Sie sagen, dass es Sie hart getroffen hat. Was geschieht mit Ihnen, wenn etwas Sie hart trifft?“ Wir sprechen davon, dass wir dem Energiefaden von Moment zu Moment folgen. Das ist ein sehr diffiziler Vorgang, der in der Weiterbildung zunächst einmal wahrgenommen und dann konsequent geübt wird.

Wie kann man den Körper in der Gesprächsführung auf förderliche Weise nutzen?

Im nonverbalen Ausdruck zeigt sich in der Regel, „wo der Hase im Pfeffer liegt“, d. h. der Körper bringt das Verborgene unverstellt zum Vorschein. Anstatt die beobachtete Körpersprache zu interpretieren oder zu deuten, fragen wir gezielt nach. Zum Beispiel: „Was hat Deine Hand am Hals mit dem zu tun, was Du mir gerade berichtest?“ Häufig erlebe ich bei Klienten, dass ihre Körpersprache nicht mit dem übereinstimmt, was sie mir gerade berichten, z. B. lächeln sie, wenn sie von Niederlagen, Ängsten usw. sprechen. Dann ist es hilfreich für die weitere Energiebewegung, sie auf diesen Widerspruch aufmerksam zu machen und weiter zu forschen, was darunter verborgen liegt – wie das Lächeln mit der Niedergeschlagenheit zusammenpasst, welche Konsequenz sich ergibt und wo sich in diesem Widerspruch der Lösungsraum zeigt.

Aus welchem Kontext kommt Process Inquiry? Was bedeutet der Begriff übersetzt? Und wofür steht er genau?

Prozess Inquiry (P. I.), übersetzt „Prozess der inneren Erforschung“, wurde von dem amerikanischen Psychologen und Psychotherapeuten Dr. Stéphane Sabetti als die verbale Form des Life Energy Prozess vor rund 35 Jahren gefunden. P. I. basiert auf dem Verständnis, Kommunikation als Energiebewegung im Gespräch wahrzunehmen. Wobei neben der Inhalts- und Gefühlsebene im Gespräch eine dritte Ebene – eine Art von „Geflecht“ – beobachtet wird, das durch die Energiebewegung gebildet und gleichzeitig erspürt wird. Ist der Klient bereit, der eigenen Wahrheit vorbehaltlos und bewertungsfrei ins Auge zu sehen, kann er seine Lösung im wahrsten Sinne des Wortes entdecken.

P. I. geht davon aus, dass jeder, der zur Beratung kommt, im Grunde seiner Seele weiß, wo die eigene Wahrheit verborgen ist. Es bedarf der wohlwollenden, akzeptierenden, aber auch konfrontierenden Haltung des Beratenden, dass sich die Klientin dem zu stellen wagt. Die Wurzel von P. I. liegt in der humanistischen Psychologie und hier insbesondere bei der Klientenzentrierten Gesprächsführung von Carl Rogers. Er hat die Grundhaltung von Akzeptanz, Empathie und Kongruenz des Beratenden als lösungsführend für die Probleme von Klienten erkannt.

Weiterbildung Effektive Seminar 0908 **Gesprächsführung mit Process Inquiry®**

Start: 11. – 13. Juni

€ 1300 bei Anmeldung bis 30. April, danach € 1600

ermäßigt für Privatzahler € 900/€ 1100

[Programmheft Akademie Seite 42](#)

Vom Swing gelingender Kommunikation Talente erkennen, Potenziale ausschöpfen

IM PROFIL Dr. Gundl Kutschera ist eine Frau mit bemerkenswerter Biografie. Die Leistungssportlerin war Mitglied des österreichischen Skiteams; sie promovierte



in Soziologie, wurde Psychotherapeutin, Gesundheits- und klinische Psychologin und schließlich erste NLP-Lehrtrainerin im deutschsprachigen Raum.

Ausgebildet u. a. von John Grindler, Virginia Satir und Milton Erickson, gründete sie 1974 ihr Trainingsinstitut und 1986 die Resonanz-Stiftung. Zu deren Zielen gehört es, wissenschaftlich zu erforschen, wie „gesunde Kommunikation“ lehr- und lernbar und das menschliche Miteinander generell verbessert wird.

Mitte April wird das erste Seminar mit Dr. Kutschera in der Osterberg-Akademie stattfinden. Durch die von ihr entwickelte Resonanzmethode können versteckte Bedürfnisse leichter wahrgenommen werden; Talente und Potenziale werden zugänglich, ressourcenvolle Bewusstseinszustände zum Erreichen kommunikativer Ziele nutzbar gemacht. So werden die Bedürfnisse aller am Gespräch Beteiligten klarer erkannt, und man kann leichter auf sie eingehen. Die Kommunikation insgesamt gestaltet sich effektiver und nachhaltig – ein gemeinsamer Erfolg.

Wir befragten Dr. Gundl Kutschera zu ihren Methoden und Erfolgen.

Begriffe wie „hypnotische Sprachmuster“ und „Schwingungen“ klingen für Menschen aus der Wirtschaft eher esoterisch. Welche Firmen haben Ihre Angebote in den letzten Jahren wahrgenommen?

Die Begriffe allein mögen zunächst so klingen. Im Gesamtkontext aber, in den meine Erfahrungen aus dem Leistungssport und meine lange Lehr- und Forschungstätigkeit einfließen, wird unsere Arbeit sehr gut angenommen. Zu unseren Kunden gehören Vertriebshäuser, Banken, Schulen, soziale Einrichtungen, Krankenhäuser, kleine und mittelständische Firmen, aber auch große Unternehmen: Deutsche Bank, Horiba, MTU, mobilcom, VW.

Und welches ist der konkrete Nutzen im Business-Alltag?

Die Zeit wird immer schneller, es gibt immer mehr Informationen zu verarbeiten. Derjenige bleibt gesund und agiert erfolgreich, der es schafft, in den unterschiedlichsten Situationen innerlich gelassen zu bleiben. Auch das ist eine Erkenntnis aus dem Leistungssport. Schon damals interessierte es mich brennend, warum die einen Trainingsweltmeister

sind und die anderen Rennen gewinnen. So habe ich das Phänomen des inneren Zustandes als Erfolgsfaktor erforscht. In unseren Seminaren bauen wir gezielt diesen stabilen inneren Zustand auf, der dann abgerufen werden kann – im Business-Alltag, aber auch in jeder anderen Lebenssituation.

Können Sie uns bitte erläutern, was genau Sie unter „Resonanz“ verstehen?

Dass jeder Mensch über eine Eigenschwingung verfügt. Ich beziehe dies auf das Phänomen aus der Physik, demnach alles schwingt. Wenn wir gute Tage haben, geht alles scheinbar wie von selbst. An anderen Tagen ist vieles schwerer, und Fähigkeiten, die uns an guten Tagen zur Verfügung stehen, sind plötzlich nicht zugänglich. Manchmal wird dies auch durch besondere Situationen oder bestimmte Menschen hervorgerufen. Unter Resonanz verstehen wir, Kontakt mit diesem inneren Zustand zu haben, der an guten Tagen ganz natürlich zur Verfügung steht.

Ein zweites Phänomen ist, dass ich im Miteinander meine Resonanz nicht verliere, sondern mit anderen gemeinsam schwinde. Am besten erkläre ich das am Bild eines Orchesters. Musik ist dann interessant, wenn die Instrumente miteinander ins Schwingen kommen und doch jedes Instrument seinen Klang, seine typische Färbung behält. Besonders gut erleben kann man das bei Jazz und Improvisationen, wenn lebendige, interessante und ganz neue Musik entsteht.

Wie stellen Sie, in zwei- bis dreitägigen Veranstaltungen, diese Resonanz her?

In langjähriger Forschung und durch Erfahrung mit mittlerweile 18 000 Teilnehmenden haben wir die Methode und die Vermittlung dieser Fähigkeiten optimiert.

Es ist möglich, in relativ kurzer Zeit stabile Ergebnisse zu erreichen: durch gezielte Stabilisierung der eigenen Resonanz, durch die Vermittlung von Basisfähigkeiten, die Kontakt mit diesem Zustand ermöglichen, und

durch einfache Übungen, um Blockaden zu lösen.

Die TeilnehmerInnen erfahren auch, wie man andere Menschen in Trance führt, mit Tiefentrancephänomenen Blockaden löst und Zugang zu unbewussten Potenzialen erhält. Wie unterscheidet sich dies von therapeutischer Arbeit?

Therapeutische Arbeit erstreckt sich meist über einen längeren Prozess, bei dem der Klient sich ganz bewusst zu bestimmten Themen und Zielen von einem Therapeuten begleiten lässt. Wir wollen an einem Seminarwochenende wichtige Impulse geben, wie Menschen sich selbst stabilisieren und mit anderen bewusster und ressourcenvoller umgehen können.



Wie stark muss ich mich persönlich öffnen, um Ihre Methode zu erfahren?

Niemand *muss* sich öffnen. Jeder kann für sich entscheiden, wie weit er sich öffnet. Unsere Seminare sind allerdings so aufgebaut, dass dies leicht gelingt. Mit dem Phänomen Trance kann jeder, durch die klare Führung der Leitung, Antworten finden, die er für sich behalten kann, wenn gewünscht. Ebenso ist Austausch mit anderen möglich. Unsere Assistentinnen und TrainerInnen verstehen es, in individuellen Situationen sehr behutsam und professionell zu begleiten.

Gab es ein Schlüsselerlebnis, das Sie persönlich bei der Entwicklung der Resonanzmethode geprägt hat?

Zahlreiche! Eines war die Geburt unseres dritten Kindes Stefanie; sie kam mit einem Sauerstoffschaden zur Welt und galt als schwerstbehindert. In fast sechs Jahren täglicher Arbeit mit einem Physiotherapeuten konnte ich, auch Dank meines Wissens aus dem Leistungssport, nahezu jede Bewegung neu „in ihr Gehirn programmieren“. Sie ist heute, mit 36 Jahren, Lehrtrainerin am Institut, Mutter von zwei Kindern und völlig beschwerdefrei. Nach dieser Erfahrung begann meine Forschung am Max-Planck-Institut München. Bald darauf, bei der Arbeit mit schwersterziehbaren Jugendlichen in Chicago, hatte ich nur drei Monate Zeit, um diese aggressiven und traumatisierten Jugendlichen voran zu bringen. Danach mussten sie vor einer Kommission beweisen, dass sie sich anders verhalten konnten. In dieser Zeit entwickelte ich viele Erkenntnisse, die ich bis heute in der Resonanzmethode anwende.

Die Kraft der Alltagsprache erfolgreich nutzen – Hypnotische Sprachmuster
Seminar 0110
16. – 18. April
€ 675

Programmheft Akademie Seite 60



Foto: fult | photocase

Auftreten, Gesprächsführung, Kommunikation

3. – 5. März 0155
Humor im beruflichen Handeln
 Erfahren Sie, wie Sie Teams und Unternehmen durch überraschende Blickwinkel motivieren und aktivieren.
 David Gilmore
 Programmheft Akademie Seite 49

22. – 23. April 0151
Gekonnt präsentieren – den Nutzen in den Mittelpunkt stellen



Gehört werden, zum Punkt kommen, zielgerichtet überzeugen.
 Claudia Horner
 Programmheft Akademie Seite 47

Selbstmanagement, berufliche und persönliche Entwicklung

17. – 19. März 0181
Retreat für Fach- und Führungskräfte
 Innehalten, reflektieren, spirituell auf tanken. Kraft gewinnen für Beruf und Privatleben.
 Dr. Thomas Kroll, Dr. Martin Lätzel
 Programmheft Akademie Seite 58

27. – 28. März 0176
Ihr Talent entdecken, Ihre Berufung leben



Durch Entschlüsselung persönlicher Erfolgsmuster Sicherheit und Orientierung gewinnen.
 Klaus L. Siefert
 Programmheft Akademie Seite 55

28. – 30. Mai 0170
Wendepunkte
 Bilanz des persönlichen Lebensweges ziehen, Perspektiven für die Zukunft gewinnen.
 Markus Wetzler
 Programmheft Akademie Seite 52

Führung und Entscheidung

24. – 26. März 0122
Sicher führen in Veränderungsprozessen
 Die innere Logik von Veränderungsprozessen erkennen, als Führungskraft diese Prozesse motivierend gestalten.
 Michael Mosner, Donata Oerke
 Programmheft Akademie Seite 29

12. – 14. Mai 0121
Führen ohne Vorgesetztenfunktion
 Machtverhältnisse durchschauen, persönliche Potenziale erkennen und nutzen, Prozesse formell und



informell steuern, ProjektmitarbeiterInnen gewinnen und motivieren.
 Gabriele ten Hövel
 Programmheft Akademie Seite 28

Personalentwicklung, Unternehmensentwicklung

22. – 23. April 0166
Erfolgreiche Personalauswahl
 Jenseits standardisierter Bewerbungsfragen Potenziale von Menschen und Unternehmen verbinden.
 Inga Lindhorst
 Programmheft Akademie Seite 20

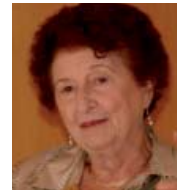
28. – 29. April 0167
Talentanlyse im Dialog
 Neue Impulse für Personalentwicklung und Coaches durch Verbindung von Potenzialanalyse und Coaching.
 Ingrid Kastien
 Programmheft Akademie Seite 21

22. – 24. Juni 0164
Reiss Profile™
 Mehr als die Summe seiner Teile: Teams optimieren.
 Andrea Stemberger
 Programmheft Akademie Seite 18



Für Coaches und TrainerInnen

14. – 17. Juni 0117
Autonomie und Kooperation
 Trainingstage für Selbstmanagement und Selbsterfahrung mit der Grande



Dame der Transaktionsanalyse.
Noch einige freie Plätze!
 Fanita English
 Programmheft Akademie Seite 72

16. Juni 0112
Coaching-Tools III
 Psychodramatisches Arbeiten für



erfahrene Coaches.
 Prof. Dr. Claus Nowak
 Programmheft Akademie Seite 70

Verhandlungen, Konfliktarbeit, Mediation

7. September 0130
Einführungstag Mediation
 Mediation mit Hilfe der Transaktionsanalyse – optionales Zusatzmodul für JuristInnen zur Qualifikation als MediatorIn nach § 7a BORA.
 Karl-Heinz Risto, Silke Schneider
 Programmheft Akademie Seite 35

Impressum

Herausgeber:



Osterberg-Institut
 der Karl Kübel Stiftung

Am Hang | 24306 Niederkleveez
 Tel. 04523 9929-0
 Fax 04523 9929-50
 E-Mail: info@osterberginstitut.de
 Internet: www.osterberginstitut.de
 Satz und Druck:
 Druckzentrum Neumünster
 Redaktion:
 Jürgen Meereis & Heidi Behrens

Fördermöglichkeiten für Osterberg-Angebote deutlich erweitert!

Prämiengutschein, Bildungsgutschein, EU-Förderung für MitarbeiterInnen kleiner und mittlerer Unternehmen – es gibt etliche Möglichkeiten, öffentliche Zuschüsse für die eigene Weiterqualifizierung zu erhalten.

Zum Beispiel hat die Bundesregierung den Wert des Prämiengutscheins per 1.1.2010 auf maximal 500 € (50 % der

Seminarkosten) angehoben. Informieren Sie sich auf unserer Homepage www.osterberginstitut.de darüber, welche Förderung auch von Osterberg-Seminaren für Sie in Frage kommt. Auf der Startseite, unter dem Menüpunkt „Institut“, finden Sie verschiedene Förder-Tipps.