

Systems Rhetoriker in Bezug auf sein Publikum ist der Gesamteindruck bzw. die Gesamtwirkung, der bzw. die erzielt wird. Im positiven Sinne ist es die überzeugende bis begeisternde Wirkung eines ganzheitlichen und damit professionellen Redners. Diese hervortretende Eigenschaft ist nicht in den Einzelteilen des rhetorischen Auftritts vorhanden, sondern entsteht erst durch das Zusammenwirken, das Zusammenspiel dieser Einzelteile.

Darüber hinaus wohnt jedem System – so auch dem System Rhetoriker – eine bestimmte Art von Komplexität inne. Im Gegensatz zu einer Komplexität des Details ist es hier die dynamische Komplexität. Sie liegt deshalb vor, weil die Elemente des Systems auf verschiedene Weise miteinander in Beziehung treten.

- So bewirkt zum Beispiel die Art des Atmens eine eher deutliche oder undeutliche Art des Sprechens
- So bewirkt zum Beispiel die Art der Pausen eine ergiebiger Form des Atmens und gleichermaßen die Qualität der Verständlichkeit sowie der Möglichkeit, das Gesagte mitvollziehen zu können
- Und so bewirkt beispielsweise auch die innere Einstellung des Rhetorikers, d. h. seine Innerung, die Art der Gesamtheit seiner Äußerungen – also seiner Worte, seiner Sätze, seiner Betonung und seiner Körpersprache.

Im Rahmen dieses hier angedeuteten dynamischen Prozesses ist die Art der Einstellung, die innere Befindlichkeit, für das gesamte Verhalten besonders maßgeblich und damit besonders beachtenswert. Sie ist – nach dem Gesetz der Hebelwirkung – der Ort, an dem anzusetzen ist, um im System Rhetoriker wesentliche Veränderungen mit relativ wenig Aufwand zu erreichen.

Ähnlich wirkungsreiche Rückkoppelungs- und Veränderungseffekte können beispielsweise auch über die Elemente Körperhaltung, Pausen und Atmung erzielt werden, die ebenfalls systemisch vielfältig verknüpft sind. Ein rhetorisches Training muss dieses ganzheitliche Zusammenwirken und Kreislaufesystem im Blick haben – und nicht etwa, wie so häufig, nur einige Einzelteile davon! Das Ganze ist hier die Botschaft, die dem Publikum vermittelt werden soll, sowie der Rahmen des gesamten Verhal-

tens, des gesamten Auftritts, in dem dies geschieht. Entscheidend beim Publikum ist das Gesamtbild, das vermittelt wird. Und dafür muss – im förderlichen Sinne – alles systemisch-ganzheitlich eingeübt und trainiert werden. Das Ergebnis ist dann eine PROFESSIONELLE RHETORIK, die neben der GANZHEITLICHKEIT – infolge ihres systematischen und schrittweisen Einübens – auch für NACHHALTIGKEIT sorgt.

Diese Rhetorik wird vom hr TEAM vermittelt. Konkret heißt das: Es geht um die **systemisch-ganzheitliche Entwicklung** aller Elemente der **rhetorischen Erfolgsfaktoren** Sprachstil, Sprechstil, Körpersprache und Einstellung in all ihren Abhängigkeiten und deren Möglichkeiten förderlichen gegenseitigen Beeinflussens. **Rhetorik** beim **hr TEAM** strebt die ganzheitliche „Personal Performance“ an. Das meint sowohl den souveränen öffentlichen Auftritt ohne Angst und Anspannung als auch die wirkungsvolle freie Rede. Dabei geht es neben den rhetorischen Erfolgsfaktoren auch um das A und O der Stressbewältigung.

Wesentliche inhaltliche Aspekte dabei sind:

- Analyse des eigenen Auftretens und Redeverhaltens
- Selbstsicherheits- und Redetraining
- Auftritt und Selbstpräsentation vor Gruppen
- Abbau von Redeangst und Lampenfieber
- Redeaufbau, Rededramaturgie und Argumentationsformen
- Freies, authentisches, engagiertes und lebendiges Sprechen
- Einstimmen auf die Publikumssituation und Umgehen mit Zuhörerreaktionen
- Abgleich von Selbst- und Fremdbild

Dies geschieht beim hrTEAM in rhetorischen Intensiv-Verhaltenstrainings mit vielen praktischen Übungen, videogestützten Feedbackphasen durch Teilnehmer und Trainer sowie mit Empfehlungen und Tipps zum Weiterüben. Weiterhin wichtig für die Nachhaltigkeit der Trainings ist die stets entsprechend begrenzte Teilnehmerzahl.

* Zu „Systemisches Denken“ und den entsprechenden Fachausdrücken vgl. O'Connor, McDermott: Die Lösung lauert überall, Kirchzarten bei Freiburg 2006 (4. Auflage).

** Zu den Begriffen „Rhetorik“, „Rhetor“ und „Rhetoriker“ vgl. Duden: „Das Fremdwörterbuch“ Mannheim 2007 (9. Auflage), Seite 909.

■ Peter Seiz

Coaching

Einstellungs- und Verhaltensveränderung

Individuen verändern sich, oder auch nicht! Grundsätzlich erweist sich der Mensch als ein wandelbares bzw. lernfähiges und lernwilliges Wesen, doch ebenso strebt er nach Stabilität und Kontinuität in seinen Handlungsweisen und Situationsdeutungen. Aus Erfahrung zeigt sich, dass Individuen eher dazu neigen, unpassende Strategien zur Lösung oder zum Umgang mit Problemen und Situationen bis ins Detail zu verfeinern, statt derartige Strategien gänzlich fallen zu lassen und sich der Einübung von adäquateren Einstellungs- und Verhaltensformen zuzuwenden. Individuelles Coaching kann hier einen Lernprozess initiieren, indem an mentalen Modellen, Deutungsmustern und Glaubenssätzen gearbeitet wird.

Coaching wird als Prozess verstanden, in welchem gemeinsam versucht wird, Ursachen optimierungsbedürftiger Ergebnisse und problematischer Arbeitsverhalten zu erkennen und zu be-

seitigen sowie entsprechende Lösungswege gemeinsam zu planen und zu bearbeiten. Hierbei wird davon ausgegangen, dass der Coachee in der Lage ist, Entscheidungen selbständig zu treffen. Menschen ordnen sich die Welt und ihre Phänomene über mentale Modelle als Sinninterpretationen, welchen die Funktionen der Vereinfachung, Veranschaulichung, Analogiebildung, Simulation und Komplexitätsreduktion zukommt.

Mentale Modelle, Deutungsmuster und Glaubenssätze werden unter der Zielsetzung konstruiert, ein bestimmtes Phänomen zu erklären und mit subjektivem Sinn zu versehen. Dabei wird das zu erklärende Phänomen (z. B. Konflikt mit einem Mitarbeiter, schwieriger Kunde im Vertrieb) mit dem bereits bestehenden Wissen in Beziehung gesetzt. Die Konstruktion mentaler Model-

- Fortsetzung auf Seite 3 -



Andreas Werner

Dipl.-Ökonom; Geschäftsführer des hr TEAM; Lehrbeauftragter für Organisations- und Personalmanagement an der Hochschule Esslingen.



Peter Seiz

Dipl. sc. pol. (Univ.) im Fachbereich Sozialwissenschaften, Oberst a. D.; langjährige Führungserfahrung; Trainingsschwerpunkte: Kommunikation, Professionelle Rhetorik, Führungsverhalten.

le ist demzufolge von bereits vorhandenem Wissen abhängig, was zur Folge hat, dass ihre Veränderung auch an das bestehende Wissen und Können andocken muss. D.h. es kann hier weniger von Lernen gesprochen werden, sondern eher von Anschlusslernen, was sich durch Um-Lernen und Ver-Lernen (z.B. von bisherigen Regeln/vorhandenen Strategien/Perspektiven) beschreiben lässt. Lernen wird nicht als begrenzter, isolierter Zuwachs an Wissen und Können konzipiert, sondern eher als Transformation von Bedeutungen und als Rekonstruktion von Erfahrungen.

Das Lernen in einem Coachingprozess kennzeichnet sich durch Transformation, d.h. durch Umlernen, und es gilt etwaige Vorurteile, Stereotypen, bestehendes Wissen und Können mit neuen Wahrnehmungen in Übereinstimmung zu bringen. Es ist beschreibbar mit der „Vergewöhnlichung von Neuem“ und gerade dieses auf Reflexion beruhende Lernen macht eine wesentliche subjektbezogene Besonderheit bei der Veränderung von Einstellungen und Verhaltensweisen von erwachsenen Individuen aus.

Der Coach bietet stellvertretend dem Coachee alternative Deutungen an, welche sich als kompatibel, anschlussfähig und integrierbar in bisherige mentale Modelle des Coachee erweisen, um auf diese Art Veränderungen im Erleben und Verhalten zu erzielen.

Die Veränderung von mentalen Modellen und Deutungsmustern ist nur angesichts konkreter Handlungs- und/oder Problem-

situationen möglich. Aufgrund der rasanten Veränderung von Marktgegebenheiten (z.B. technologische Veränderungen, aber auch Weltwirtschaftskrise etc.) kommen Menschen immer häufiger in neue Handlungskontexte, in welchen bisherige Strategien und Einstellungs- und Verhaltensweisen sich als eher zielfördernd erweisen. Gerade hier erweist sich der Blick auf bisherige Strategien als sinnvoll und förderlich, um nachhaltig erfolgreich zu sein, da die Probleme der Gegenwart auf den Erfolgen der Vergangenheit beruhen.

Die Arbeit an Einstellungs- und Verhaltensveränderungen über mentale Modelle, Deutungsmuster und Glaubenssätze bedarf einer professionellen Coachingkompetenz. Insbesondere ist hier zu beachten, dass sich bisherige mentale Modelle in der Vergangenheit möglicherweise bewährt haben können, sich aber nicht mehr als tragfähig für eine zukünftige Praxis bspw. in Führung und Vertrieb erweisen.

Ein professioneller Coach und Berater kann hier der Gefahr der Verschließung und Verfestigung des Problems und damit der Manifestierung von Veränderungswiderständen vorbeugen bzw. diese erst gar nicht zur Entstehung kommen lassen.

Sprechen Sie uns an, gerne stehen wir Ihnen als Beratungsunternehmen zur Thematik Einstellungs- und Verhaltensveränderung sowie als Coach vertrauensvoll zur Verfügung.

■ Dr. Martin P. Schwarz

Kurz-Impuls: Personalentwicklung

“Plötzlich Chef” geht oftmals schief

Eine auf dem Reißbrett der Chefetage beschlossene Beförderung, die auf dem Schwarzen Brett der Interna verkündet wird, und zwei Tage später ist der ehemalige Kollege dann plötzlich Chef des Teams. Dass so ein Prozedere nur in seltenen Fällen gut geht, ist offensichtlich. Dennoch lassen sich nur wenige Unternehmen Zeit, ihre Mitarbeiter mithilfe eines professionellen Coachs auf ihre neuen Funktionen gut vorzubereiten. Wirtschaftliche Gründe kann diese Strategie nicht haben, denn es kostet die Trial-and-Error-Methode in der Regel weitaus mehr Geld als ein professionelles Training.

„Wer sich nicht vorbereiten kann, der startet meistens schlecht!“ Anstatt, wie nicht selten, die Entscheidung zur Beförderung ad hoc zu treffen, aufgrund persönlicher Bindungen oder aus Verlegenheit heraus, ist es angezeigt, den Führungsnachwuchs vorzubereiten, und zwar in Trainings ebenso wie über hauseigene Mentoren und Lern-Patenschaften. Jede Hierarchiestufe erfordert andere Fähigkeiten.

Je gründlicher einer auf seine Führungsaufgabe vorbereitet wird, desto sicherer fühlt er sich nicht nur der Rolle gewachsen, sondern desto besser erfüllt er sie. Oder eben auch nicht. Denn nur der, der sich intensiv und mit professioneller Anleitung mit den Aufgaben auseinandersetzt, die als Team- oder Abteilungsleiter auf ihn zukommen, findet heraus, ob diese Aufgaben wirklich den eigenen Stärken entsprechen.

Professioneller Umgang mit Konflikten liest sich auf dem Papier anders als in der konkreten Situation. Wer diese Anforderung

etwa in Rollenspielen nachstellt und probiert, vermeidet später nicht nur Fehler, sondern lernt auch den Umgang mit den eigenen Emotionen. Wer rechtzeitig bemerkt, wie wenig eine Position mit den ganz persönlichen Anlagen im Einklang steht, könnte seinen Werdegang sehr authentisch gestalten. Und auch das Unternehmen gewinnt durch die Selbsterkenntnis der Mitarbeiter: Schließlich geht es darum, jeden nach seinen Stärken einzusetzen.

In Development-Programmen für junge Führungskräfte arbeitet das hrTEAM mit verschiedenen Coaching-Modulen, die aufeinander bauen. Im Blick ist dabei aber immer die ganzheitliche Entwicklung. Wer Führungsaufgaben übernimmt, sollte weniger Spezialist und mehr Generalist sein – und dies in gleich mehreren Disziplinen. Neben den eher akademisch anmutenden Anforderungen wie unternehmerisches Denken, Verantwortung, Veränderungen erfolgreich gestalten oder Mitarbeitermotivation wird auch gezielt die eigene Selbstwahrnehmung trainiert. Wer gelernt hat, auch seiner emotionalen Seite zuzuhören, ist nicht nur die bessere Führungskraft, sondern gerät auch weniger in Gefahr, auszubrennen.

Der Coach lehrt seine Trainees jedoch nicht nur, auf die emotionale Seite zu hören, sondern sie auch anzusprechen. Im offenen Gespräch – auch dies will gelernt sein – konstruktiv Erwartungen und Enttäuschungen gleichermaßen zu kommunizieren, das macht gelingendes Leadership aus.

■ Joachim Oppel



Dr. Martin P. Schwarz

Studium der Pädagogik und Psychologie, Bankkaufmann, mehrjährige Erfahrung in der Vertriebssteuerung und Personalentwicklung, NLP Master, Moderationsausbildung; Beratungsschwerpunkte: Wertschöpfung in der betrieblichen Personalentwicklung.



Joachim Oppel

Dipl.-Kaufmann; Trainer- und Coachausbildung, langjährige Berufserfahrung als Akademiemeister; Trainingsschwerpunkte: Führungskräfteentwicklung, Vertriebst raining, Persönlichkeitscoaching, Kommunikation, Teambuilding.

Druckfrisch: Die neue Broschüre hr TEAM Offene Seminare für 2010 – jetzt anfordern!

Die neue Broschüre Offene Seminare ist da! Für das Jahr 2010 erwartet Sie ein hochattraktives Themenangebot mit mehr als 80 bundesweit angebotenen Seminaren, das wir auch diesmal modifizieren und weiter verbessern konnten.

Welche Themen neu in der Broschüre hr TEAM Offene Seminare für 2010 sind, stellen wir Ihnen nachfolgend vor.

Vorstellung der Seminarneuheiten 2010 - Teil 1:



■ hr 2.7 Key-Account-Management Mit Schlüsselkunden den langfristigen Erfolg sichern neu

Großkunden haben eine wichtige strategische Bedeutung für viele Unternehmen. Key-Account-Manager brauchen fundierte Kenntnisse über die Struktur, die Arbeitsweise und die Entscheidungsprozesse ihrer Kunden. In diesem Seminar lernen die Teilnehmer die Instrumente und Strategien kennen, die für erfolgreiches Key-Account-Management erforderlich sind.

17. - 18.03.2010 in Frankfurt a. M. € 1.090,-*
07. - 08.09.2010 in München

■ hr 2.13 Marketing-Grundlagen für die Praxis neu

Der Schlüssel für den Erfolg des Unternehmens auf dem Markt ist die Leistungsfähigkeit des Marketings. Die Teilnehmer lernen in diesem Seminar Folgendes:

- Die Vorgehensweise bei der Marktforschung zu strukturieren und einen Projektplan für eine Marktforschung zu erstellen
- Analysen im Marketing (SWOT, Wettbewerbsumfeld) durchzuführen und daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten
- Möglichkeiten für Alleinstellungsmerkmale der eigenen Marktangebote zu finden und zu nutzen
- Eine Marketingstrategie zu entwickeln
- Gelegenheiten für Geschäfte zu erkennen und Abschlüsse zu erreichen, wie sie im Marketing planmäßig vorgehen können.

21. - 23.04.2010 in Frankfurt a. M. € 1.480,-*
06. - 08.10.2010 in Stuttgart

■ hr 2.14 Gut sein, wenn's drauf ankommt Selbstmotivation für Verkäufer neu

Genauso wie erfolgreiche Sportler können erfolgreiche Verkäufer zum definierten Zeitpunkt ihre optimale Leistung abrufen. Weniger erfolgreiche haben meistens auch sehr viel Talent, stoßen aber oft an persönliche Grenzen psychischer und praktischer Art, welche ihnen meist unerklärlich sind. In diesem Seminar erfahren die Verkäufer, wie sie diese Grenzen überwinden und sich dauerhaft motivieren können. Nach dem Seminar können sie zum definierten Zeitpunkt ihre optimale Leistung abrufen. Damit schaffen sie die Grundlage für eine andauernd hohe Selbstmotivation.

21. - 22.04.2010 in Stuttgart € 1.090,-*
11. - 12.10.2010 in Köln

■ hr 3.16 "Schlechte Nachrichten" professionell und (selbst-)sicher mitteilen neu

Welche Nachricht als schlechte Nachricht empfunden wird, ist individuell sehr verschieden. Sicher zählt das Aussprechen einer Abmahnung oder sogar einer Kündigung hierzu. In diesem Seminar reflektieren die Teilnehmer ihre Emotionen als Überbringer der schlechten Nachricht, sensibilisieren sich für die Emotionen des Empfängers und lernen, die schlechte Nachricht professionell mitzuteilen.

16. - 17.03.2010 in München € 1.090,-*
02. - 03.09.2010 in Frankfurt a. M.

■ hr 5.6 Grundlagen der Psychologie für Personalentwicklung und Führung neu

Die Teilnehmer erwerben in diesem Seminar die Grundlagenkenntnisse der Entwicklungs-, Lern-, Motivations- und Wahrnehmungspsychologie und Wissen für ihre tägliche Arbeit mit Mitarbeitern und Kollegen. Es wird ihnen die Verbindung zwischen psychologischen Grundlagen und der täglichen Arbeit mit Mitarbeitern und Kollegen transparent. Sie kennen dabei die Bedeutung psychologischer Elemente und Aspekte und sind nach dem Seminar in der Lage, die eigenen Wahrnehmungsgrenzen zu erkennen und empathisch die spezielle psychische Situation der Mitarbeiter und Kollegen zu berücksichtigen.

01. - 02.07.2010 in München € 1.090,-*
23. - 24.11.2010 in Frankfurt a. M.

■ hr 6.12 Top im Beruf - fit im Alltag Arbeit und Leben im Gleichgewicht neu

Wir leben in einer Zeit, in der im Beruf immer mehr verlangt wird. Wie können wir damit souverän und bewusst umgehen, um daraus resultierendes Unbehagen und Stress bis hin zu Krankheiten zu vermeiden? Inwieweit sind wir uns eigener Einstellungen und Verhaltensweisen bewusst, die zu Stress und Krankheiten führen können? Welche Auswirkungen hat z.B. unser Denken auf unseren Körper und unsere Gefühle? In diesem Seminar bekommen die Teilnehmer klare Vorstellungen, wie Sie ihre Balance halten oder wieder herstellen können. Sie lernen, souveräner mit eigenen Ressourcen sowie Stresssituationen umzugehen. Darüber hinaus erreichen sie mit Hilfe des Seminars ein höheres Maß an Zufriedenheit, Motivation und Arbeitsfreude.

24. - 26.03.2010 in Böblingen € 1.480,-*
21. - 23.07.2010 in Stuttgart



■ Regine Neuschwander

Gerne beantworten wir Ihre Fragen zu den Offenen Seminaren und senden Ihnen auf Wunsch die gewünschten Informationen zu, Telefon 07031/72 65-37 bzw. -38. Oder nutzen Sie unter www.hrteam.de unser Informationsangebot im Internet.



■ Tiziana Fiore

*zzgl. gesetzl. MwSt.



Horst Rückle Team GmbH (hr TEAM)

Rörher Weg 7 • 71032 Böblingen
Tel.: 07031/72 65-0 • Fax: 07031/72 65-50
Internet: www.hrteam.de • hrteam@hrteam.de

Herausgeber: Andreas Werner, Geschäftsführer
Verantwortlich: Dr. Martin P. Schwarz
Auflage: 5.000 Exemplare, Erscheinung: 3 - 4 x jährlich.

Die hr TEAM news wird kostenfrei an Kunden und Interessenten versandt oder ist direkt beim hr TEAM erhältlich.