

# Führen mit Knalleffekt

DIE IMPACT-STRATEGIE

Foto: simonhoy/photocase



Führungskräfte, die Wunderkerzen anzünden, mit überdimensionalen Briefumschlägen herumwedeln, Kaffee versalzen ... Geht's noch? Was nach Jux und Tollerei klingt, hat Methode. Deren Name: Impact-Strategie. Bei dieser geht es darum, Botschaften mit einfachen Mitteln so zu inszenieren, dass sie tiefer verstanden werden und nachhaltiger wirken.

**Preview:** ► Analog schlägt digital: Warum Erlebnisse besser in Erinnerung bleiben als Worte ► Dopamin-Dusche: Wie Aha-Effekte Botschaften unvergesslich machen ► Rückdelegation stoppen, die Erste: Die Botschaft auf dem Briefumschlag ► Rückdelegation stoppen, die Zweite: Die machtvolle Kreidetafel ► Salz im Kaffee: Loben ohne Beigeschmack ► Beziehungsfrage: Wann Impacts angewendet werden können und wann auf keinen Fall

■ Herr Jensen wird von seinem Chef, Herrn Herzog, für 11 Uhr in dessen Büro gebeten. Auf Jensens Frage, worum es geht, sagt Herzog nur: „Ich habe mir über Sie Gedanken gemacht.“ Und lässt ihn stehen. Punkt 11 betritt Jensen gespannt das Büro und nimmt Platz. Herzog eröffnet das Gespräch. „Herr Jensen, schön, dass Sie da sind. Ich möchte heute mit Ihnen über Ihre Person sprechen. Zuvor möchte ich Ihnen etwas zeigen.“ Mit diesen Worten nimmt die Führungskraft eine Wunderkerze vom Schreibtisch, zündet sie an und hält sie hoch. „Würden Sie bitte schildern, was Sie hier sehen?“ Jensen ist

perplex und antwortet automatisch: „Eine brennende Wunderkerze.“ Herzog lässt die Kerze in aller Ruhe zu Ende brennen und blickt seinen Mitarbeiter erwartungsvoll an: „Und jetzt?“ – „Und jetzt ist sie erloschen.“ „Richtig, Herr Jensen!“ Der Manager legt den rußigen Rest vorsichtig auf den Tisch, folgt ihm mit den Augen und betrachtet ihn noch für einen Moment.

Schließlich hebt Herzog den Blick: „Lieber Herr Jensen – Sie zeigen ein enormes Engagement, sind meist als Erster am Arbeitsplatz, gehen oft abends als Letzter. Sie machen kaum Pause, wirken immer etwas atemlos. Ihr Output ist hervorragend – und doch mache ich mir Sorgen. Sorgen, dass es Ihnen gehen könnte wie dieser Wunderkerze: Ein strahlendes, Feuerwerk, atemberaubend anzusehen, intensiv und voll sprühender Energie, jedoch allzu rasch verbraucht, verglüht, erloschen. Ausgebrannt!“ Bei den letzten Worten schaut Herzog wieder nach unten auf den Tisch, zu dem dürren, schwarzen Rest. „Lieber Herr Jensen, so

beeindruckend Ihr Engagement ist, ich kann mir nicht vorstellen, dass Sie diese Intensität auf Dauer durchhalten. Sie sind ein hervorragender Mitarbeiter – und aus diesem Grund wünsche ich mir, dass Sie mit Ihrer Energie besser haushalten.“ Herzog stellt eine dicke, schwere Wachskerze auf den Schreibtisch und zündet sie an. „Schauen Sie. Auch diese Kerze ist wundervoll anzusehen. Warmes, freundliches Licht. Und sie hält lange vor. Ruhig und beständig.“ Er blickt Jensen freundlich in die Augen. „Das war es, was ich Ihnen dringend sagen wollte.“

#### Worte sind manchmal nur Strohfeuer

Worte sind flüchtig, manchmal nicht mehr als Schall und Rauch. Deswegen ist es wichtig, den Worten – seit Paul Watzlawick bezeichnen wir diese als den digitalen Teil der Kommunikation – durch, so Watzlawicks Terminus, analoge Kommunikation zusätzliche Wirkung zu verleihen. Zu dieser zählen Gestik, Mimik, Betonung, Modula-



Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter [www.managerSeminare.de/podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast) als Audiodatei heruntergeladen werden.

tion ... so weit, so bekannt. Neu ist die Idee, das Repertoire der analogen Kommunikation systematisch um kleine Inszenierungen mithilfe alltäglicher Gegenstände – wie etwa Kerzen – zu erweitern.

Darauf gekommen ist die Kanadierin Danie Beaulieu, die als Therapeutin für Paare und Familien arbeitet. Seit Jahren zündet sie Kerzen an, faltet Papier, kippt Wasser aus einer Karaffe in einen Pappbecher, schüttelt Sprudelflaschen und macht ihre Klienten manchmal sogar nass – um ihnen etwas deutlich zu machen. Hinter

diesen Inszenierungen steckt eine dreifache Logik: Erstens ist das Gehirn bildhaft übermittelten Botschaften gegenüber besonders aufgeschlossen, sie prägen sich nicht nur besonders leicht, sondern auch besonders nachhaltig ein. Zweitens wird den Klienten mit der Inszenierung etwas Neues geboten, das den Rahmen des klassischen Beratungsgesprächs sprengt. Das Gehirn reagiert auf alles, was ihm neu erscheint, mit großem Interesse – daher auch das Wort Neugier. Das Neue weckt unsere Aufmerksamkeit in besonderem Maße, wir konzentrieren uns

stärker darauf, denn wir möchten seine Bedeutung erkennen und es einordnen können.

### Aha-Effekte machen Botschaften merkbarer

Drittens erleben die Klienten bei jeder Inszenierung einen Aha-Effekt. Erst am Ende der Vorführung erschließt sich durch eine Erklärung deren Sinn. Bei einem Aha-Effekt schüttet das Gehirn Dopamin aus, ein Belohnungsgefühl stellt sich ein und das Wohlbefinden steigt. Zugleich sorgt der Botenstoff dafür, dass im Gehirn mehr Synapsen aktiviert werden, und je mehr Synapsen aktiviert sind, desto besser wird etwas gelernt.

Weil sich mithilfe der Inszenierungen nach Beaulieus Erfahrung Botschaften besonders effektiv vermitteln lassen, hat sie diese Methode Impact-Technik genannt – Impact heißt auf Deutsch so viel wie Wirkung oder Auswirkung. Solche Techniken aus dem Bereich Beratung und Coaching in den Führungskontext zu übertragen, hat Tradition. Was kein Wunder ist, denn hier wie dort will man auf die Einstellungen von Menschen einwirken, um ihr Verhalten zu beeinflussen.

Einige der Impacts, die Beaulieu häufig nutzt und die sie in ihrem Buch (siehe Servicekasten Seite 56) beschreibt, lassen sich zwar eins zu eins auch im Führungsalltag nutzen. Allerdings anders als in der Beratung nicht immer wieder. Denn im Gegensatz zu den Beratungsklienten tauschen sich die Mitarbeiter untereinander aus. Spätestens der dritte Mitarbeiter, dem Herr Herzog die Wunderkerze präsentiert, wüsste, was kommt – womit die ganze Inszenierung nicht mehr effektiv, sondern eher albern wirken würde. Deshalb muss für den Transfer in die Führungswelt die Impact-Technik zu einer Methodik erweitert werden, mit der sich immer wieder neue Impacts zu jeder denkbaren Führungssituation kreieren lassen. Die Impact-Technik wird damit universell einsetzbar und zur Impact-Strategie. Deren Herzstück ist eine dreischrittige Bastelanleitung für den emotionalen Knalleffekt:

1. **Brainstorming I:** Wie lautet die zentrale Botschaft an den Mitarbeiter?
2. **Brainstorming II:** Welche Bilder und Metaphern passen zu dieser Botschaft?
3. **Impact entwickeln:** Welches Bild lässt sich in einfacher und wirkungsvoller Weise zu einem Impact ausbauen?

Klingt einfach, ist es im Grunde genommen auch, wie folgende Beispiele demonstrieren:

## Anleitung zur Inszenierung

Führungskräfte vermitteln Botschaften nicht nur verbal, sondern inszenieren sie auch. Das ist die Grundidee der Impact-Strategie. Die Überlegung dahinter: Die Botschaften wirken so stärker und nachhaltiger.

### Voraussetzungen

Die Impact-Strategie ist eine Führungstechnik für Fortgeschrittene. Nur wer solides Führungswissen besitzt und sich sicher ist, dass seine Botschaft stimmig und angemessen ist, sollte sich an eine Inszenierung wagen. Wichtig ist zudem eine gute persönliche Beziehung zum Mitarbeiter. Ist diese angespannt oder brüchig, können Impact-Techniken einen Beigeschmack entwickeln: „Der Chef nimmt mich auf den Arm, er verspottet mich.“

### Botschaft formulieren

Das A und O jedes Impacts ist die Botschaft, die es vermitteln soll. Diese muss vollkommen klar und sollte deswegen immer ausformuliert sein: „Sie sollten mit Ihren Kräften besser haushalten, weil Sie sonst Gefahr laufen, einen Burnout zu erleiden.“ Oder: „Ich erwarte, dass Sie, bevor Sie bei einer Aufgabe bei mir Hilfe suchen, sich vorher an ihr bereits die Zähne ausgebissen haben.“

### Analogien suchen

Im nächsten Schritt gilt es, möglichst viele Analogien zur formulierten Botschaft zu finden, mit anderen Worten, so viel Material wie möglich auf bildhafter, analoger Ebene zu produzieren. Dabei gilt die Brainstorming-Regel: alles sagen bzw. aufschreiben, was einem in den Kopf kommt. Beispiel Rückdelegation: den Ball zurückspielen, eine klare Linie ziehen, einen Zaun aufstellen, die Annahme eines Briefes verweigern ...

### Drehbuch schreiben

Die Metaphern werden dahingehend geprüft, ob sich aus einer oder mehreren zusammengenommen ohne großen Aufwand ein eindrucksvolles kleines Erlebnis für den Mitarbeiter entwickeln lässt. Dabei gilt es vor allem darauf zu achten, dass die Botschaft in diesem klar werden kann und es keine Doppelbedeutungen gibt, die eine andere Botschaft mitschwingen lassen. Fürs Impact wird sich ein kleines Drehbuch überlegt. Beispiel Rückdelegation: Auf einen großen Umschlag deutlich den eigenen Namen als Absenderfeld notieren und als Empfänger den Mitarbeiter. Wenn dieser das nächste Mal versucht, eine Aufgabe zurückzudelegieren, den Umschlag aus der Schublade ziehen, diesen drehen und wenden, ihn schließlich dem Mitarbeiter reichen, mit der Frage: „Können Sie mir bitte sagen, wer hier der Absender und wer der Empfänger ist?“ Dann der Transfer: „Sehen Sie, mit dieser Aufgabe verhält es sich genauso ...“ Wichtig: Mit dem skizzierten Impact sollte man sich wohlfühlen.

### Impact aufführen

Zu einer guten Inszenierung gehört ein Teaser, der Spannung erzeugt und neugierig macht: „Ich möchte Ihnen nachher etwas zeigen, das mit Ihrer Arbeit zu tun hat. Ich bin gespannt, was sie zu der Nachricht sagen, die bei mir in der Schublade liegt.“ Die aufgebaute Spannung sollte bei der Durchführung des Impacts gehalten werden. Etwa durch den Einsatz von Pausen. „Ich werde Ihnen sagen, was es damit auf sich hat ...“ – drei bis fünf Sekunden warten, dann weitersprechen. Grundsätzlich gilt: langsam sprechen, wichtige Informationen betonen sowie Aussagen mit Gestik und Mimik unterstreichen.



**Der Autor:** Diplom-Psychologe Thomas Fritzsche ist Inhaber und Gründer von TOMplus – Team für Organisationsberatung und Managementtraining in Ranstadt. Psychologische Führungsstrategien, Präsentation, Verhandlungsführung und Stressmanagement zählen zu den Schwerpunktthemen des Führungskräfte-trainers. Kontakt: th.fritzsche@tomplus.de

### Rückdelegation – ein Fall für Impact

Jede freundliche Führungskraft kennt das Problem: Manche Mitarbeiter sind sehr geschickt darin, eine delegierte Aufgabe an den Chef zurückzureichen. „Das ist aber schwierig“, „Wie geht denn das?“, „Ich komme da nicht klar“ sind Formulierungen, die dazu dienen, die Führungskraft mit einzuspannen und die eigenen Kräfte zu sparen. Um hier einen Riegel vorzuschieben, kann die Führungskraft einen strengen Vortrag halten – oder eben einen emotionalen Knalleffekt erzeugen.

Das erste Brainstorming zur Leitfrage „Was möchte ich dem Mitarbeiter sagen?“ könnte etwa zu folgenden Botschaften führen: „Das ist Ihre Aufgabe!“, „Bitte lösen Sie das alleine!“, „Machen Sie es sich nicht zu leicht!“, „Geben Sie sich mehr Mühe!“, „Ich traue Ihnen zu, dass Sie das lösen!“, „Sie schaffen das!“

Zu diesen Botschaften werden jetzt möglichst viele Bilder und Metaphern produziert. Diese bilden das mögliche Material, aus denen die Impact-Technik gebastelt wird. Etwa „ein Paket schnüren“, „einen Ball abspielen“, „einen Staffelstab weitergeben“, „einen Brief einwerfen“, „sich den Schweiß mit einem Tuch abwischen“, „motivierend auf die Schulter klopfen“, „Strom nur in eine Richtung fließen lassen“, „Bedingungen für die Rücknahme stellen“, „Ehrenrunde drehen lassen“, „noch einmal von vorn anfangen“, „sich stärker reinknien“, „Return to Sender“. Alles, was einem einfällt, sollte notiert werden, sortieren kann man dann immer noch.

### Die Botschaft muss ganz klar sein

Und zwar im dritten Schritt. Jede Metapher wird dahingehend geprüft, ob sich aus ihr ohne großen Aufwand ein eindrucksvolles kleines Erlebnis für den Mitarbeiter entwickeln lässt. Dabei gilt es vor allem darauf zu achten, dass die Botschaft in diesem Erlebnis

klar und direkt transportiert werden kann. Eine Inszenierung, die die Botschaft von hinten durch die Brust vermittelt und einer mehrminütigen Erklärung bedarf, kommt vielleicht im avantgardistischen Theater gut an, taugt aber nicht für die Businessbühne.

Aus der Assoziation „Return to Sender“ ließe sich zum Beispiel folgender Impact stricken: Die Führungskraft bereitet einen großen Briefumschlag vor, auf den sie als Empfänger den Namen ihres Pappenheimers der Rückdelegation schreibt. Als Absender schreibt sie ihren eigenen Namen. Wenn nun besagter Mitarbeiter wieder einmal vor ihr sitzt und zu einer übertragenen Aufgabe Kommentare wie „So viel zu tun zur Zeit“ oder „Klingt schwierig“ abgibt, zieht die Führungskraft den großen Umschlag aus der Schublade und betrachtet ihn eingehend. Sie dreht ihn, wendet ihn, schaut dann dem Mitarbeiter in die Augen, während sie den Umschlag zu ihm hinüberschiebt. „Herr Maier, gucken Sie doch bitte: Wer ist hier der Absender, und wer ist der Empfänger?“ Das ist leicht zu beantworten, denn es steht ja groß auf dem Umschlag. Die Führungskraft fährt fort: „Sehen Sie – genauso ist es auch mit der Aufgabe, die ich Ihnen übertragen habe. Was kann ich tun, damit Ihnen definitiv klar ist, was „Empfänger“ bedeutet?“

### Das Problem der Rückdelegation dauerhaft lösen

Zu direkt? Wie wäre es mit diesem Impact, entwickelt zur Assoziation „Bedingungen für die Rücknahme stellen“? Benötigt wird für die Inszenierung eine kleine Schiefertafel und etwas Kreide. Wenn der Mitarbeiter sich hilflos gibt, ohne dass er wirklich an einer Lösung der übertragenen Aufgabe gearbeitet hat, legt die Führungskraft die Schiefertafel auf den Tisch und schiebt diese mit der Kreide zu ihrem Mitarbeiter. „Frau Holler, schauen Sie, das hier ist meine Ideentafel. Gerade haben Sie mir gesagt, dass Sie die Aufgabe, die ich Ihnen übertragen habe, nicht lösen

„An einem Tag, an dem der Wind perfekt ist, das Segel sich nur zu öffnen braucht und die Welt voller Schönheit ist. Dieser Tag ist heute.“  
Rumi

step

Urlaub • Yoga • Achtsamkeit  
**Segelkreuzfahrt**

auf Oldtimersegler  
im Mittelmeer



12.–19. Sept. 2015

Tel. 05206 - 70 40 47  
[www.stressfreundgesund.de](http://www.stressfreundgesund.de)

LEADERSHIP - neue Erkenntnisse der  
Bewusstseinsforschung & Psychologie

## FÜHREN MIT DER KRAFT DER INNEREN WEISHEIT



In diesem Seminar lernen Sie mit Hilfe von erweiterten Bewusstseinszuständen

- ⊙ **Bessere Entscheidungen** zu treffen
- ⊙ **Natürliches Charisma** zu entfalten
- ⊙ **Kreative Potenziale** auszuschöpfen
- ⊙ **Unbewusste Prozesse** zu erkennen

Weitere Infos unter:  
[www.walchnet.de/otw](http://www.walchnet.de/otw)



Dr. Sylvester Walch  
Tel.: 08322 6611  
[sylvester@walchnet.de](mailto:sylvester@walchnet.de)  
[www.walchnet.de](http://www.walchnet.de)



können. Offenbar haben Sie schon intensiv darüber nachgedacht. Bitte schreiben Sie mir wenigstens drei Lösungsideen auf, die Sie selbst bereits entwickelt haben, und die alle nicht funktionieren.“

Die zweite Idee hat den Vorteil, dass die kleine Tafel regelmäßig verwendet werden kann. Bei diesem Impact ist es ausnahmsweise sogar sinnvoll, ihn mehrfach anzuwenden. Denn wenn sich die Ideentafel herumsperrt oder Mitarbeiter sie sogar mehrfach herübergeschoben bekommen, werden sie auch wirklich nur noch dann bei der Führungskraft auftauchen, wenn sie zuvor an eigenen Lösungen vergeblich herumgekaut haben. Dadurch wird die Führungskraft mittelfristig massiv entlastet.

Für diese beiden wie für alle anderen Impacts gilt: Man muss sich mit den Inszenierungen wohlfühlen. Wer mit der eigenen Idee fremdelt, sollte sie lieber verwerfen. Denn er wird die Aufführung verpatzen. Wer aber selbst von seiner Impact-Idee überzeugt ist, hat gute Karten, auch die Inszenierung überzeugend über die Bühne zu bringen.

### Eingeschränktes Lob – noch ein Fall für Impact

Nicht nur bei der Führung von Mitarbeitern, auch bei der von Führungskräften lassen sich Impacts verwenden. Ein klassischer Fall wäre der eines Abteilungsleiters, der beobachtet, dass einer seiner Teamleiter seine Mitarbeiter zwar lobt, das Lob aber jedes Mal einschränkt: „Das haben Sie gut gelöst, aber ...“ Dass ein solches Lob nichts wert ist, weiß die erfahrene

Führungskraft. Der jungen Führungskraft kann sie via Impact diese Erfahrung einprägsam vermitteln.

Dazu formuliert sie erstens gemäß Anleitung konkrete Botschaften. Etwa: „Wenn Sie ein Lob einschränken, wirkt es nicht mehr“ „Nur ein bedingungsloses Lob wird als Lob empfunden.“ „Auch das größte Lob verliert durch ein kleines ‚aber‘ seinen Wert.“ Dann geht's zweitens ans Bilder- und Analogien-Suchen: „Suppe (nicht) versalzen“, „Ein Haar verdirbt die beste Suppe“, „Handbremse bei Vollgas ist unpraktisch“ ...

Drittens pickt die Führungskraft eine Analogie heraus, zu der ihr eine einfache Inszenierung einfällt – etwa die versalzene Suppe – und schreibt eine kleine Impact-Szene. Die Suppe verwandelt sie dabei in bürotypischeren Kaffee: Zur nächsten Besprechung mit dem Teamleiter bereitet sie eine Kanne Kaffee, Tassen, Löffel, Milch, Zucker – und Salz – vor. Zu Beginn schenkt sie dem Teamleiter eine Tasse ein, bietet ihm Milch und Zucker an – und kippt dann deutlich sichtbar einen Löffel Salz hinterher. Dann überreicht sie die Tasse dem Teamleiter und bittet ihn, zu probieren. Dieser lehnt zunächst ab, doch der

Abteilungsleiter besteht darauf, dass er wenigstens einen kleinen Schluck nimmt: „Die Bohne ist wirklich was ganz Besonderes, Sie sollten zumindest mal nippen.“

Anschließend lässt der Abteilungsleiter den Teamleiter die Parallele ziehen zwischen dem Salz, welches den guten Kaffee trotz erlesener Bohne verdirbt, und dem „Ja, aber“, welches das gerade erst ausgesprochene Lob für einen Mitarbeiter „versalzt“. Die sinnliche Lektion sitzt. Fortan, immer wenn dem Teamleiter bei einem Lob ein „Ja, aber“ auf der Zunge liegt, verspürt er einen salzigen Geschmack im Mund und schluckt es herunter.

### Die Beziehung zum Mitarbeiter muss stimmen

Versalzene Kaffee anbieten? Kerzen anzünden? Mitarbeiter auf Kreidetafeln malen lassen? Ist das nicht alles ein bisschen heikel? Es kommt darauf an. Und zwar auf die Beziehung zum Mitarbeiter. Solche Dinge lassen sich nur auf der Basis einer guten persönlichen Beziehung durchführen. Wenn die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter angespannt ist oder brüchig, können Impact-Techniken einen Beigeschmack entwickeln: „Der Chef nimmt mich auf den Arm, er verspottet mich.“

Im Zweifelsfall ist daher von einem Impact-Einsatz abzusehen. Wenn die Beziehung aber stimmt, kann der Impact eine Wirkung erzielen, die mit Worten allein niemals zu erreichen ist. Natürlich hätte der Manager aus dem Eingangsbeispiel, Herr Herzog, einfach nur seinen Text sprechen können. Dass er sich Sorgen mache um Herrn Jensen, dass Herr Jensen den Fuß vom Gas nehmen und sich nicht verschleifen sollte, weil er sonst Gefahr laufe, auszubrennen. Jeder, der schon einmal erlebt hat, wie ein Mitarbeiter sich ohne Rücksicht auf persönliche Verluste in seine Arbeit stürzt, bis er am Ende keine Kraft mehr hat, weiß jedoch, wie schwer es ist, solche Menschen in ihrer Dynamik wirksam zu beeinflussen.

Indem Herzog aber die funkelnde Wunderkerze und dann den ärmlichen, verrußten Rest gezielt einsetzt hat, hat er eine intensive, emotional aufgeladene Erfahrung geschaffen. Er hat im Kopf seines überdrehenden Mitarbeiters starke Bilder und intensive Gefühle erzeugt, die auch lange Zeit später noch „brennen“ und diesen immer wieder daran erinnern, besser mit seinen Kräften hauszuhalten.

Solche Bilder wirken umso stärker und länger, je besser sie in Szene gesetzt werden. Manager Herzog hat seinem Mitarbeiter nicht einfach nur eine Wunderkerze hingehalten und gesagt: „So sehe ich Sie, Herr Jensen! Schalten Sie einen Gang zurück.“ Er hat einen Einleitungssatz gesprochen, der neugierig macht. Er hat die Wunderkerze angezündet und Jensen einbezogen, ohne sofort zu enthüllen, was das alles mit diesem zu tun hat. Er hat damit die volle Aufmerksamkeit des Mitarbeiters gewonnen und einen Spannungsbogen erzeugt. Eine solche Dramaturgie braucht es für die Anwendung der Impact-Strategie. Sonst verpufft die Wunderkerze!

Thomas Fritzsche ■

## Service

### Literaturtipps

► **Thomas Fritzsche, Annette Fürst, Elke Rathsfeld: Die Impact-Strategie. Führung für Fortgeschrittene.** Hans Huber, Bern 2014, 24,95 Euro.

Zusammen mit zwei Co-Autorinnen stellt der Autor die Impact-Strategie vor, erläutert kurz deren Ursprung und liefert lernpsychologische Hintergründe. Der Schwerpunkt des Bandes liegt klar auf der Praxis, also auf der Entwicklung von Impacts, kleinen Inszenierungen, um Botschaften deutlich und nachhaltig zu vermitteln. Knapp 60 Beispiele für verschiedene Führungssituationen werden vorgestellt.

► **Danie Beaulieu: Impact-Techniken für die Psychotherapie.** Carl Auer, Heidelberg 2013, 19,95 Euro.

Die kanadische Psychotherapeutin Danie Beaulieu beschreibt, wie sie in Beratungsgesprächen ihren Klienten wichtige Botschaften nicht nur verbal, sondern auch visuell und haptisch vermittelt: indem sie Papier zerreißt, Sprudelflaschen schüttelt und das Wasser spritzen lässt oder Gummibälle an die Wand wirft. Diese ungewöhnliche Herangehensweise diente den Führungskräfte Trainern Fritzsche, Fürst und Rathsfeld als Inspiration für die Entwicklung ihrer Impact-Strategie.



## Lernprojekt Selbsterkenntnis: Wer bin ich? Wie bin ich? Was will ich?

- ▶ Warum das Selbstbild fast immer verzerrt ist
- ▶ Wie Selbsterkenntnis die Führungskompetenz steigert
- ▶ Erkenntnispfad: Fünf Schritte zum Selbst

**Wertvolle Wut:** Warum Aggressivität eine Managementkompetenz ist  
**Kollegencoaching:** Wie die Beratung von Führungskraft zu Führungskraft funktioniert  
**Gehirnjogging:** Welche Methoden tatsächlich Nutzen bringen  
**Seminarmarkt:** Aktuelle Weiterbildungen für Mitarbeiter und Führungskräfte

## Abonnent zu sein lohnt sich:

- ▶ vollständiger **Zugriff** auf 20 Jahre Artikelarchiv

und ...

- ▶ **alle** Themendossiers **gratis**
- ▶ **50 Euro** Rabatt beim Kauf von Führungstrainings auf CD-ROM
- ▶ **bis zu 100 Euro** Rabatt bei den Petersberger Trainertagen
- ▶ Motivationsposter zum **Sonderpreis**
- ▶ **kostenfreie** Messekarten, z.B. für die Zukunft Personal
- ▶ digitale Ausgabe **inklusive**
- ▶ **Gratis-Prämie** bei Bestellung

Einfach bestellen unter

[www.managerSeminare.de/abo](http://www.managerSeminare.de/abo)