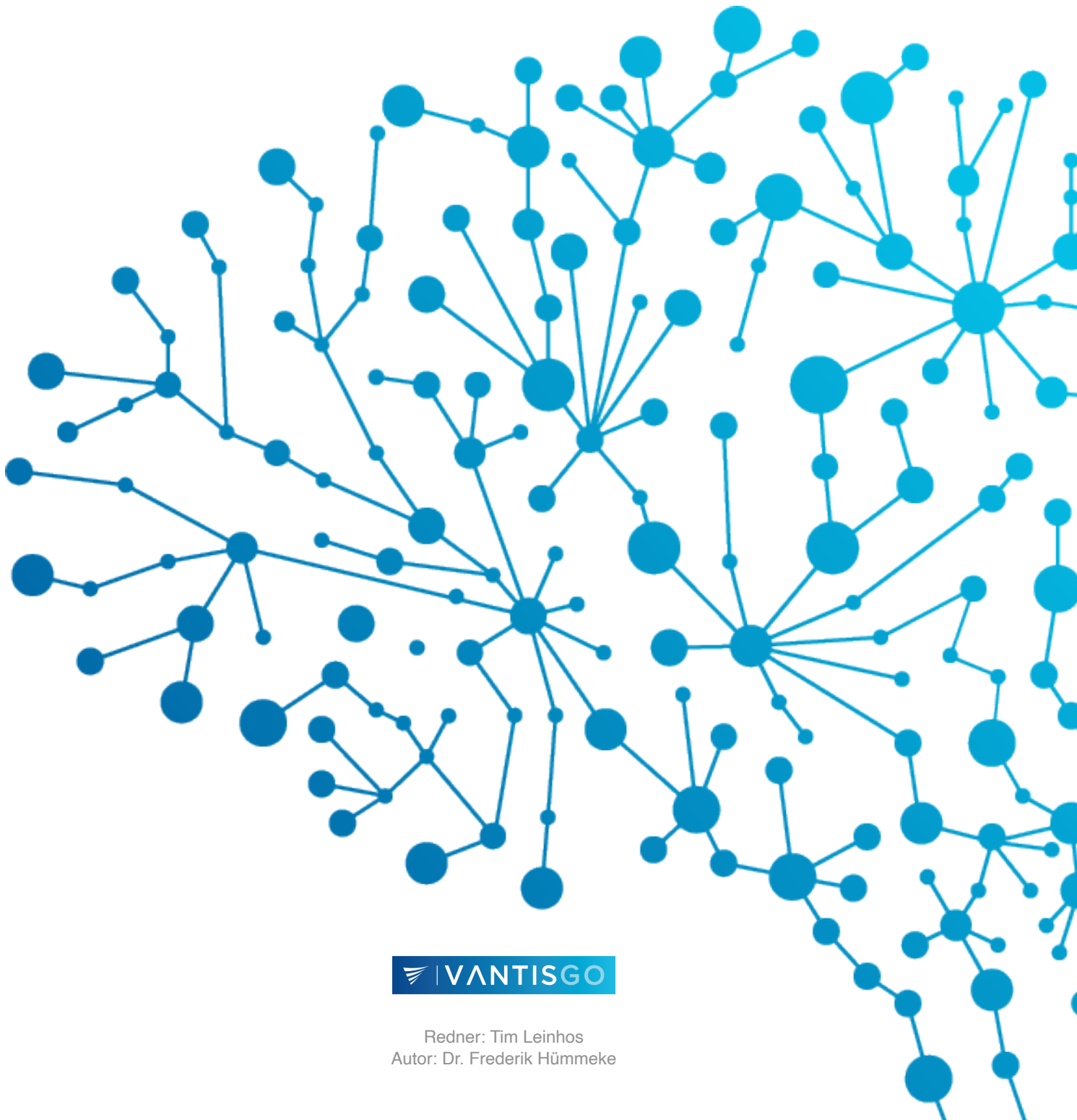


Handout

2. DIGITALES NETZWERKTREFFEN DER VORARLBERGER AUSBILDER*INNEN



Redner: Tim Leinhos
Autor: Dr. Frederik Hümmeke

Liebe Ausbilder, Ausbilderinnen und Mitglieder der Wirtschaftskammer Vorarlberg,

Es war uns eine Freude vor euch zu sprechen und wir wünschen uns, dass Ihr, gewappnet mit neuem Wissen, eure anstehenden Herausforderungen erfolgreich meistert. Um euer Wissen zu vertiefen und eventuelle Lücken aufzufrischen, bekommt ihr mit diesem Handout einen Werkzeugkasten an die Hand, der euch darin unterstützt mit stressigen Situationen zielführend umzugehen, denn genau darauf kommt es bei langfristigem Erfolg an - Immer wieder die herausfordernden, stressigen Situationen zu bewältigen, an ihnen zu wachsen und somit Stress in Erfolge umzuwandeln.

Mit dem Vortrag und dem Handout habt ihr hierzu einen umfangreichen ersten Impuls bekommen. Einige von euch werden hier wahrscheinlich noch tiefer einsteigen wollen, werden Lust haben die persönliche oder unternehmerische Entwicklung voranzutreiben, ihr Potential zu entfalten oder ganz einfach Fragen haben zu den präsentierten Inhalten. Zögert in diesem Fall bitte nicht uns zu kontaktieren. Wir freuen uns auf euer Feedback und eure Anfragen! Alle unsere Kontakt Informationen findet ihr auf der letzten Seite dieses Handouts.

Viel Freude nun beim Lesen und weiterhin Erfolg in der Bewältigung eurer persönlichen Stress/SHIT-Situationen.

Besten Gruß,

Euer Vantisgo Team

INHALT

Stress	4
Direkter Stress	4
Indirekter Stress	4
4F Stressreaktionen	5
Neurologische Grundlagen - das Umgekehrte U	6
2 Systeme - Frontal & Limbisch	7
Soziale Quellen von Stress (SCARF)	9
Status	9
Sicherheit	9
Autonomie	9
Sozialer Bezug	10
Fairness	10
Response-Ability	11
Bewusst werden über den Automatismus	11
Automatische Reaktion umdefinieren	11
Besonnenen reagieren	12
Kritische Themen ansprechen (AnKoGePo)	13
Anlass/ Auslöser	13
Kontext	13
Gemeinsames Interesse	13
Positives Gesprächsergebnis	13
Feedback	14
Der Rahmen des Feedbacks	15
Positives Feedback geben	16
Kommunikationsfallen	17
Verbale Selbstverteidigung	17
Die Schlüsselwort-Technik	18
Interpretieren	18
Verbalisieren	18
Ich-Aussage	18
Meta-Kommunikation	19
4-Seiten einer Botschaft	19
Appell	20
Ich-Aussage	20
Sachebene	20
Du-Aussage	20
Direction of Focus	21
Drama	21
Problem	22
Detail	22
Handlung	22
Vision	22

STRESS

In der Psychologie beschreibt Stress eine bestimmte physiologisch-emotionale Reaktion, die dann bei Menschen eintritt, wenn es zu einem gefühlten oder echten Kontrollverlust kommt. In den Momenten also in den wir uns fühlen als hätten wir nicht alles unter Kontrolle entsteht eine Stressreaktion.

Jeder kennt solche Situationen, in denen man unter hohem Druck steht - sei es ein Konflikt mit einem Familienmitglied, Mitarbeiter oder sonstigem Stakeholder. Wenn viel auf dem Spiel steht, wenn Zeitdruck herrscht oder im zwischenmenschlichen Bereich ein Konflikt entsteht, sind wir häufig im Nachhinein nicht zufrieden mit unserem Verhalten und mit den erreichten Ergebnissen. Im Extremfall kann es in einer heiklen Situation auch mal zu einem Blackout kommen – wir wissen nicht mehr, was wir tun und wie wir reagieren sollen. In der Rückschau wünschen wir uns dann, souveräner reagiert zu haben oder uns fallen noch bessere Lösungen ein. Häufig belasten uns dann zusätzlich noch auf der persönlichen Ebene die ungeklärten Konflikte, die vielleicht in einem aus dem Ruder gelaufenen Gespräch oder Meeting entstanden sind und danach weiter vor sich hin schwelen bzw. sich negativ auf Folgesituationen auswirken.

Direkter Stress

Natürlich gibt es eine Vielzahl von Situationen, in denen wir uns durch andere Menschen gestresst fühlen. Diese Momente beinhalten ein Füllhorn potenter Stressoren, die bei uns Stress auslösen, beispielsweise

- Verbale Angriffe von der Gegenseite,
- Emotionale Reaktionen,
- Ablehnung,
- Drohungen und heraufbeschwören dramatischer Konsequenzen, etc.

Die Physiologische Reaktion, die oben beschrieben wurde, ist nun bei einem schwierigen Kollegen die gleiche, wie wenn ein sabbernder Löwe auf uns zugerannt kommt. Aber nicht nur ein direkter, akuter Stressor ist relevant, es gibt auch Stress ohne einen in der Umgebung präsenten Stressor.

Indirekter Stress

Denken Sie an eine der letzten stressigen Situationen, einen richtig ätzenden SHIT-Moment zurück. Haben Sie die Situation im Kopf? Dann würde sich schon durch diese Gedanken, wenn wir das jetzt bei Ihnen messen würden, eine mindestens milde, aber signifikante Stressreaktion in Ihrem Körper nachweisen lassen.

Dies gilt genauso, wenn Sie sich eine mögliche zukünftige negative Situation vorstellen, je lebendiger und plastischer desto intensiver die Reaktion. Beispielsweise wenn Sie von einem Dritten vor versammelter Mannschaft angegriffen werden, wenn Ihnen schlampige Arbeit oder unlautere Absichten vorgeworfen werden. Sich so eine Situation konkret vorzustellen, wird bereits eine starke Stressreaktion auslösen. An möglicherweise auftretenden Stress zu denken, ist ein Stressor an sich.

Im Gegensatz zu Tieren haben Menschen häufig auch eine Stressreaktion, wenn sie nur daran denken, dass *vielleicht etwas Negatives passieren könnte*. Dieses Phänomen heißt ‚Antizipatorischer Stress‘. Bei diesem **Antizipatorischen Stress** aktivieren wir die gleiche

Stressreaktion, als wenn wir realen, physischen Gefahren begegnen - mit den gleichen physiologischen Auswirkungen.

4F Stressreaktionen

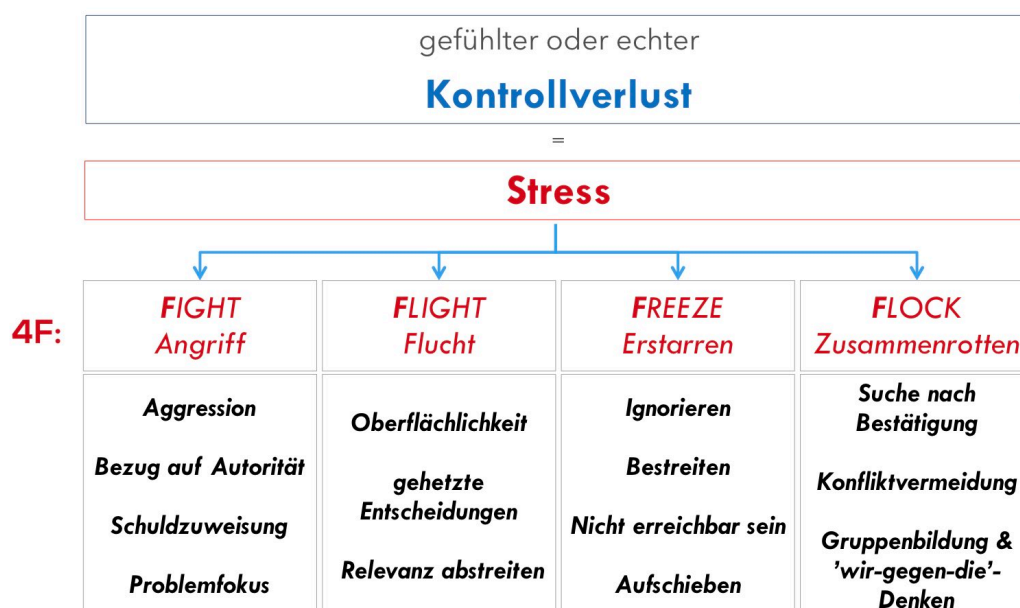
Was passiert also wenn wir enormem Stress ausgesetzt sind? Um dies zu veranschaulichen gehen wir zurück an die Anfänge der Menschheit – in der Savanne lebt eine Gruppe von Menschen friedlich vor sich hin. Das Leben ist geprägt von Routinen, die ohne viel Denken einfach durchgeführt werden. Dann plötzlich raschelt es im Gras, ein hungriger Löwe kommt auf sie zu. In diesem Moment erkennt ihr Gehirn: Wir haben ein Problem, das unsere Aufmerksamkeit erfordert. Wenn der Löwe noch weit genug weg ist, beginnt das bewusste Denken, mit dem wir nach Lösungen suchen. Vielleicht auf den Baum klettern? Können Löwen klettern? Oder in das Wasser? Aber leben da nicht auch gefährliche Tiere? Kann ich mich verteidigen? All dies sind Fragen, die entstehen, über die wir dann nachdenken. Je näher der Löwe aber kommt, umso mehr steigt das Stresslevel und umso mehr glaubt unser Gehirn nicht mehr daran, dass Denken wirklich hilft – ab einem gewissen Zeitpunkt helfen nur noch folgende Strategien: Entweder Angriff, Flucht, Totstellen oder den Schutz in der großen Gruppe suchen, vor der der Löwe hoffentlich Angst hat.

Diese vier Strategien werden auch die **4F** genannten. Die 4F stehen für **Fight, Flight, Freeze und Flock** (engl: Angriff, Flucht, Erstarren, also Totstellen und Zusammenrotten). Bei den 4F handelt es sich um die grundlegenden und evolutionär geprägten Verhaltensweisen für Stress-Situationen, die sich dann zeigen, wenn der Stresslevel über ein moderates Niveau hinausgeht.

Auswirkung von Stress im Alltag

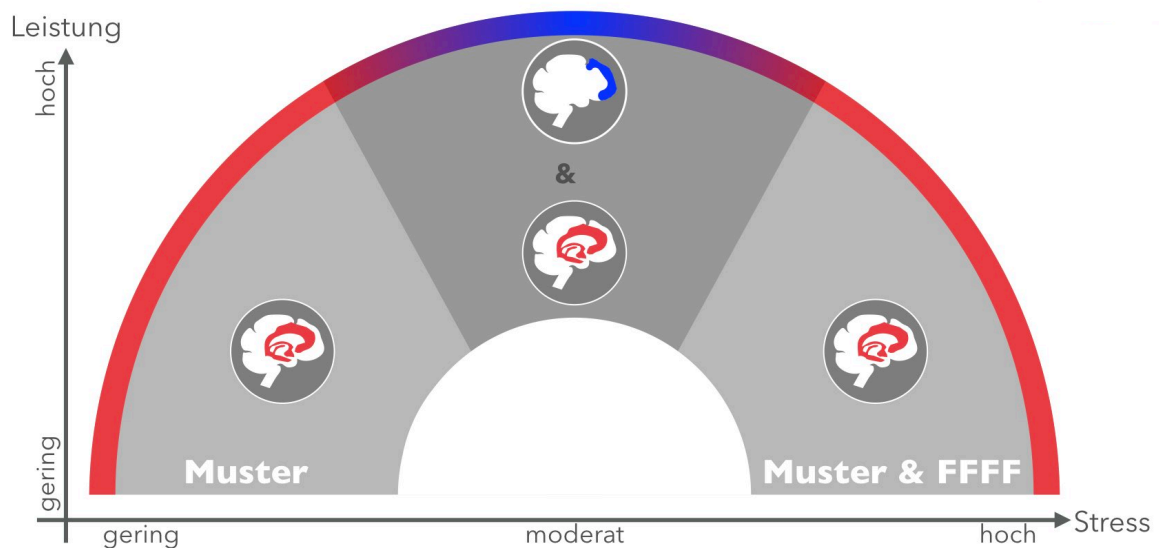
Im Alltagsstress beobachtet man immer noch dieselben, vorgeprägten 4F, die bereits bei physischen Gefahren beschrieben wurden, nur dass das konkrete Verhalten in unserer Zeit nicht mehr so sehr den Erfordernissen der Savanne, sondern eher denen der Zivilisation angepasst ist.

Die folgende Grafik zeigt einige Beispiele der typischen **Reaktionen** innerhalb der 4F, die wir beobachten können. Dabei kann jede dieser Reaktionen **von sehr milde bis zu extrem** ausfallen, das hängt von der Höhe des Stresslevels ab. Selbst bei moderatem Stress zeigen sich schon diese Muster, dann aber noch sehr milde.



Neurologische Grundlagen - das Umgekehrte U

Wieso können wir dann in manchen Fällen gut mit Stress umgehen in anderen weniger und was macht Stress mit uns? Hier lohnt sich der Blick ins Gehirn – also dort, wo die Stressreaktion entsteht und von wo sie auf unser Denken, aber auch auf den restlichen Körper wirkt.



Das sog. „**umgekehrte U-Modell**“ beschreibt das Verhältnis von Stress und der möglichen Denk-Leistung. Es beinhaltet folgende Prinzipien: Solange wir auf routinierte Verhaltensmuster, d. h. auf automatisierte „Programme“ zurückgreifen können, müssen wir nicht lange nachdenken. Es braucht also einen gewissen Aktivierungsgrad, damit unsere Intelligenz „anspringt“. Bis zu einem gewissen Grad steigert sich danach mit zunehmender Stressestärke unsere Fähigkeit zum intelligenten Handeln. Wenn wir jedoch über ein bestimmtes Stresslevel hinauskommen, wird unsere Denkfähigkeit zunehmend gehemmt; wir reagieren dann emotional und „kopflös“ mit den 4F Automatismen, angreifen, flüchten, totstellen oder zusammenrotten. Die Verbindung zwischen Denk-Leistung und Stresslevel liegt begründet in dem Verhältnis zwischen 2 Gehirnarealen, dem limbischen und dem frontalen System. (siehe Seite 8)

Bei Stress werden alle körperlichen Kräfte mobilisiert, und alle für die Notsituation irrelevanten körperlichen Systeme werden heruntergefahren. Das wird erreicht, indem Hormone und Neurotransmitter ausgeschüttet werden, die dann hemmend auf folgende Funktionssysteme des Körpers wirken:

- Verdauungssystem, Immunabwehr und das Immunsystem
- Reproduktionssystem, Wachstum und Gewebereparatur
- Schmerzwahrnehmung

Gleichzeitig führen diese Stresshormone auch zu einer steigernden Wirkung, die sich in folgenden Aspekten zeigen:

- Schnellere Atmung mit gesteigerter Sauerstoffaufnahme durch Erweiterung der Bronchien
- Aktivierung des Herz-Kreislaufsystems mit Steigerung von Blutdruck und Puls sowie Erweiterung der Blutgefäße zur besseren Versorgung auch von Gehirn und Muskeln
- Erhöhung des Muskeltonus („Anspannung“)

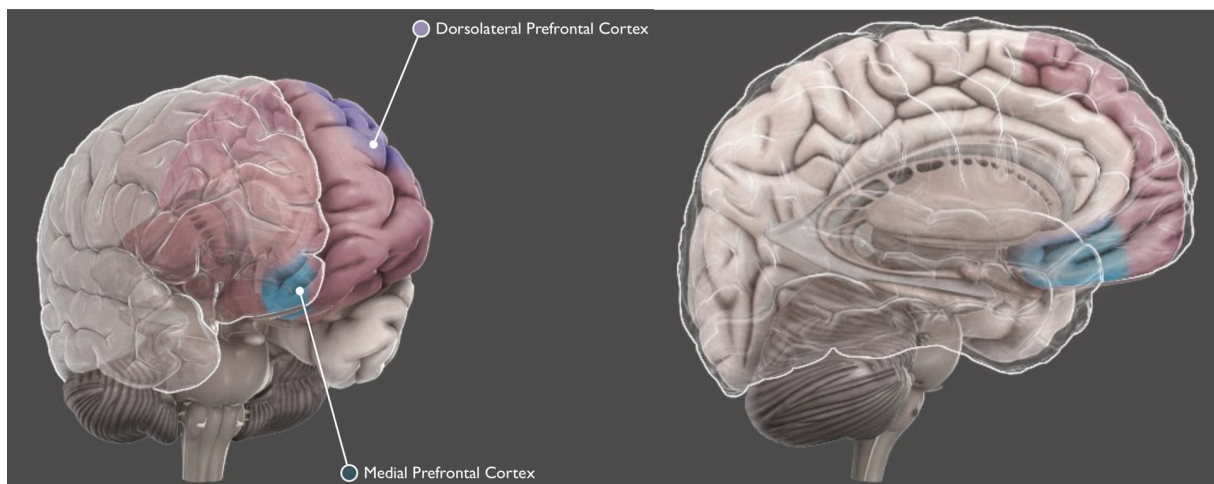
- Selektive Steigerung der Sinneswahrnehmungen, extreme Fokussierung der Aufmerksamkeit

Diese Verlagerung der Ressourcen auf die Systeme, die für akute physiologische Reaktionen nötig sind, soll das **Überleben in Gefahrensituationen** sichern. Bei sehr hohem Stress werden alle Ressourcen für den Körper genutzt, das Denken wird immer mehr deaktiviert, bis wir letztlich nicht mehr in der Lage sind klug zu handeln sondern von automatisch aktivierten Verhaltensmustern gesteuert werden. Verbleiben wir langfristig zu lange in diesem gestressten Zustand, ohne die nötige Erholungsphasen können ernsthafte körperliche wie auch psychische Erkrankungen entstehen.

2 SYSTEME - FRONTAL & LIMBISCH

DAS FRONTALE SYSTEM

Verstehen - Bewerten - Entscheiden - Behalten & Abrufen - Hemmen



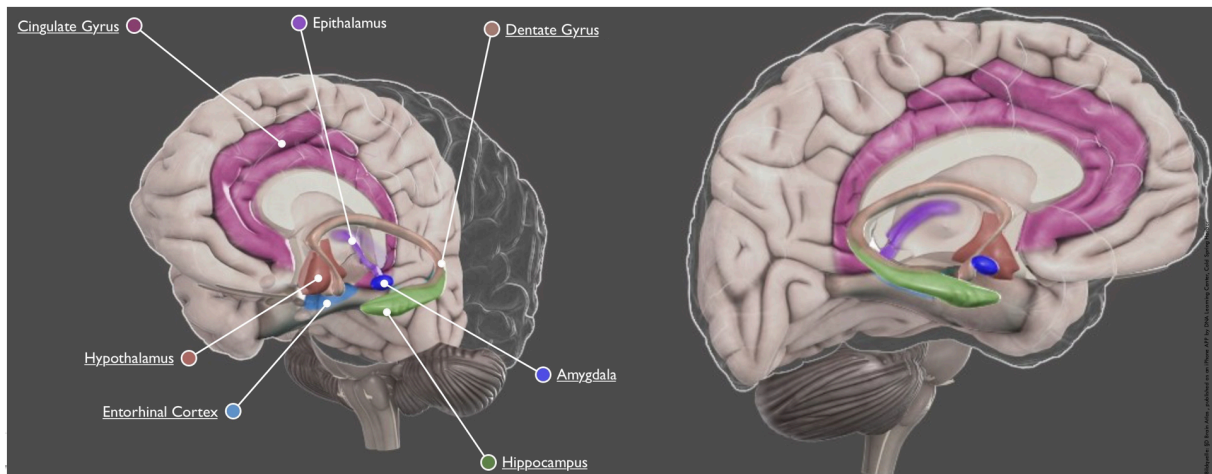
Das frontale System ist eine corticale Struktur, die quasi direkt unter Stirn liegt. Es hat verschiedenen Aufgaben und ist stark vernetzt mit beinahe allen corticalen Strukturen des Gehirns. Würde man es vereinfacht beschreiben, kommt es am ehesten mit dem überein, was wir klassischer Weise unter Denken verstehen. Eine Hauptaufgabe dieses Teils des Gehirns ist das Aufstellen von Plänen und das Erkennen von Mustern. Auch das Arbeitsgedächtnis ist in diesem Teil lokalisiert. Das frontale System ist außerdem zuständig für die Strukturierung und Verarbeitung von Informationen und abstrakten Konstrukten. Hierfür werden Informationen vereinfacht, gruppiert und priorisiert.

Es ist daher nicht verwunderlich, dass dieser Teil des Gehirns vor allem für logische Argumentation empfänglich ist. Hier werden Vergleiche angestellt und auf der Basis von früheren Erfahrungen und vorhandenem Wissen versucht, neue Informationen zu begreifen. Dieser Teil ist daher sehr aktiv, wenn wir uns neues Wissen aneignen wollen und wenn wir mit anderen diskutieren.

Das frontale System ist also dann aktiv, wenn wir moderaten Herausforderungen gegenüberstehen und steigt in seiner Leistungsfähigkeit so lange, bis das kritische Level an Stress erreicht ist, in dem wir dazu neigen in die 4F Stressmuster zu verfallen.

DAS LIMBISCHE SYSTEM

Emotionen - Gewohnheiten - Gedächtnis - Angst- & Fehlererkennung - Belohnung



Das limbische System ist eine Gehirnstruktur, die tiefer in den subcorticalen Bereichen des Gehirns positioniert ist. Ein großer Teil des limbischen Systems ist die Amygdala. Dieser Bereich ist maßgeblich verantwortlich für die Entstehung und Regulierung unserer Emotionen. Vor allem Angst sorgt für eine intensive Aktivierung der Amygdala. Sie ist aber auch bei anderen Emotionen und Gehirnprozesse wie beispielsweise der Gedächtnisbildung von Bedeutung. Auch bei Belohnung und Strafe spielt das limbische System eine große Rolle, da es stark an die Ausschüttung von Dopamin gekoppelt ist.

Die Prozesse im limbischen System laufen automatisch ab. Das heißt, dass wir Sie nicht einfach durch kognitive Anstrengung unterdrücken können, allein schon deshalb nicht, weil diese unbewussten Prozesse schneller ablaufen, als bewusste Evaluationen die im frontalen System ablaufen. Jeder der versucht hat seinen Liebeskummer einfach zu vergessen, weiß was hiermit gemeint ist. Die unbewussten Prozesse die zu Emotionen führen, haben das Potential unser ganzes Denken und wahrnehmen zu beeinflussen. So ist ein Prozess der die Depression bei depressiven Menschen andauern lässt, dass dieser aufgrund seiner negativen Gefühlslage in negative Gedankenspiralen abdriftet und beinahe alles auf eine negative Art und Weise interpretiert und wahrnimmt.

Das limbische System ist also empfänglich für emotional geladene Informationen die leicht verständlich sind und für Bestrafung und Belohnung. Folglich ist das limbische System das Gebiet, das aktiv wird, wenn wir unsere gewohnten Muster ablaufen lassen oder wenn eben extrem viel auf dem Spiel steht. Ist der Druck bzw. Stress zu hoch, übernimmt das limbische System und das Denken setzt aus. Wir reagieren mit gewohnten Automatismen und unseren 4F Stressmustern.

SOZIALE QUELLEN VON STRESS (SCARF)

Stress ist gefühlter oder echter Kontrollverlust, ausgelöst direkt durch die Situation oder indirekt indem wir an den Stressor denken. Warum aber reagieren Menschen unterschiedlich stark auf verschiedene Stresssituationen? Zum einen liegt die Empfänglichkeit für Stress in der Persönlichkeit eines Menschen begründet, zum anderen hat jeder eine unterschiedliche Empfindlichkeit für bestimmte soziale Aspekte einer Situation. Diese Aspekte können als Belohnung dienen, wenn sie erfüllt werden, oder eben als starker Stressor, wenn sie eingeschränkt werden. Das SCARF Modell von Rock & Schwartz (2006) betrachtet hier 5 Dimensionen auf die jeder Mensch unterschiedlich stark reagiert.



Status

Stress entsteht, wenn sich unsere Position im sozialen Gefüge zum schlechteren entwickeln kann. Zum Beispiel, indem unsere Reputation angegriffen wird. Wenn uns vorgeworfen wird, eine ‚Hidden Agenda‘ zu haben oder wir beschuldigt werden, zu lügen, sind dies besonders stressvolle Situationen. Gleiches gilt für alle Situationen, in denen wir uns blamieren könnten oder wir bewertet werden, zum Beispiel in einer Präsentationssituation.

Sicherheit

Wenn wir das Gefühl haben, eine Situation nicht mehr zu verstehen und zu überblicken, nicht mehr wissen, was auf uns zukommt, weil wir die Übersicht verlieren, weil sich jemand unberechenbar verhält, aber auch, wenn wir uns um unsere Zukunft sorgen machen, sorgt das für Stress.

Autonomie

Haben wir keine Kontrolle mehr über eine Situation, entweder, weil sie nicht in unseren Händen liegt und wir nicht agieren können, oder weil es uns vielleicht sogar verboten ist, wenn wir uns ohnmächtig fühlen, weil wir nicht wissen, was zu tun ist oder uns der Einfluss fehlt, dann entsteht Stress.

Sozialer Bezug

Wenn wir zu einer Veranstaltung gehen, wo wir niemanden kennen, produziert das bereits unangenehme Gefühle. Wenn wir dann das Gefühl bekommen, jemand mag uns nicht mehr, wenn ein Konflikt beginnt, oder wenn wir alleine aufgrund unserer Rolle abgelehnt bzw. zurückgewiesen werden, sind das intensive Quellen von Stress.

Fairness

Wenn nicht unserer Werte entsprechend gehandelt wird, insbesondere wenn wir davon indirekt betroffen sind, dann wirkt das als intensiver Stress. Als fair wird alles wahrgenommen, was wir entsprechend unserer eigenen Werteordnung als akzeptabel bewerten, als unfair, was der eigenen Werteordnung widerspricht. Wann immer sich ein Konflikt in der Werteordnung ergibt, entsteht Stress.

Stressreduktion durch Selbstachtsamkeit

Sind wir uns darüber bewusst, auf welche Stressoren wir empfindlich reagieren, können wir nach diesen Ausschau halten und es gelingt uns einfacher, in diesen Momenten unsere automatische Stressreaktion zu ersetzen durch eine durchdachte Reaktion. Anstelle des automatischen limbischen Systems nutzen wir also unser bewusstes kognitives frontales System. Dabei hilft uns die Response-Ability Methode. (Siehe S. 11)

Assessment

Ihr persönliches SCARF-Assessment können Sie jederzeit kostenlos online, jedoch nur in Englisch, durchführen unter:

<https://neuroleadership.com/research/tools/nli-scarf-assessment/>

RESPONSE-ABILITY

Responsibility = Verantwortung

Response-Ability

Response = Reaktion Ability = Fähigkeit

Manche Situationen führen unweigerlich zu einer Stressreaktion. Allerdings sind wir selbst in der Lage durch bewusstes Wahrnehmen, dieser Reaktion entgegen zu steuern. Wenn wir den Stress wahrnehmen und annehmen, können wir unsere Stressreaktion verringern und trotz aller Umstände fokussiert handeln. Dazu folgt die Response-Ability Methode 4 Schritten.

Bewusst werden über den Automatismus

Sind wir in einer akuten Stresssituation reagiert unser Gehirn klassischer Weise damit physische Energie bereitzustellen, das Denkvermögen wird verringert und unser Körper bereit eine der 4F-Stressreaktionen vor. Der Herzschlag erhöht sich, der Blutdruck steigt, vielleicht ein kribbelndes Gefühl oder gar Atemprobleme? In der heutigen Zeit sind die 4F Reaktionen die hierauf folgen selten hilfreich. Wie schafft man es also in diesen Prozess zu intervenieren und auch in schwierigen, stressigen Situationen besonnen zu handeln?

Die Lösung besteht darin die Stressreaktion, die körperliche Empfindung und eilt die Gedanken die mit dem Stress einhergehen, bewusst wahrzunehmen, denn durch diesen Prozess kriegt unsere Kognition die Möglichkeit sich einzuschalten. Alleine durch das wahrnehmen, das **Labeling**, kann die Stressreaktion signifikant gesenkt werden. Das automatische limbische Systems wird gedämpft und das frontale System aktiviert und wirkt somit entgegen der spontanen automatischen Stressreaktion.

Beispielsfragen für Labeling:

- Was sind die auslösenden Gedanken? Was sind die Impulse, Triebe, Wünsche und Sehnsüchte?
- Was spüren Sie? Was sind die Empfindungen? Wo nehmen Sie diese wahr?

Automatische Reaktion umdefinieren

Der zweite entscheidende Schritt um die Stressreaktion zu senken ist das fokussieren auf mögliche Chancen die in der stressigen Situation stecken. Man benutzt seine bewusste Kognition, das frontale System um die Situation umzudefinieren. Dieser Schritt nennt sich **Reappraisal**. Im Reappraisal Schritt evaluieren wir die automatische negative Bewertung die in einer Stresssituation häufig auftritt. Anstatt an der Situation zu verzweifeln und sich einzureden, dass man doch keine Lösung findet, betrachten wir sie einfach als Chance für das eigene Wachstum, als Möglichkeit zu lernen, anderen seine Qualitäten zu beweisen. Wie viel schöner ist es wenn man sich freuen kann die eigenen Fähigkeiten an der Herausforderung zu testen, anstelle sich Sorgen zu machen über eine scheinbar unlösbare Aufgabe und dadurch den Blick für das Wesentliche zu verlieren?



Besonnenen reagieren

Interessant an diesen beiden Techniken ist, dass sie funktionieren, selbst wenn man nicht wirklich daran glaubt die Stresssituation zu meistern. Durch die bloße Wahrnehmung des Stresses werden kognitive Kapazitäten wieder aktiv die uns helfen unsere eigene Situation besser einschätzen zu können. Hierin liegt der nächste Schritt, das **Verstehen der Dynamik**. Selten bleiben nehmen wir uns in Stresssituationen einen Moment um darüber nachzudenken was wir eigentlich erreichen wollen, was von uns erwartet wird, was wir erfüllen wollen und was wir wirklich erfüllen müssen.

Unser Ziel klar vor uns zu haben macht es einfacher in den letzten Schritt einzusteigen, den **Handlungsfokus**. Beim Handlungsfokus denken wir darüber nach welche Aktion genau jetzt trotz der stressigen Situation ein Schritt näher zum Ziel führt. Wir folgen also bewusst nicht den automatisch ausgelösten Handlungsweisen, die unter akutem Stress auftreten, sondern wählen eine bewusste kluge Lösung für das Problem. Lenken Sie Ihre Aufmerksamkeit also auf positives statt negatives, und auf die Lösung statt das Problem.

Beispielfragen für Handlungsfokus:

- Was muss ich noch wissen um eine gute Entscheidung zu treffen?
- Welche Aktivitäten wären gerade jetzt gut und verdienen Ihre Aufmerksamkeit?
- Welche Maßnahmen stehen im Einklang mit Ihren Zielen und Visionen?

Die Response-Ability Methode ist natürlich auch kein Wundermittel und man wird immer wieder Stress empfinden in schwierigen Situationen. Allerdings wird der Stress verringert, man verbessert vor allem den Umgang mit Stress und sobald die ersten Erfolge einsetzen, gewinnt man Vertrauen in seine Fähigkeiten, was den Reappraisal Schritt noch effektiver macht. Auch hier gilt Übung macht den Meister und schon bald kann Sie keine Situation mehr so leicht aus der Fassung bringen.

KRITISCHE THEMEN ANSPRECHEN (ANKoGEPo)

Kritische Themen ansprechen - das ist in aller Regel mit Stress verbunden. Entweder Stress bei einem selbst, weil man sich unwohl dabei fühlt und nicht weiß wie man das Thema angehen soll, oder auch im Außen, da solche Themen das Potential haben in einem Konflikt zu enden. Der Grund dafür ist häufig nicht das Thema, sondern die Art und Weise wie es angesprochen wird. Der folgende Leitfaden besteht aus vier aufeinanderfolgenden Schritten und hilft dabei, auf der sachlichen Ebene zu bleiben, Eskalation zu vermeiden und gibt dem Redner somit Sicherheit.



Anlass/ Auslöser

Den Anlass für das Gespräch oder den Auslöser für die unzufrieden stellende Situation anzusprechen, ist der erste Schritt im kritischen Gespräch. Hier wird die objektiv feststellbare Umwelt beschrieben, die Sorgen oder Unwohlsein bei einem selbst auslösen.

Kontext

Im Kontext kommt zum Ausdruck, was dieser Umstand bei einem selbst auslöst und wieso er für einen selbst ein Problem darstellt. Hier spricht man also von Empfindungen, Sorgen, Gefühlen, etc. Dabei sollte man ruhig die Bombe platzen lassen und offen sagen, was einen wirklich stört

Gemeinsames Interesse

Im gemeinsamen Interesse betont man die Beziehung zwischen einem selbst und dem Ansprechpartner und weist auf die gemeinsamen Interessen und Ziele hin. Bei einem Arbeitskollegen wäre das zum Beispiel, das aufrecht erhalten eines guten Arbeitsklimas.

Positives Gesprächsergebnis

Zum Abschluss spricht man ohne weitere Ausschweife seinen Wunsch an den Gegenüber aus und betont das man auf sein Verständnis hofft.

FEEDBACK

Viele Führungskräfte tun sich schwer mit dem Geben von Feedback. Ein Grund ist die Furcht vor Eskalation oder anderen negativen Konsequenzen. Dabei hat Feedback definitiv einen positiven Einfluss, wenn es richtig gegeben wird und die Firmenkultur das Feedback richtig integriert. Arbeiten ohne die direkte Resonanz, ob positiv oder negativ, hindert in der weiteren Entfaltung, verunsichert und schafft Unzufriedenheit. Direktes Feedback stärkt die Motivation, ermöglicht Lernen, ist Ausgangspunkt für Weiterentwicklungen und dient der Orientierung. Feedback ist daher ein starker Motor zur Weiterentwicklung der Kultur.

Feedback wird allgemein hin als positiv bewertet. Wirft man jedoch einen Blick in die Literatur rund um das Thema Feedback, wird der positive Effekt hiervon durch einige Wissenschaftler stark angezweifelt. Kluger & Denisi (1996) behaupten, dass Feedback in 30% der Fälle keinen Effekt hat und in 40% der Fälle eher zu schlechterer Leistung führt. Dieser negative Effekt von Feedback kommt hauptsächlich dadurch, dass das Feedback als Stressor erlebt wird, der Fokus auf das Problem gerichtet wird und hierdurch die kognitive, also geistige Leistungsfähigkeit reduziert wird. Diesen Stress kann man deutlich reduzieren, wenn man Feedback auf passende Art und Weise gibt.

Wie gibt man Feedback richtig?

Das effektive Geben von Feedback basiert auf einem einfachen Prinzip, welches auch Ich-Aussage genannt wird. Dabei geht es darum, die Situation aus der eigenen Sichtweise zu formulieren, die eigenen Wahrnehmungen, Eindrücke und Empfindungen ausdrückt, ohne dem Gegenüber Intentionen zu unterstellen. Bei der Struktur hält man sich an die Eselsbrücke **www.feedback.de**. Diese steht für die Schritte:

•Wahrnehmung:

Im ersten Schritt beschreiben Sie das Verhalten, auf das Sie Feedback geben wollen vollkommen objektiv. Am besten so neutral, wie es eine Kamera wiedergeben würde – überlegen Sie bewusst: Was würde eine Kamera aufzeichnen? (Kamera-Check)

•Wirkung (Interpretation):

Im zweiten Schritt beschreiben Sie, welche Wirkung das Verhalten auf Sie hatte und welche (positiven und negativen) Konsequenzen das Verhalten hat.

•Optional: Check In

Achten Sie auf die nonverbale Reaktion des Gegenüber: Schaut er vielleicht verwirrt? Dann fragen Sie nach: Wie hat Ihr Gegenüber die Situation gesehen? Es kann durchaus sein, dass der Gegenüber die Situation anders gesehen oder wahrgenommen hat!

•Wunsch:

Hier beschreiben Sie, welches Verhalten Sie sich wünschen würden und betonen das gemeinsame Ziel. Danach lassen Sie den Feedback-Empfänger ans Wort kommen und seine Sichtweise beschreiben. Hierbei ist es wichtig, gut zuzuhören und genau nachzufragen, was der Gegenüber meint. Am Ende dieses Schrittes könnte eine konkrete Vereinbarung getroffen werden.

•Danke:

In diesem Schritt wird Raum gegeben, um sich beim Gegenüber zu bedanken. In erster Linie wird hier dem Feedback-Empfänger die Möglichkeit gegeben, sich bei der Person die Feedback gegeben hat zu bedanken, da gut gegebenes Feedback eine Chance bietet zu wachsen und nicht als Angriff wahrgenommen werden sollte. Andererseits kann sich auch die Person, die Feedback gegeben hat, beim Feedback-Empfänger bedanken, da dieser sich das Feedback angehört hat, bzw. sich der Situation gestellt hat. Ein Danke hilft beiden die Verunsicherungen und negativen Gefühle zu lindern.

•Ende:

Das ist der Abschluss des Gesprächs den man natürlich individuell gestalten kann, je nachdem wie die Situation im Detail aussieht.

Der Rahmen des Feedbacks

Feedback ist kein Selbstläufer. Auch wenn Ihre Chancen mit dieser Methode deutlich höher sind ein positives Ergebnis mit dem Feedback zu erreichen, ist der Erfolg nicht garantiert. Feedback scheint vor allem dann positiv zu wirken, wenn es in einen freiwilligen, persönlichen und vertraulichen Entwicklungsprozess eingebettet ist – wie zum Beispiel in einem vom Feedback-Empfänger gewollten Coaching oder im Rahmen einer guten persönlichen Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Neben der Frage ob der Feedbackempfänger bereit ist für das Feedback sollte man als Feedbackgeber beachten, dass das Feedback möglichst relevant ist für das Thema. Das diskutieren vieler Details, macht häufig wenig Sinn. Außerdem sollte man probieren den Gegenüber zu einer Einsicht zu bringen und nicht probieren eine Veränderung zu erzwingen. Eine entwicklungsorientierte Haltung ist wichtig, sodass Fehler als Möglichkeit für Wachstum gesehen werden.

Auch für den Feedbackempfänger gelten gewisse Prinzipien. Zentral steht das aktive Zuhören, um das Feedback auch tatsächlich wirklich verstehen zu können. Des Weiteren ist die Haltung entscheidend. Feedback sollte nicht als Angriff sondern als Hilfestellung verstanden werden. Deshalb ist es auch nicht nötig, sich gegenüber dem Feedbackgeber zu rechtfertigen, sondern lediglich ihn genau zu verstehen. Man sollte schwieriges Feedback lieber wirken lassen, mit Blick in die Vergangenheit kritisch prüfen und überlegen, wie man die daraus gezogenen Schlüsse in Zukunft integrieren kann

Wenn das Feedback in beiderseitigem Interesse aneinander gegeben wird – mit einer guten Absicht also – und der Empfänger ein Interesse an einer persönlichen Entwicklung hat, dann sind die Chancen für eine positive Wirkung von Feedback am größten. Die Rahmenbedingung sind hier entscheidend, sowie beispielsweise die Unternehmenskultur, ob es klare Zielsetzungen gibt oder auch die Motivation bzw. Absichten des Feedback-Gebers.

Kritische Themen oder Leistungen ansprechen

Feedback – und dies gilt besonders für kritisches Feedback - zeigt dem Mitarbeiter oft neue, bisher selbst nicht wahrgenommene Seiten. Insofern ist ehrlich gemeintes und nachvollziehbares kritisches Feedback ein Geschenk und Voraussetzung für die nachhaltige Weiterentwicklung. Vor allem bei kritischem Feedback nützt die entwicklungsorientierte Haltung!

Statt also zu sagen „Das ist nicht richtig ...“ ist es besser zu sagen „das ist noch nicht richtig“. Denn hiermit wird impliziert, dass es nur eine Frage der Zeit ist, bis die Sache besser bzw. richtig gemacht wird. Dies fördert weitere Anstrengungen zur Verbesserung und vermittelt die Zuversicht und den Optimismus, dass es bei entsprechenden Anstrengungen zukünftig besser klappt. Ein scheinbar kleiner Unterschied, der jedoch – neuropsychologisch begründet – einen großen Unterschied bewirkt.

Positives Feedback geben **– Mitarbeiter richtig anerkennen**

Kritisches Verhalten zurück zu melden – das ist die eine Seite – insbesondere, wenn es darum geht, erlebte Missverständnisse und Schwierigkeiten anzusprechen, Problembewusstsein zu wecken oder Veränderungsbereitschaft zu bewirken. Mindestens genauso wichtig ist es, positiv erlebtes Verhalten zurückzumelden.

Die Anerkennung ist ein wichtiger und enorm wirksamer Beziehungsverstärker. Derjenige, der den Mitarbeiter ehrlich anerkennt, zeigt Wertschätzung. Jeder Mensch freut sich über die Anerkennung von anderen. Die Anerkennung ist daher eine gute Möglichkeit, positive Beziehungen zu fördern.

Keine Frage, positives Feedback spornt an, stärkt das Selbstvertrauen und schenkt Zuversicht. Es ist Balsam für die Seele und alle Menschen haben ein ausgesprochenes Bedürfnis nach anerkennenden Worten, Lob und Komplimenten. Zudem spielt die positive Verstärkung eine äußerst wichtige Rolle für die Weiterentwicklung und Stabilisierung von Verhalten.

Doch wenig durchdachtes, pauschales Lob verfehlt schnell seinen Zweck, so gut es auch gemeint ist! Pauschales, unspezifisches Lob wie: „Das ist genial!“ oder „Toll, wie intelligent Sie sind!“ oder „Klasse Job, das beweist mal wieder Ihre Qualitäten“, beinhaltet eine globale Bewertung der ganzen Person. Diese Art von Lob unterstützt ein statisches Selbstbild und hat weniger die Vorgehensweise, den Einsatz und die Anstrengung im Blickfeld, die zum guten Ergebnis geführt haben. Diese Art von pauschalem Lob führt erwiesenermaßen zu keinen nachhaltigen Leistungssteigerungen.

Eine Anerkennung sollte sich folglich nicht auf persönliche Eigenschaften des Gegenübers beziehen, sondern auf seine Anstrengungen, auf konkretes Verhalten und damit erreichte Ergebnisse.

Damit Anerkennung eine möglichst positive Wirkung entfalten kann, sind zusätzlich folgende drei Elemente wichtig:

- Authentisch, also echt und glaubwürdig. Erkennen Sie Menschen nur für etwas an, was stimmt und was Sie tatsächlich auch so empfinden.
- Konkret Anerkennung sollte sich immer auf eine bestimmte Situation, ein konkretes Ereignis, ein beobachtbares Verhalten bzw. ein messbares Ergebnis beziehen.
- Unmittelbar Anerkennung sollte möglichst bald auf das erlebte positive Verhalten oder Handlungsergebnis folgen.

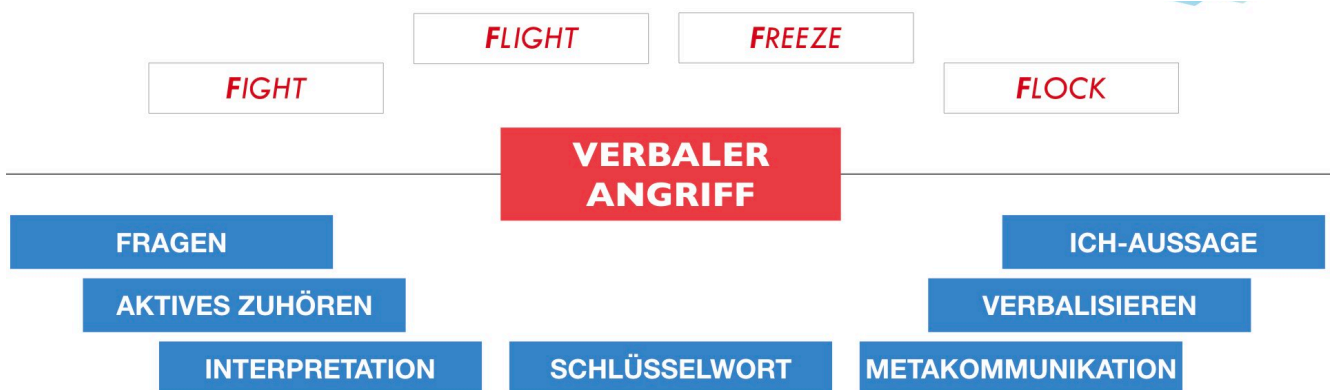
Als generelle Regel gilt: Lobe nie das Talent und bewerte oder beurteile nie die Person selber, sondern immer den Arbeitsprozess, die Bemühungen, den Einsatz und das damit erreichte Arbeitsergebnis!

KOMMUNIKATIONSFALLEN

DON'T DO!

- **Katastrophieren**
„Das ist das Ende, daran gehen wir kaputt...“
- **Verschlimmerung**
„Was!? Das könnte ich ja nicht! Das du das aushältst!“
- **Relativierung**
„Aaaaach, so schlimm ist das doch nicht...“
- **Gegenargumentieren**
„Nein, das stimmt nicht, denn...“
- **Du-Du-Utzi**
„Was du wieder für komische Ideen hast?! Du bist aber auch...“
- **Warum/Wieso-Fragen**
„Warum kommst du denn auf so eine Position“

VERBALE SELBSTVERTEIDIGUNG



Werden wir verbal attackiert, sorgt das häufig für Unsicherheit und Stress. Intuitiv schaffen wir es selten, einen kühlen Kopf zu bewahren. Nutzen sie daher die Werkzeuge zur verbalen Selbstverteidigung, um ein Gespräch unter Kontrolle zu halten. Meistens werden hierfür Gegenfragen gestellt, die die Aussagen des Gegenübers entkräften oder darauf abzielen, diese zu konkretisieren. Hiermit wird eine Eskalation vermieden und weiter auf der sachlichen Ebene kommuniziert. Im folgenden finden Sie eine kleine Auswahl dieser Werkzeuge.

Die Interventionstechniken oder bieten die Möglichkeit Angriffe auf die eigene Person effektiv abzuwenden. Anstatt emotional auf einen Angriff zu reagieren und sich zu rechtfertigen werden Gegenfragen gestellt, die den Gegenüber dazu zwingen, seinen Angriff auf eine sachliche Ebene zu bringen, über die diskutiert werden kann. Die Werkzeuge lassen sich generell in vielen Kontexten verwenden und wirken somit auch als wunderbares

Führungselement, indem in Gesprächen mit Mitarbeitern ein tiefergehendes Verständnis der Situation erreicht wird, Probleme identifiziert werden und konkrete zielführende Absprachen gemacht werden können.

Die Schlüsselwort-Technik

- klären und zielorientiert anknüpfen

Bei der Schlüsselwort-Technik hört man „selektiv“ zu und greift gezielt die Worte auf, die als „Schlüssel“ für weitere Informationen dienen. Das in der Aussage wichtigste **Wort** wird dabei fragend betont. Hierdurch erreichen Sie, dass der Partner weitere Informationen gibt, die Ihnen das Verstehen erleichtern.

Die Schlüsselwort-Technik kann neben der **Klärung** auch gezielt **zur Lenkung** genutzt werden. Zur Lenkung wird systematisch auf solche Stichworte des Partners eingegangen, die zur Erreichung des Gesprächsziels dienen.

Der Partner sagt in einer Projektbesprechung: „Ich erwarte von Ihnen, dass Sie mir endlich die Informationen zur Verfügung stellen, die ich zur Abschätzung der Projektrisiken benötige. Denn ich bin mir unsicher, ob das Projekt überhaupt Sinn macht. Dazu brauche ich abgesicherte Kennziffern.“

Zur Anwendung der Schlüsselwort-Technik können Sie – je nachdem, wozu Sie weitere Informationen einholen wollen, an welchem Punkt Sie das Gespräch vertiefen oder wohin Sie es lenken möchten, das entsprechende Wort fragend aufgreifen, z. B.

- „endlich?“
- „Projektrisiken?“
- „unsicher?“
- „Sinn macht?“
- „abgesicherte Kennziffern?“

Interpretieren

– verstehen, was in der Sache gemeint ist

Interpretieren bedeutet, in eigenen Worten zu wiederholen, was man verstanden hat, d. h. die **Interpretation** ist die **sachliche Auslegung** des vom Partner Gesagten. Die Interpretation beginnt meistens mit Satzanfängen wie

- „habe ich Sie richtig verstanden, dass ...“ bzw.
- „meinen Sie damit, dass ...“

Verbalisieren

– das geäußerte Gefühl aufgreifen

Bei der **Verbalisierung** wird das in der Partneraussage **enthaltene Gefühl** wiedergegeben. Dies führt dazu, dass sich der Partner besser verstanden fühlt und Ihnen ggf. weitere Informationen gibt. Sie können dann besser verstehen, was den Partner bewegt, stört, enttäuscht, fröhlich stimmt etc. Zum Beispiel:

- „... das klingt so als wären Sie sauer ...“
- „d. h. Sie haben sich gefreut ...“

Ich-Aussage

- die eigene Perspektive ausdrücken

Die Ich-Aussage ermöglicht, eigene Gefühle, Ansichten, Meinungen u. a. auszudrücken. Ich-Aussagen sind durch die jeweiligen, den Gefühlen vorangestellten Beschreibungen nachvollziehbar, greifen nicht an und fördern einen offenen Gesprächsverlauf.
Antwortbeispiel:

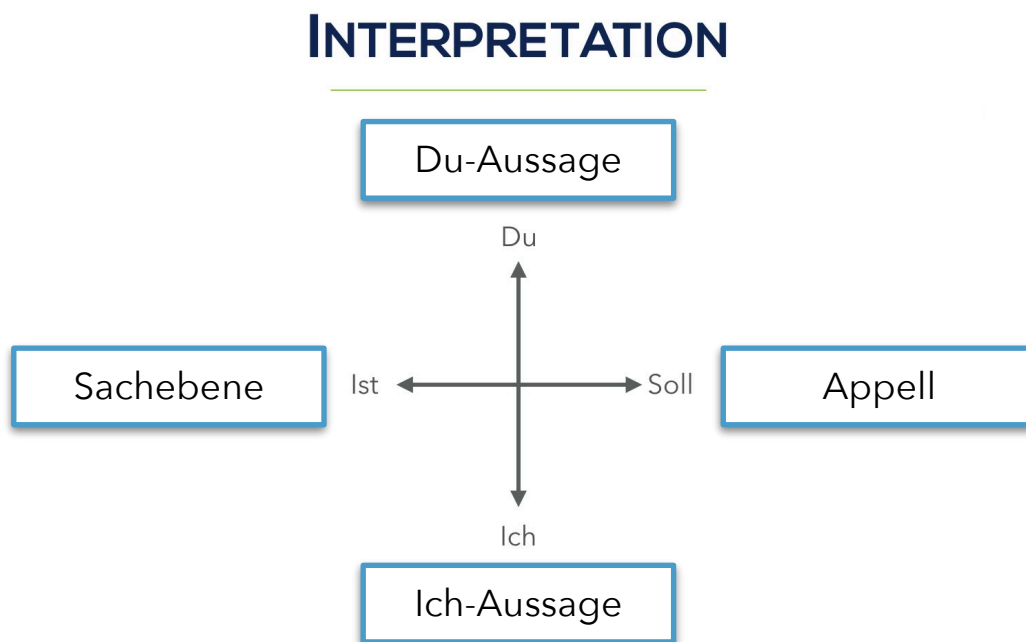
• „Ich habe die Befürchtung, dass wir den Konflikt so nicht schnell lösen werden ...“.

Meta-Kommunikation - über die Art und Weise reden

Meta-Kommunikation ist „das Gespräch über das Gespräch“. Sie ermöglicht in schwierigen Konfliktsituationen von einer „verfahrenen“ Sachebene in die Beziehungsebene oder von einer gestörten Beziehungsebene in die Sachebene zu wechseln. Antwortbeispiel:

• „Ich habe den Eindruck, dass wir aneinander vorbei reden und das Thema mit unterschiedlichem Blickwinkel angehen ...“

4-SEITEN EINER BOTSCHAFT



Das Modell der 4 Seiten einer Botschaft geht zurück auf den Kommunikationspsychologen Schulz Friedrich von Thun. Das Modell soll verdeutlichen, dass die eigentliche gesprochene oder geschriebene Nachricht nicht gleich der Botschaft ist die vom Sender ausgedrückt werden soll. Beim Formulieren wie auch beim Auffassen einer Nachricht, interpretieren wir diese, und ziehen Schlüsse darüber, welche Botschaft durch die Nachricht ausgedrückt werden soll. Nach Schulz von Thun kann eine Nachricht im wesentlichen auf 4 Ebenen aufgefasst werden.

Appell

Beim Appell möchte der Sender der Nachricht einen Wunsch ausdrücken über das was jetzt passieren soll. Neben wir als Beispiel die Nachricht: „Die Ampel ist grün!“ Wäre diese Nachricht als Appell gemeint, steckt wahrscheinlich die Botschaft „Fahr los!“ oder „Mach schnell!“. Es geht also um die Frage: Was soll erreicht/ getan werden?

Ich-Aussage

Bei der Ich-Aussage möchte der Sender etwas über seine eigene Perspektive und Bedürfnisse ausdrücken. Beziehen wir dies auf die Beispiel-Aussage „Die Ampel ist grün!“, steckt dahinter bspw. Die Botschaft „Ich habe es eilig!“ Oder „Ich bin ungeduldig.“ oder „Ich verstehe nicht warum wir hier noch stehen.“ Die Frage hierbei ist also: Was sind meine Eindrücke, Gefühle, Sichtweisen?

Sachebene

Bei der Sachebene geht es um die tatsächlichen äußeren Umstände. Es ist also vor allem eine Feststellung der Realität. In unserem Beispielsatz wäre die Botschaft dahinter „ Die Ampel ist tatsächlich grün.“ oder „Die Ampel ist umgesprungen.“. Die Frage hierbei lautet also: Was sind die Fakten?

Du-Aussage

Bei der Du-Aussage steht die Beziehung oder Meinung gegenüber dem Empfänger im Fokus. „Die Ampel ist grün!“ könnte auf dieser Ebene die Botschaft enthalten: „Du bist ein schlechter Fahrer.“ oder „Du schläfst!“. Die passende Frage dazu wäre also: Was könnte der Sender über seine Meinung/Beziehung gegenüber dem Empfänger ausdrücken?

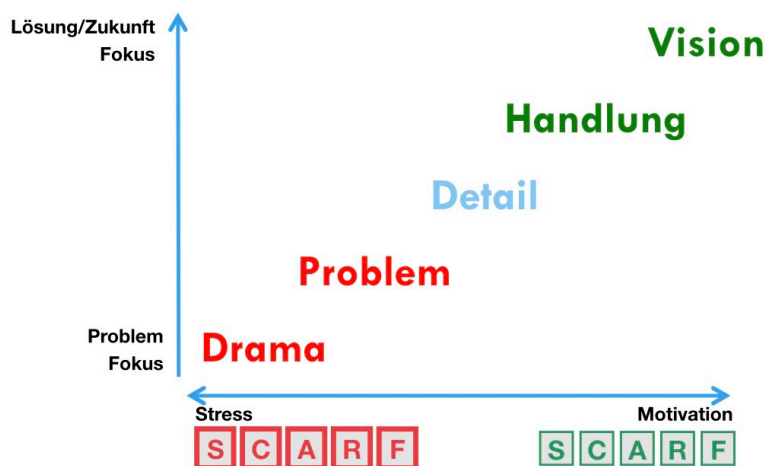
Individueller Interpretationsspielraum

Jede Nachricht befasst also einen gewissen Interpretationsspielraum. Wie wir die Nachricht interpretieren, hängt von den persönlichen Erfahrungen ab, da diese bestimmen welche Art und Weise der Interpretation bei uns am meisten ausgeprägt ist - die meisten Leute tendieren also dazu Nachrichten auf einer bestimmten Ebene aufzufassen. So verstehen Frauen im Durchschnitt häufiger Aussagen auf der Beziehungs- und Appell-Ebene, während Männer häufiger auf der sachinhaltlichen Ebene interpretieren.

Die Interpretation einer Nachricht hängt außerdem von der Beziehung zwischen Empfänger und Sender ab und dem Kontext, in dem sich beide befinden. Reflektieren Sie doch selbst einmal, zu welcher Ebene Sie selbst tendieren und probieren in Zukunft bewusst über alle 4 Ebenen beziehungsweise Seiten einer Botschaft nachzudenken. Meistens ist es besser einmal mehr nachzufragen, als dass es zu Missverständnissen kommt.

DIRECTION OF FOCUS

Vor allem in schwierigen Situationen, in denen der Stress Überhand nimmt, landet man in Gesprächen die von Konfrontation geprägt sind. Dabei ist dieses alles andere als zielführend. Beide Parteien beharren auf ihrem Standpunkt und es folgen Schuldzuweisungen. Der Fokus liegt häufig auf der Problemsituation, anstatt aktiv nach einer gemeinsamen Lösung zu suchen. Das Direction of Focus Modell hilft dabei, solche Situationen zu erkennen und animiert dazu, sich zielführend auseinanderzusetzen.



Die Stimmung und den Fokus der Interaktion managen indem Sie die Aufmerksamkeit lenken.

Ein Beispiel: Ihr Kollege besetzt seit ca. 10 Minuten den Kopierer mit einem riesigen Kopierauftrag. Sie müssen allerdings schnellst mögliche einige Seiten für einen Kunden drucken, um die entsprechenden Dokumente zu bearbeiten und vorzubereiten, da sie später noch einen Termin mit diesem Kunden vereinbart haben. Sie sagen Ihrem Kollegen, dass Sie unter Zeitdruck stehen und er kurz mit dem Kopieren stoppen müsste. Je nachdem auf welcher Ebene des DoF Modells man kommuniziert, entstehen hier vollkommen unterschiedliche Gespräche.

Drama

Auf der Drama Ebene dominieren vor allem Schuldzuweisungen und verbale Angriffe. Keine der beiden Parteien ist an einer Lösung interessiert, sondern beide suchen die Schuld beim Gegenüber:

Kollege: „Wie kannst du es wagen mir Vorschriften zu machen? Du bist doch nicht mein Boss. Ich kann ja nichts dafür das du so schlecht vorbereitet bist.“

Sie: „Das ist doch nicht normal, was du hier anstellst. Du bist viel zu langsam und überhaupt ist deine Arbeit nicht ansatzweise so wichtig wie das, was ich hier gerade zu tun hab.“

Problem

Auf dieser Ebene stecken beide Parteien noch immer im Problem-Fokus fest. Es geht nicht mehr um Schuld, allerdings wird dem Problem einseitig Nachdruck verliehen, ohne die andere Seite zu betrachten.

Sie: „Ich muss jetzt wirklich dringend diese Seiten ausdrucken ansonsten, kann ich dem Kunden gegenüber meine Absprache nicht halten.“

Kollege: „Ich kann nichts daran ändern, dass Ich gerade hier arbeiten muss. Der Chef hat gesagt, dass Ich das so schnell wie möglich kopieren soll und ich will wirklich keinen Ärger kriegen oder wieder von vorne anfangen müssen.“

Detail

In der Detail Ebene setzt man sich mit den Einzelheiten des Problems auseinander und betrachtet beide Seiten. Allerdings konzentriert man sich noch nicht darauf zu einem zufrieden stellenden Kompromiss zu gelangen, wodurch das Gespräch selten zu einer Lösung führt.

Kollege: „Ich brauche noch ca. 30-45 Minuten. Das hier sind noch über 500 Seiten. Danach kannst du gerne den Kopierer benutzen“.

Sie: „Ich kann leider nicht so lange warten. Der Termin ist in einer Stunde und ich brauche eine gute halbe Stunde zur Bearbeitung, das wird zeitlich nicht passen.“

Handlung

Auf der Handlungs-Ebene ist man im Lösungsfokus angelangt. Beide Seiten erklären ihre aktuelle Lage und überlegen wie Sie sich arrangieren um gemeinsam eine Lösung zu finden.

Sie: „Ich mach dir einen Vorschlag. Du lässt mich meine Sachen kopieren und sobald ich fertig bin mit der Bearbeitung, helfe ich dir den Rest zu machen. Ich sag auch gerne dem Chef persönlich, wieso du länger brauchst.“

Kollege: „Ich versteh dein Problem. Dein Thema hat gerade scheinbar Vorrang. Wenn du bei Nachfragen die Situation erklärst und die Verantwortung übernimmst, bin ich damit einverstanden.“

Vision

Auf der Visions-Ebene tauscht man sich nicht nur über die Lösung des Problems aus, sondern denkt darüber hinaus an die Zukunft und wie man eine langfristige Lösung findet, die in Einklang ist mit den Vorstellungen und Werten der Beteiligten.

Sie: „Tut mir leid, dass du jetzt deine Arbeit unterbrechen musst. Ich werde dir in Zukunft rechtzeitig Bescheid sagen, bevor du anfängst.“

Kollege: „Das würde ich wirklich sehr schätzen, auch wenn das wohl schwer wird. Jetzt gerade bleibt uns wohl nichts anderes übrig, aber in Zukunft brauchen wir entweder einen zweiten Kopierer oder bessere Abstimmung. Wir sollten das mal im nächsten Teammeeting besprechen.“

VANTISGO

Ihre Experten für:

**FÜHRUNG
STRATEGIEBERATUNG
PERSÖNLICKEITSENTWICKLUNG
& HANDLING SHIT**

- der Umgang mit schwierigen
Personen und Situationen

Kontakt

Nordbögger Str. 18a, 59199 Bönen

Tel.: +49 172 4281167

Fax: +49 23 83 – 918 123 09

www.vantisgo.com

www.huemmeke.com



Lust auf mehr Stress? Hol dir Dr. Frederik Hümmekes
Buch „Handling SHIT“ pünktlich zur Veröffentlichung und
lerne deinen Stress in Dünger umzuwandeln! Weitere
Handling SHIT Angebote findest du hier:



www.handlingshit.de



[@frederikhuemmeke](https://www.instagram.com/frederikhuemmeke)



[Dr. Frederik Hümmekes](https://www.linkedin.com/in/dr-frederik-huemmeke)

