

Mission Menschen gewinnen

LERNEN VOM GEHEIMAGENTEN

Foto: pixxel/photocase.de



Menschen ansprechen, ihre Motive verstehen, ihr Vertrauen gewinnen – in Leo Martins Job war es das Wichtigste, stabile Beziehungen zu anderen Menschen aufzubauen. Als Agent eines Nachrichtendienstes warb er V-Leute aus der organisierten Kriminalität an. Heute gibt er sein Wissen in Seminaren an Führungskräfte weiter. managerSeminare war bei seinem jüngsten Einsatz dabei.

Preview: ► Kleine Geheimnisse preisgeben: Techniken des Vertrauensaufbaus ► Ich bin okay, du bist okay: Warum sich Gedanken von Eric Berne im Agentenhandbuch finden ► Macher, Kontakter oder Analyst: Was bin ich, und was bist du? ► Sicherheit und Wertschätzung: Die tragenden Säulen jeder Beziehung ► Wege zu Werten: Wie wir herausfinden, was anderen wichtig ist ► Win statt Win-win: Warum nicht immer alle gewinnen müssen

■ Task Force in einem Münchner Hotel. Fünf Männer, zwei Frauen. Ihr Auftrag: Ein Schleuserring soll ausgehoben werden. Ihre Taktik: Sie wollen einen der Schleuser als V-Mann – das V steht für Vertrauen – gewinnen. Im Visier ein Mann aus Kasachstan, Deckname: Tichow. Über ihn soll es gelingen, in das Netzwerk einzudringen. Dem Team liegt ein unscharfes Foto von Tichow vor und einige Informationen. Er ist Import-Export-Händler, hat einen Lagerplatz in der Nähe des Münchner Hauptbahnhofs, reist oft nach Amsterdam. Wie kommt man am besten an den Mann ran? Die Teammitglieder sind sich über das Vorgehen nicht einig, sie streiten über Kleinigkeiten. Einer nimmt das Ruder in die Hand, ein Plan scheint Gestalt anzunehmen, in der Hitze des Wortgefechts schmelzen seine Vorschläge allerdings dahin. Der offensichtlich beste Planer im Team zieht sich – gemäß einer Spielregel – daraufhin

aus der Planung zurück, das Chaos nimmt seinen Lauf.

„Wer nicht gehört wird, zieht sich zurück.“ Mit diesen Worten unterbricht Leo Martin die Szene. Martin ist der Seminarleiter, das siebenköpfige Einsatzteam ein Teil der Seminargruppe. Sechs von ihnen schauen jetzt zu demjenigen, der in der gespielten Szene fast Struktur in das konfuse Planungsgespräch gebracht hätte. Die erste grundlegende Lektion im Seminar sitzt: Man muss Menschen aktiv wahrnehmen und ihre Aussagen wichtig, sonst verliert man den Kontakt zu ihnen.

Zum eintägigen Seminar nach München geladen hat die Schweizer ZFU International Business School in Thalwil am Zürichsee. „Geheimwaffen der Kommunikation. Wie man Menschen für sich gewinnt“ heißt die Veranstaltung. Der Titel spielt auf die Vita des Seminarleiters an. Leo Martin – graue Jeans, weißes Hemd, schwarze Lederjacke – heißt nicht wirklich Leo Martin. Der Name ist ein Pseudonym. Er gehört zu einer von mehreren Identitäten, die er während der zehn Jahre, die er für einen deutschen Nachrichtendienst arbeitete, aufgebaut hat. Als sogenannter Vertrauensmann-Führer warb er dort vier Jahre lang V-Leute, im Jargon „Quellen“, aus dem Milieu der organisierten Kriminalität an. Seinen richtigen Namen gibt er auch heute noch nicht preis, dafür aber etwas von seinem Fachwissen. Der Ex-

Agent vermittelt, so verspricht es die Seminarankündigung, wie sich langfristige, stabile, durch Vertrauen geprägte Beziehungen zu anderen Menschen aufbauen lassen.

Geheimnisverrat schafft Vertrauen

Eine Kompetenz, die im Berufsalltag der Teilnehmer wesentlich ist. Die meisten von ihnen sind Führungskräfte, das Gros kommt aus Versicherungs-, Beratungs- und Vertriebsunternehmen. Ins Seminar gehen sie direkt in medias res, jeder soll als – wie Leo Martin es ausdrückt – Fingerabdruck ein kleines Geheimnis von sich preisgeben. Dieses soll eine Besonderheit ausdrücken, und es soll positiv sein. Betretenes Schweigen. Dann, zögerlich, ergreift der Erste das Wort, verrät seinen Faible für exklusive, schnelle Fahrräder. Andere folgen. Eine Versicherungsagentin etwa erzählt von ihrem ehrenamtlichen Engagement für herzkranken Kinder.

„Was passiert, wenn wir anderen etwas von uns preisgeben?“, fragt Leo Martin in die Runde. Die Antwort heißt: Vertrauen. Als Agent habe er aber doch möglichst nichts von sich preisgegeben, oder? Doch, hat er, und sollte er sogar, natürlich nichts über seinen Job, aber etwas über ihn als Menschen: „Der erste Satz, der uns als Agenten gestrichen wurde, war, dass Berufliches und Privates zu trennen ist.“ Mit potenziellen V-Leuten plauderte er über

seine Hobbys oder Lieblingsfilme: sozusagen als Vertrauensvorschuss, um deren Vertrauen zu gewinnen.

Bevor Martin mit möglichen Quellen Kontakt aufnahm, positionierte er sich ihnen gegenüber. Eine klare Position gegenüber einer Person sei zentral beim Aufbau einer langfristigen Beziehung. Welche Einstellung habe ich zum Gegenüber? Was bedeutet es für mich? Diese Fragen zu erklären ist eine Voraussetzung dafür, um sich künftig möglichst kongruent gegenüber der Person zu verhalten, ihr stimmige Signale zu senden. Bei der Beantwortung der Fragen gilt es, sich auf Positives zu konzentrieren. „Wer andere in ein schlechtes Licht stellt, kann niemals erfolgreich mit jemandem zusammenarbeiten“, betont Martin. Klingt überzeugend, ist sicher aber selbst im Otto-Normal-Büroberufsalltag nicht immer einfach. Wie bekommt man das dann hin, wenn man mit Menschen aus dem kriminellen Milieu zusammenarbeitet?

O.k.-o.k.-Konzept ist Inhalt der Agentenausbildung

„Man muss Menschen mögen“, sagt der Seminarleiter. Bei jedem Menschen lasse sich mindestens ein positiver Aspekt finden. Er erinnert an das Konzept von Eric Berne, mit dem Kernsatz: „Ich bin okay, du bist okay.“ Die Grundannahmen bei der Beurteilung von Menschen aus dem „Agentenhandbuch“ lassen sich in den Seminarunterlagen nachlesen. Sie könnten auch in einem Buch über positive Psychologie stehen: „Die Absicht jedes Verhaltens ist positiv.“ „Menschen treffen jeweils die beste ihnen zur Verfügung stehende Wahl.“ „Jeder Mensch ist wichtig, einzigartig und hat auf seinem Gebiet besondere Fähigkeiten, Ideen und Visionen.“ Oder: „Die Wahrheit ist das Ergebnis der Wahrnehmung. Jeder Mensch hat seine eigenen Wahrheiten.“

Die Position, die wir einem anderen Menschen gegenüber beziehen, betont Martin, muss beweglich bleiben. „Wir neigen dazu, Informationen über andere Menschen in eine Schublade zu packen, die unserem eigenen System entspricht.“ So würden wir blind werden für Entwicklungen. Das sei ein typischer Beziehungskiller, warnt der Seminarleiter. Leo Martin rät trotzdem zum Schubladendenken, aber mit einer kleinen Erweiterung: „Stellt euch einen Schrank voller Schubladen vor, wenn ihr gedanklich euer Gegenüber einordnet. Lasst die Schublade aber offen, sodass die Person immer wieder herauskommen kann.“

Allgemeines Missverständnis: Du denkst wie ich

Was die Einschätzungen anderer Menschen zusätzlich erschwert: „Wir tendieren dazu, vieles nur aus unserer Perspektive zu sehen und vergessen, dass es um das Gegenüber geht“, erklärt Martin. Vielleicht denkt einer der Teilnehmer jetzt an seinen ehrgeizigen Kollegen, der hinter Fleiß und besonderem Einsatz immer Karriere streben vermutet. Ein anderer vielleicht an eine durchtriebene Tante, die grundsätzlich fürchtet, selbst übers Ohr gehauen zu werden.

Gefeit ist wohl niemand vor dieser egozentrischen Sichtweise, sagt Martin, man kann aber lernen, die individuelle Einfärbung etwas herauszufiltern. Dazu muss man sie kennen. Zur Agentenausbildung gehört ein Test,



„Man muss Menschen rühren, nicht schütteln.“

Leo Martin heißt nicht wirklich Leo Martin. Der Name gehört zu einer von mehreren Identitäten, die er während seiner Zeit bei einem deutschen Nachrichtendienst aufgebaut hat. Als sogenannter Vertrauensmann-Führer warb er dort V-Leute aus dem Milieu der organisierten Kriminalität an. Heute vermittelt der Ex-Agent in Seminaren, wie sich langfristige, stabile Beziehungen aufbauen lassen.
Kontakt: kontakt@leo-martin.de

der aus der Theorie des „Triune Brain“, des dreieinigen Gehirns, abgeleitet wurde. Das Modell aus den 60er-Jahren geht auf den amerikanischen Hirnforscher und Psychiater Paul D. MacLean zurück. Diesem zufolge besitzt der Mensch drei miteinander neuronal verbundene unterschiedliche Gehirne: das Stammhirn als Sitz der Instinkte, das Zwischenhirn als Zentrum der Gefühlsverarbeitung, das Großhirn als Bereich der Kognition.

Je nachdem, welches der Gehirne wie dominant ist, so MacLeans Annahme, neigt der Mensch einem der folgenden drei Persönlichkeitstypen zu: dem Macher (Zwischenhirn), dem Kontakter (Stammhirn) oder dem Analysten (Großhirn). Mitte der 70er-Jahre entwickelte der deutsche Anthropologe Rolf W. Schirm das Modell weiter zur sogenannten Biostruktur-Analyse, besser bekannt als Structogram oder Triogram. Dazu ordnete er den Typen die Farben Rot (Macher), Grün (Kontakter/Vermittler) und Blau (Analyst/Analytiker) zu und entwickelte Fragen, mit deren Hilfe sich Personen ins Farbschema einordnen lassen.

Macher, Kontakter oder Analyst – was bin ich?

Eine Kurzform dieses bekannten Persönlichkeitstests absolvieren jetzt die Seminarteilnehmer. Anhand von 20 Fragen werfen sie einen Blick ins Ich: Vier erfahren, dass sie laut Modell

„Macher“ sind. Diesen Typus zeichnet Willensstärke, Direktheit, Machtbewusstsein und Wettbewerbsorientierung aus. Außerdem ist er impulsiv und hat Improvisationstalent. Zweimal kommt „Kontakter“ als Ergebnis heraus. Dieser strebt nach menschlichen Kontakten und Nähe, verlässt sich auf Erfahrung und handelt eher intuitiv. Der „Analyst“ wiederum, der dreimal als Testergebnis steht, ist laut Modell eine methodisch gewissenhaft handelnde Person, die bei menschlichen Kontakten eher auf Distanz geht.

Eine Consulterin kann sich mit ihrem Ergebnis als Kontakterin nicht anfreunden, sie sieht sich als Analystin. „Jeder Mensch vereint Eigenschaften aller drei Stile, jedoch in unterschiedlicher Ausprägung“, erklärt Trainer Martin. Die eigene Einfärbung kann man testen, die anderer Personen zu erkennen, sei vor allem eine Aufmerksamkeitsübung. Dabei gilt: Je deutlicher eine Dominanz ausgeprägt ist, desto einfacher sei es, diese zu erkennen, und desto wichtiger, sie im Kontakt mit ihr zu berücksichtigen.

Traineranalyse: Macher und Kontakter

Um zu erkennen, dass Leo Martin, wie er dann auch selbst bestätigt, dem Typus Macher zuzuordnen ist, braucht es keine geschulten Agentensinne. Der Trainer ist smart, tritt selbstbewusst auf, nutzt keine Floskeln, spricht in kurzen, klaren Sätzen. Aber auch Eigenschaften des Kontakters lassen sich bei ihm deutlich erkennen. Martin unterstreicht seine Worte mit unaufdringlichen Gesten. Die offenen Hände, so würden es Körpersprache-Deuter formulieren, drücken seine Bereitschaft zum kommunikativen Austausch aus.

Vor allem kommunikativer Kontakter ist Leo Martin auch in der Mittagspause. Wenn man so will, betreibt er am Tisch Vertrauensarbeit, gibt, ganz so, wie er es im Seminar

vermittelt, etwas von sich preis. Er hat eine Polizeiausbildung absolviert. Beim Nachrichtendienst war er zunächst in der Analyse tätig, studierte dann zwei Jahre lang Kriminalwissenschaften, bevor er in die Königsdisziplin wechselte, V-Leute anzuwerben und zu führen. Familie und Freunde glaubten, er habe einen langweiligen Schreibtisch-Job im Innenministerium. „Da fragt man nicht viel nach“, sagt er. Ob er eine Waffe getragen hat? Manchmal. Etwa beim ersten Treffen mit einem V-Mann nach der Kontaktaufnahme. Mit der Entscheidung auszuscheiden hat er lange gerungen. Mit ausschlaggebend war schließlich, dass bei dem unsteten Leben Freunde und Sport auf der Strecke blieben.

Das Fundament: Sicherheit und Wertschätzung

Zurück im Seminarraum liefert Leo Martin weitere Einblicke in die Agentenarbeit, wobei es jetzt konkret ums Kernthema der Veranstaltung geht: Menschen für sich zu gewinnen. Die Methoden, die ein Agent in der Anwerbungsphase anwendet, haben mit den Klischees aus Filmen nichts zu tun, sagt der Kriminalist. „Mit Druck, Erpressung, Nötigung lassen sich keine tragfähigen Beziehungen aufbauen – mit Geld übrigens auch nicht.“ Einer von Leo Martins Wahlprüchen lautet: „Man muss Menschen rühren, nicht schütteln.“ Im Endeffekt gehe es immer um die Befriedigung von zwei Grundbedürfnissen: Sicherheit und Wertschätzung.

Sicherheit bedeute nicht, den anderen ein Rundumsorglos-Paket zu bieten. „Ich muss ein klares Bild von mir abgeben, das darf auch Ecken und Kanten haben. Wichtig ist, den anderen wissen zu lassen, woran er bei

Sanfte Strategien für starke Verbindungen

Elf Prinzipien, die den Weg zu stabilen, von Vertrauen und Respekt geprägten Beziehungen ebnen ...

1. Ich kritisiere nicht, urteile nicht, werte nicht ab.
2. Ich gebe anderen ehrliche und aufrichtige Anerkennung.
3. Ich interessiere mich aufrichtig für andere.
4. Ich bin ein guter Zuhörer und ermuntere den anderen, von sich zu erzählen.
5. Ich fokussiere mich auf die Stärken anderer, nicht auf deren Schwächen.
6. Ich halte jedes Versprechen und jede Zusage ein.
7. Ich lasse mich nicht von negativen Stimmungen anderer anstecken.
8. Ich demonstriere Zuversicht und bestärke damit andere, ihre Herausforderungen zu meistern.
9. Ich schaffe positive Erlebnisse für andere Menschen.
10. Ich lasse andere stets gut aussehen und immer ihr Gesicht wahren.
11. Ich unterstütze meine Mitmenschen darin, einen Schritt weiterzukommen.

Quelle: Leo Martin, www.leo-martin.com.

Moderne Seminarfahrpläne und Methoden



Thomas Schmidt
Real Life Training
 2013, kt., 368 S.
 ISBN 978-3-941965-50-8
 Ladenpreis: 49,90 EUR
 Bestell-Nr.: tb-10185
 Mehr Infos und Leseproben unter:
www.managerSeminare.de/tb/tb-10185

Auf Maß geschnitten!

Nur für versierte Profis: Sie trainieren nicht entlang einer vorbereiteten Konzept-Schablone, sondern nutzen konsequent die Anliegen Ihrer Teilnehmer. Ganz individuell und maßgeschneidert. Mit den höchsten Lern- und Erinnerungseffekten, aber auch sehr anspruchsvoll für den Trainer. Hierzu stellt Ihnen der Autor passende Methoden aus Psychodrama, Rollenspiel und Aufstellungsarbeit vor.



Thomas Schmidt
Konfliktmanagement-Trainings erfolgreich leiten
 4. Aufl. 2013, kt., 488 S.
 ISBN 978-3-936075-90-8
 Ladenpreis: 59,00 EUR
 Bestell-Nr.: tb-7587
 Mehr Infos und Leseproben unter:
www.managerSeminare.de/tb/tb-7587

Konfliktmanagement-Training

Gleich zwei fertige Seminarkonzepte zum Leiten von Konfliktmanagement-Trainings: Grundlagen des Konfliktmanagements und Konfliktmanagement für Führungskräfte.



Thomas Schmidt
Kommunikationstrainings erfolgreich leiten
 8. Aufl. 2013, kt., 336 S.
 ISBN 978-3-936075-40-3
 Ladenpreis: 49,90 EUR
 Bestell-Nr.: tb-6091
 Mehr Infos und Leseproben unter:
www.managerSeminare.de/tb/tb-6091

Kommunikationstraining

Inhalte und Methoden, die zurzeit in modernen Kommunikationstrainings am häufigsten nachgefragt werden. Arbeiten von Watzlawick, Schulz von Thun, Cohn, Rogers, Gordon und Moreno bilden die theoretischen und methodischen Grundlagen dieses Seminars.

*Sonderpreis gilt *exklusiv* für Abonnenten von **Training aktuell**.

Jetzt abonnieren:

trainingaktuell.de/abonnement

einem ist.“ Dem Sicherheitsbedürfnis kann man auch direkt mit Worten entgegenkommen. Allerdings nicht, wie man das so oft in Filmen hört, mit einer Aussage à la „Du kannst mir vertrauen.“ „Viel zu allgemein“, sagt Martin, „der andere weiß nicht, auf was er vertrauen soll.“ Besser sei es zu sagen: Auf das und das kannst Du vertrauen, wenn Du es mit mir zu tun hat. Du kannst darauf vertrauen, dass ich meine Zusagen einhalte. Oder: Du kannst darauf vertrauen, dass ich Dir ehrliches Feedback gebe.

Inwieweit es gelingt, das zweite Grundbedürfnis, den Wunsch nach Wertschätzung, zu erfüllen, hängt laut Martin wesentlich davon ab, wie man sich der Person gegenüber positioniert hat. Ist es gelungen, sich auf ihre positiven Seiten zu fokussieren, folgt eine gewisse Wertschätzung wie von alleine. Zudem sollte man seinem Gegenüber auf Augenhöhe begegnen, egal ob es ein formales Machtgefälle – etwa wie in einer Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung – gibt oder nicht.

Gedankenspiel: Beziehungen im Kopf verbessern

Eine kleine Übung: Jeder Teilnehmer wählt in Gedanken eine Person aus seinem Umfeld aus und überlegt, wie er die Beziehung zu ihr verbessern kann. Dabei helfen etwa folgende

Fragen: Warum ist die Beziehung wichtig? Wie wünsche ich mir die Beziehung? Anschließend Austausch in Zweiergruppen über den eigenen Gedankengang. Das macht Sinn: Gedachtes gewinnt an Wirklichkeit, wenn man es ausspricht. Um es auch wirklich wirklich werden zu lassen, verpflichtet sich jeder Teilnehmer, die Beziehungsarbeit nach dem Seminar anzupacken, dafür wird schriftlich ein Termin fixiert. Leo Martin hält sich während der Übung im Hintergrund, wenn es an einer Stelle hakt, hilft er weiter. Dazu stellt er sich nicht vor die Teilnehmer, die auf Stühlen sitzen, sondern geht vor ihnen in die Hocke. Er nimmt das ernst mit der Augenhöhe.

Die Berücksichtigung der Grundmotive Sicherheit und Wertschätzung ist beim Aufbau stabiler Beziehungen Pflicht. Jetzt geht es um die Kür. Genauer gesagt, um die Berücksichtigung weiterer Motive beziehungsweise Werte des Gegenübers. Diese liefern etwa Anhaltspunkte dafür, so Martin, über welche Themen

man tieferen Zugang zu ihm finden kann. Doch wie bekommt man heraus, welche Motive und Werte jemand besitzt? „Fragen“, antwortet Leo Martin. Zum Einstieg ein, zwei Small-Talk-Fragen, dann sollte es in die Tiefe gehen, etwa mit Fragen wie: „Wie sind Sie auf diesen Beruf gekommen?“ Oder: „Was fasziniert Sie an diesem Hobby besonders?“ Wenn der andere über die Antwort nachdenken muss, sagt Leo Martin, muss man die Pause aushalten und sollte nicht dem Reflex folgen, eine andere, vermeintlich leichtere Frage nachzuschieben. Noch ein Tipp: öfters das Thema wechseln, dann stellt sich beim anderen nicht so schnell das Gefühl ein, er werde verhört.

Wieder werden Zweiergruppen gebildet. Motive und Werte erfragen steht jetzt als Übung an. Damit die Suche zielgerichteter verläuft, sind in der Seminarunterlagen 33 Motive und Werte gelistet. Angefangen von „Balance halten“ über „Fitness“ und „Glaubwürdigkeit“ bis hin zu „Zuverlässigkeit“. Leo Martin macht bei der Übung mit: Was er sich für den Abend wünscht, wenn das Seminar zu Ende ist? „Dass jeder mindestens eine Idee mitnimmt, die ihm weiterhilft.“ Bei der Frage nach seinen Vorbildern überlegt er – Schweigen, Pause aushalten –, dann die Antwort: „Ja, Vater, Mutter und situationsbezogene Vorbilder.“ Wie er den Übergang aus dem Beamtenstatus in die Selbstständigkeit erlebt hat? Harte Arbeit, aber er sei selbstdiszipliniert und habe eine hohe Frustrationsschwelle.

Es müssen nicht immer beide gewinnen

„Hart in der Sache, aber weich zu den Menschen“ lautet ein weiterer Wahlspruch von Leo Martin, der seiner Meinung nach einen guten Weg zum Aufbau stabiler Beziehungen zeigt. Er erinnert an eine der Grundmaximen des Harvard-Konzepts zum erfolgreichen Verhandeln. Der Seminarleiter spricht dann auch die andere Grundmaxime des Konzepts an: Win-win. Diese lässt sich seiner Meinung nach aber nicht eins zu eins übertragen. Es sei nicht immer notwendig, dass in einer Interaktion beide Partner gewinnen. Manchmal reiche es auch, wenn einer ein Plus verspürt und der andere zumindest keinen Verlust. Wer sich das klar mache, der erweitere in der Interaktion mit anderen Personen deutlich seinen Handlungsspielraum.

Die Tipps zum Aufbau stabiler Beziehungen leuchten ein. Allerdings steht noch eine Frage im Raum: Wie ist der Fall „Tichow“ ausgegangen? Dieser ist nämlich kein fiktiver, sondern einer aus Leo Martins aktiver Zeit als Agent. Er erzählt, wie er insgesamt dreimal mit Tichow nach Amsterdam geflogen ist. Um den Platz neben ihm zu bekommen, musste er jedes Mal die Dame am Check-in überzeugen. Er sprach Tichow, als er zum ersten Mal neben ihm saß, von der Seite an. Er lächelte viel, eröffnete das Gespräch mit einem Thema, das sich aus der aktuellen Situation ergab. Bei den folgenden beiden Flügen erfragte er Tichows Motive, knüpfte an diesen Themen an. Die Gesprächsthemen wechselte er häufig. Am Ende der Mission sagte er zu seinem neuen V-Mann: „Willkommen im Team.“

Christine Wittenzellner ■

Service

Veranstaltungstipp

► Die ZfU veranstaltet das Seminar **„Geheimwaffen der Kommunikation: Wie man Menschen für sich gewinnt“** mit Leo Martin dieses Jahr noch viermal. Zweimal in der Schweiz, in Rüschlikon am Zürichsee (26.6/21.11), und zweimal in München (27.6/20.11). Ausführliche Informationen unter www.zfu.ch.

Literaturtipps

► **Leo Martin: Ich durchschau dich! Menschen lesen – Die besten Tricks des Ex-Agenten.** Ariston, München 2012, 16,99 Euro.

► **Leo Martin: Ich krieg dich! Menschen für sich gewinnen – Ein Ex-Agent verrät die besten Strategien.** Ariston, München 2011, 14,99 Euro.

Die Tipps, die Leo Martin im Seminar seinen Teilnehmern vermittelt, um Vertrauen zu gewinnen und stabile Beziehungen aufzubauen, hat er in seinen beiden Büchern zusammengefasst. Verpackt sind sie in Geschichten aus seiner Zeit als Vertrauensmann-Führer.

► **Markus Hornung: Wirtschaftsressource Vertrauen – Die bessere Kontrolle.**

managerSeminare 173, Bonn 2012, www.managerSeminare.de/MS173AR05

Vertrauen entwickelt sich in der Wirtschaft zu einer immer wichtigeren Ressource. Vor allem deshalb, weil Vertrauen Unternehmen schneller macht. Besonders entscheidend ist das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte. Sich dieses zu erarbeiten, ist für Vorgesetzte allerdings nicht einfach. Und leicht können sie es wieder verspielen. Mit Selbsttest: Vertrauen mir meine Mitarbeiter?



managerSeminare

DAS WEITERBILDUNGSMAGAZIN



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