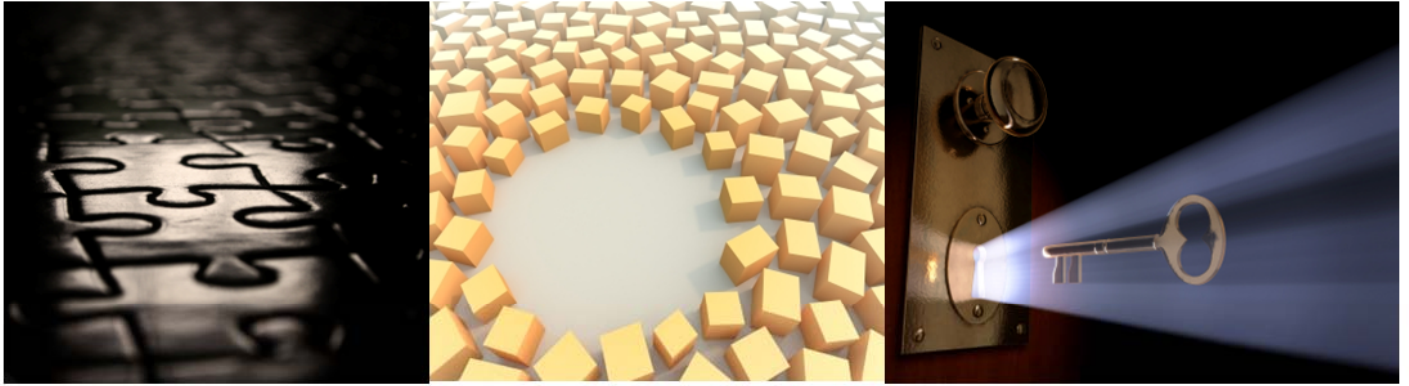


ABR
ANNETTE B. REISSFELDER
DIPLOM-PSYCHOLOGIN

An Edge For You



**„Jetzt einmal ganz
objektiv betrachtet...“**



**Einsichten und Ansichten
zum Thema Objektivität
*eBook***

ABR Executive Coaching
Annette B. Reissfelder, PCC
Moorreye 88, 22415 Hamburg, Germany
info@an-edge-for-you.com www.an-edge-for-you.com
Tel. +49 (0)40 – 531 7506 Fax +49 (0)40 – 533 94 63 Mobile +49 (0)178 – 97 515 97

Copyright © 2008 by Annette B. Reissfelder – An Edge For You Executive Coaching

Inhalt:

Einleitung - Unser liebstes Kind: „unsere“ Objektivität	Seite 2
In diesen Traditionen haben wir Denken gelernt	Seite 3
Zu den Wurzeln des konstruktivistischen Denkens	Seite 4
Aus dem Schmuckkästchen systemischer Denker – 45 Perlen	Seite 6
Kleine Warnung vor Ver-Störungen	Seite 11
Einladung – sind Sie bereit für eine spannende Reise?	Seite 12

Einleitung – Unser liebstes Kind: „unsere“ Objektivität

Wir hängen schon ziemlich an ihr, der Objektivität. Vielleicht noch mehr als an dem Konzept an sich wahrscheinlich daran, dass **wir selbst** objektive Vorstellungen haben von den Dingen und den Menschen – jedenfalls objektivere als die anderen (vor allem, wenn diese nicht unserer Meinung sind)!

Die Vorstellung, dass zwei Menschen auf das selbe Diagramm schauen, und dabei das selbe denken ist zugegebenermaßen verführerisch... nur leider ist es mit der Erreichbarkeit so eine Sache. In der Regel ist hier Einiges mehr von Nöten als nur die gleiche Information anzubieten!

Unser Grundproblem ist, dass wir von Menschen umgeben sind, die unsere Weltsicht nicht teilen – nicht teilen können. Diese Menschen sind überall, in der eigenen Familie, im Vorzimmer, und - besonders störend - in Konferenzräumen, wenn es (uns) wirklich um etwas geht... Das kostet Zeit und Nerven, und führt nicht immer zum gewünschten Ergebnis.

Vielleicht haben Sie bereits die folgende Erfahrung gemacht: es immer dann richtig vorwärts, wenn es Ihnen gelingt, die Anliegen und Gedankengänge des anderen ernstzunehmen und dies auch klar zu machen. Wie es gerade bei permanentem Zeit- und Ergebnisdruck gelingen kann, wichtige Mitarbeiter nicht immer nur als Bedenkenräger, Nörgler oder Optimisten zu sehen (und ihre Beiträge entsprechend zu filtern) ist ein häufiges Thema in meiner Executive Coaching-Praxis.

Was hilft hier weiter - vor allem dann, wenn man nicht selbst in der Position ist, ein „Machtwort“ zu sprechen?! Bevor wir auf diese Frage zurückkommen, lade ich Sie zu einem kleinen gedanklichen Ausflug ein.

Was haben Sie davon? Unbestreitbare Tatsache ist ja, dass manche Menschen bereit sind, selbst über die offensichtlichsten Dinge zu diskutieren. Was die Vermutung nahelegt, dass sie diese vielleicht nicht (so) sehen können...

Ist denn das zu begreifen?! Es ist – dies entspricht nämlich unserer neurobiologischen Disposition: wir können (praktisch) gar nicht anders!

Wenn Sie jetzt „wie bitte?!“ denken, wünsche ich Ihnen eine spannende und vergnügliche Lektüre!

In diesen Traditionen haben wir Denken gelernt:

Die meisten von uns haben in der Schule und meist auch darüber hinaus weitgehend in diesen Kategorien gedacht, wenn es um „Objektivität“ und „Wissenschaftlichkeit“ ging:

1. Galileo Galilei: Alles muss messbar sein. Wenn wir etwas nicht messen können, müssen wir es messbar machen...
2. Isaak Newton: Alles was geschieht, geschieht unabhängig von unserer Beobachtung
3. Alles geschieht in kausalen Zusammenhängen (lineare Kausalität, klassische Physik, newton'sches-kartesisches Modell)
4. René Descartes: alles setzt sich aus kleineren Bestandteilen zusammen. Alles lässt sich in immer kleinere Teile zerteilen und wieder zusammensetzen (rationalistischer Ansatz)

Daraus scheint zu folgen:

- 1) Materie ist objektiv.
- 2) Die Welt existiert unabhängig von uns.
- 3) Materie nimmt in einem bestimmten Augenblick nur eine bestimmte Form an.
- 4) Die Existenz von Wirklichkeit wird durch den Vergleich der Ergebnisse zweier voneinander unabhängiger Beobachtungen bewiesen (Paradigma der wissenschaftlichen Erkenntnis).
- 5) Die Sprache ist ein Symbolsystem: Gleichungen, die aus Symbolen bestehen, die die Objekte der Welt darstellen (repräsentationistische Metaphern).
- 6) Wir sind die Entdecker der physischen Welt, die aus physischen Gegenständen und ihren Eigenschaften besteht.

- 7) Es gibt objektive Tatsachen, die von unserer Wahrnehmung unabhängig sind.
- 8) Durch Wahrnehmungen versuchen wir, die Welt zu begreifen. Unsere Sprache bildet diese Welt ab. Sinneswahrnehmungen liefern uns zuverlässige Erkenntnisse über die Wirklichkeit (Empirie).
- 9) Was wir wahrnehmen sind direkte Repräsentationen der Objekte der Welt. Das Gehirn bildet sozusagen passiv eine von ihm unabhängig existierende Wirklichkeit ab (reflexologische Theorie).

Zu den Wurzeln des konstruktivistischen Denkens

In der Gestaltpsychologie und Kunst kommen im frühen 20. Jahrhundert neue Impulse - z.B. Franz Marc, Kandinski, Blaue Reiter, oder auch vom deutschen Kunsttheoretiker und Psychologen Rudolf Arnheim. So schreibt z.B. Arnheim: *„Was wir an der Universität entwickelten, war eine Reaktion auf die naturwissenschaftliche Methode, die darauf beruhte, dass man den Gegenstand, den man untersucht, stückweise zusammensetzen kann, dass man also jedes Stück im einzelnen definiert und dann die Summe der Definitionen hat. Aber es stelle sich in der Biologie, in der Psychologie und überall heraus, dass es Gegenstände gibt, die auf der Beziehung zwischen den Teilen beruhen, so dass man die Teile nicht einzeln definieren kann.“*

Aber auch in der Physik geschieht einiges: Die Quantenphysik (Ende 30. - Anfang 50. Jahre, Heisenberg, Bor, Einstein) komplizierte diese mechanistische Weltsicht und lieferte äußerst unbequeme Erkenntnisse – zum Beispiel:

- 1) Bei der Beobachtung immer kleiner Partikel: auf subatomarer Ebene erhalten wir je nach Art der Beobachtung unterschiedliche Ergebnisse (d.h. Beobachter und Beobachtungsinstrumente verändern die Beobachtung).
- 2) Je nach Betrachtungsweise verhält sich Licht entweder als Welle oder als Teilchen. Es liegt also am Beobachter...
- 3) Ein in die Materie geschossenes Elektron konnte gleichzeitig an zwei verschiedenen Orten nachgewiesen werden...
- 4) Systemtheorie: Ein System ist nicht die Summe seiner Teile
- 5) Zirkularität: Ursache A ruft Konsequenz B hervor, diese wiederum Konsequenz C. C wiederum bestätigt oder widerlegt Ursache A (nur in ersterem Fall Konsequenz), und diese bestätigt oder widerlegt B... usw.
- 6) Gregory Bateson: Jede Ursache ist gleichzeitig Wirkung und umgekehrt (zirkuläre Kausalität)

Der Teufelskreis der objektiven Erkenntnis:

- 7) Die Richtigkeit eines Abbildes zu erkennen bedeutet, es mit der Wirklichkeit zu vergleichen.
 - 8) Das würde bedeuten, es mit einem Abbild der Wirklichkeit zu vergleichen, bevor das Objekt selbst wahrgenommen wurde.
 - 9) Über solche Abbilder verfügen wir nicht. Wir haben lediglich Bilder dessen, was wir bereits wahrgenommen haben, und können diese mit nichts „außerhalb von uns selbst“ vergleichen. Wir können lediglich Aussagen über die Bilder machen, die wir wahrnehmen.
- 10) Es gibt keine sogenannte „objektive“, von uns unabhängige Wirklichkeit. Wir konstruieren uns unsere Wirklichkeit selbst.**

Kleine Anmerkung:

Für die folgenden Zitate empfehle ich Ihnen eine ruhige Stunde – bei einem schönen Glas Wein, einem Kännchen Tee, oder was immer Sie bevorzugen, wenn Sie sich mit Ihren Gedanken zurückziehen.

Im „Schnelldurchlauf“ – einmal kurz am PC überflogen - werden Sie wahrscheinlich nicht viel davon haben. Drucken Sie sich die folgenden Seiten lieber aus!

Aus dem Schmuckkästchen systemischer Denker: 45 Perlen

Die folgenden Zitate stammen aus einer Vielzahl von Quellen. Es sind beispielsweise Vereinfachungen ursprünglich komplex formulierter Zusammenhänge. Hinter ihnen stehen sowohl Naturwissenschaftler, Größen auf den Gebieten der Systemtheorie, Kybernetik, Kommunikationsforschung sowie der Neurophysiologie des ausgehenden 20. Jahrhunderts, als auch „naive Systemiker“ früherer Jahrhunderte – also Menschen mit der Fähigkeit des „Zusammensehens“, wie wir später noch sehen werden. Hier seien z.B. deutsche Klassiker wie Immanuel Kant, Georg Lichtenberg oder Johann Wolfgang von Goethe erwähnt. Oder auch Lewis Carroll...

- 1) Wenn Komplexität nicht existieren würde, wir müssten sie glatt erfinden.
- 2) Der Mensch tut in jedem Augenblick seines Daseins das Beste, wozu er gerade in der Lage ist.
- 3) Die Welt ist nicht da, von uns erkannt zu werden, sondern uns in ihr zu bilden. Das ist eine Kantsche Idee (*Lichtenberg*).
- 4) Etwas zu beenden ist schwerer als etwas zu beginnen.
- 5) Die Welt, so wie wir sie wahrnehmen, ist unsere „Erfindung“. Wir selbst sind Konstrukteure der Wirklichkeit.
- 6) Alles, was uns zur Verfügung steht, sind die Konstrukte unseres Gehirns. Es gibt keinen Zugang zur „objektiven Wirklichkeit“.
- 7) Wir können aber keineswegs behaupten, dass so etwas wie Wirklichkeit nicht existiert. Uns fehlt lediglich der Zugang zu einer von uns selbst unabhängigen Wirklichkeit.
- 8) Alles, was existiert, existiert aus der Sicht eines Beurteilers.
- 9) Wenn Person A etwas sagt, weiß sie nie, wie B reagieren wird. Das ist nicht vorhersehbar, und wird nur von der Struktur Bs bedingt.

- 10) Da wir nicht in den Kopf und Körper eines anderen eintreten können, können wir dort auch nichts verändern. Das bedeutet, dass es ausschließlich von der Struktur des anderen abhängt, ob er sich verändert oder nicht.
- 11) Die sogenannte Wirklichkeit müssen wir ständig überprüfen. Wir haben nur unser einziges Bild der Wirklichkeit, und es bleibt uns nichts anderes übrig, als es mit den Bildern anderer zu vergleichen.
- 12) Vorstellungen sind auch ein Leben und eine Welt (Lichtenberg)
- 13) Die Bezeichnungen Vergangenheit und Zukunft sind Konstruktionen des Geistes, wir leben immer nur in der Gegenwart.
- 14) Lernen ist nur das Sammeln von Erfahrungen. Das bedeutet die Vergrößerung bzw. Optimierung von Alternativen, also die Erweiterung potenzieller Verhaltensmöglichkeiten. Momentan verhalten wir uns so, wie wir es unserer bisherigen Erfahrung entspricht.
- 15) Das, was wir in der zwischenmenschlichen Kommunikation gemeinhin als „Verstehen“ bezeichnen, ist eigentlich das Entstehen mehr oder weniger nützlicher Missverständnisse...
- 16) Das Gedächtnis ermöglicht uns, unser Wissen ständig wiederzubeleben und zu überprüfen, ob es (noch) nützlich und angemessen ist.
- 17) In der gegenseitigen Wechselwirkung zweier Menschen kann keiner den anderen verändern, er kann ihn bestenfalls „perturbieren“, also anregen. Die Reaktion und damit das Ergebnis hängt allein von der anderen Person ab.
- 18) Wir können uns ein System (z.B. einen Menschen) vorstellen als
 - a. triviale Maschine – d.h. aus „x“ wird „x‘“
 - b. oder aber als nicht-triviale Maschine, bei der aus „x“ durch eine unvorhersehbare Transformation „y“ wird (Prinzip „Black Box“)
- 19) Die Schule und viele klassische Lernansätze gehen von einem mechanistischen Menschenbild aus: Man vermittelt x und erwartet bzw. fordert, dass x‘ herauskommt. Diese Ansätze verlangen nur Reproduktion. Sie trivialisieren den Menschen, und nehmen ihm seine Fähigkeit zu kreativem Verhalten und die Fähigkeit, selbstgesteuert zu lernen.
- 20) Wer vom Arzt verlangt, dass er seine Kopfschmerzen beseitigt, geht mit sich selbst um wie mit einer trivialen Maschine...

- 21) Wenn ein Beobachter etwas erklären will, hat er zwei Möglichkeiten: er kann
- eine unabhängig von ihm existierende objektive Realität voraussetzen, das bedeutet, Objektivität ohne Beweis zu akzeptieren, oder
 - er kann Objektivität als von ihm abhängig betrachten, und in Erwägung ziehen, dass es so viele „Realitäten“ wie Menschen gibt.
- 22) Der erste Weg ist die Grundlage von Wissen, Erziehung, Führung und Kontrolle. Er bedeutet, die Werte meines Lebens auf andere zu beziehen und anzuwenden. Der zweite ist die Grundlage von Toleranz, Respekt und der echten Akzeptanz anderer. Er beinhaltet die Möglichkeit, der Welt des anderen denselben Wert beizumessen wie meiner eigenen.
- 23) Als lebende Systeme existieren wir in völliger Einsamkeit.
- 24) Von außen erreichen unser Gehirn nur Quantitäten – die Qualität entsteht erst in uns. Draußen gibt es keine Farben, Töne usw., nur Wellen. Das Rosa und der Klang entstehen in unserem Kopf. Es fällt oft schwer, das zu glauben...
- 25) Woran liegt es, dass unser Gehirn das komplexeste und leistungsfähigste Organ ist, das wir kennen? Wie wir aus der Hirnforschung wissen, nicht zuletzt daran, dass die *Verknüpfungen* wichtiger als die Teile sind. Das Gehirn funktioniert, weil etwas **zwischen** den Neuronen passiert – elektrische und chemische, möglicherweise sogar rhythmische Verbindungen, Vernetzungen, Beziehungen.
- Es existiert keine zentrale Instanz, die alles von oben steuert, sondern das Gehirn meistert seine komplexen Aufgaben in weitgehend dezentral und zirkulär ablaufenden Prozessen, in einem konzertanten Zusammenspiel sich selbst steuernder Elemente des Nervensystems. Anders ausgedrückt: die Intelligenz dieser Organisation beruht auf der *Selbstorganisation* der miteinander vernetzten Teile.
- 26) Neuere Erkenntnisse der Neurophysiologie
- Nur ca. 20% der Reize, die in unsere Hirnrinde gelangen, stammen von den Rezeptoren der Sinnesorgane im ganzen Körper. Die anderen 80% kommen aus Retikulärformation, Hypothalamus und anderen Hirnkernen.
 - Die Zahl der Nervenzellen für Sinneswahrnehmungen ist klein (ca. 1-10 Millionen). Innerhalb des Gehirns gibt es etwa hunderttausendmal mehr Nervenverbindungen als Neuronen an der Peripherie.
 - Die überwiegende Mehrzahl dessen, was wir wahrnehmen, entsteht in unserem Gehirn, und unabhängig von der Wirklichkeit außen.

- 27) Die Worte und das, was sie beschreiben, ist nicht dasselbe. Die Landkarte ist nicht die Landschaft (*Korzybski*).
- 28) Nur in Sprache können wir denken und zusammenleben. Menschen sind „linguierende Lebewesen“ (*Ludewig*).
- 29) Bloße Worte können einen Menschen sowohl in einen Zustand der Glückseligkeit, als auch in tiefste Trauer versetzen.
- 30) Handeln ist ein Wir und nicht ein Ich (*Arendt*)
- 31) Wissenschaft ist eine Tätigkeit, die Wissen schafft. Das kann auf verschiedene Weisen vor sich gehen. Im Englischen und anderen europäischen Sprachen ist Wissenschaft eng durch die Herkunft aus dem lateinischen *scientia* definiert. Die indoeuropäische Wurzel *skei* bedeutet „trennen“ oder „unterscheiden“. Das ist die Strategie des Reduktionismus: Ist es zu schwierig, ein Ganzes zu verstehen, zerstückelt man es in kleinere Teile. Sind auch die zu kompliziert, teilt man weiter, bis man bei etwas ankommt, das man zu verstehen glaubt. Das Attraktive an dieser Methode ist, dass sie immer erfolgreich ist. Aber der Preis, den man für diesen Erfolg zahlen muss, sind die verlorengegangenen Verbindungen, welche die Teile zum Ganzen machen. Es ist klar, dass diese Methode zum Verständnis jeglicher Vorgänge der Zusammenarbeit oder Kommunikation in Betrieben, Gemeinschaften etc. völlig unbrauchbar ist, denn sie zerstört genau das, was man verstehen will. (*von Foerster*)
- 32) Im Dialog können wir höchstens verstehen, was der andere sagt (seine Beschreibungen, etc.), nie aber den anderen selbst, bzw. die Ereignisse, über die er berichtet. Es gibt keine sogenannten „harten Fakten“.
- 33) Alles Gesagte wird von jemandem gesagt. Es gibt immer eine konkrete, persönliche Quelle...
- 34) Was ein Beobachter beobachtet, ist mehr vom Beobachter abhängig als von dem, was er beobachtet.
- 35) ... und was der Beobachter beobachtet, das der Beobachter beobachtet, hängt ebenfalls mehr von ihm ab als vom Gegenstand der Beobachtung...
- 36) Die Welt ist weniger ein Universum als ein Multiversum. Es gibt so viele Universen, wie Beobachter zu unterscheiden fähig sind ...
- 37) Wirklichkeiten sind Argumente in Gesprächen. Die Wirklichkeit jedes Menschen ist wahr. Es geht nicht um Wahrheit, sondern um Nützlichkeit.

- 38) Wirklichkeit, genau wie Objektivität, ist ein zwingendes Argument, weil es nur eine gibt. Man kann damit ausgezeichnet Kontrolle ausüben: entweder ist etwas gut oder schlecht.
- 39) Kein Verhalten an sich ist ein Problem. Erst die negative Bewertung des Verhaltens schafft das Problem. Ein Problemsystem entsteht also über Kommunikation.
- 40) Alles, was zwischen Menschen passiert, ist Kommunikation. Kommunikation ist unvorhersehbar und äußerst leicht veränderlich.
- 41) Kommunikation entsteht erst beim Empfänger. Auch Missverständnisse sind Kommunikation. (z.B. Person A verscheucht eine Mücke, Person B versteht das als Gruß und winkt zurück. A denkt: was soll das, den kenne ich gar nicht, und versteht ihn nicht. Durch die Reaktion Bs besteht aber bereits eine Kommunikation.
- 42) Missverständnisse, Erwartungen, Probleme, Risiken, Zufälle und Unsicherheiten sind Motoren für Kommunikation und machen sie fruchtbar. Der Versuch, diese auszuschalten ist ein Kennzeichen von sogenannten Problemsystemen.
- 43) Die einzige Sicherheit, die wir haben, ist, die Sicherheit, dass wir in nichts irgendeine Sicherheit haben. Wenn nicht auch das verflixt unsicher wäre...
- 44) Handeln trägt zur Orientierung bei.

Und diesen kennen Sie alle:

- 45) *Paul Watzlawick*: Ich bin verantwortlich für jedes Wort, das ich sage – nicht aber für irgend etwas, das Sie verstehen...

Kleine Warnung vor Ver-Störungen

Die Lektüre der letzten Seiten kann zunächst einmal so Einiges durcheinanderbringen – ganz im Sinne des oben erwähnten Ver-Störens!

Was hat das alles mit Führung zu tun? Natürlich lässt sich dies nicht alles eins zu eins auf soziale Systeme – d.h. unserer Wirklichkeit in der Firma, im Team, mit dem Kunden – übertragen. Aber man kann davon lernen.

Viele Führungsverantwortliche in Politik und Wirtschaft kleben immer noch an alten verdinglichten Ordnungskonzepten, an objekthaft gedachten Programm- und Planungsvorstellungen. In diesen Vorstellungen tauchen die vitalen Beziehungsgeflechte der Menschen, ihre aus positiven und negativen Identifikationen gespeisten Handlungsenergien allenfalls ganz am Rande auf. Es ergeht ihnen deshalb bei der „Umsetzung“ ihrer so exakt geplanten und berechneten Strategien häufig nicht viel anders als Alice im Wunderland bei ihrem seltsamen Croquet-Spiel, von dem sie berichtet: „Du kannst Dir gar nicht vorstellen, wie man durcheinanderkommt, wenn das ganze Spielgerät lebendig ist. Mein nächstes Tor zum Beispiel läuft gerade dort hinten auf dem Spielfeld herum.“ ...

Das Grundthema jedes Managers ist Umsetzung. Er wird an Ergebnissen gemessen, und misst an Ergebnissen. Isolierte, nicht aufeinander abgestimmte Aktionen sind nicht geeignet, komplexe Systeme nachhaltig zu einer gewünschten Veränderung zu bewegen. Wer das versucht, wird in der Regel an komplexen Wirkzusammenhängen scheitern. Wenn „Umsetzung“ im Sinne unseres linearen Verständnisses von Ursache und Wirkung (Ich gebe eine Anweisung, das Ergebnis ist, was ich als Ziel definiert habe) in komplexen sozialen Prozessen so nicht funktioniert, was wäre die Alternative?

Hier seien als Stichworte „Gestalten von Kontexten“ „Abschied von der Zentralperspektive“ und „Selbstorganisation“ genannt. Das Gegenmodell Selbstorganisation gepaart mit Zusammen-Spiel statt hierarchischer Organisation gepaart mit Einzelaktionen erfordert allerdings, in Beziehungen zu denken.

Das **praktische Potential** dieser enthaltenen Prinzipien ist **enorm**: Wenn es Ihnen gelingt, diese Prinzipien in bewußtes, situationsgerechtes Handeln zu übersetzen, werden Sie **Ihre Ziele mit weniger Aufwand, schneller und mit neuer Freude an Ihrer Leistung und Kreativität** erreichen.

Einladung: Sind Sie bereit für eine spannende Reise?

Das Erschließen eines Potenzials ist immer ein Prozess, in denen Phasen schneller Erfolge neben Phasen der Stagnation stehen. Als Coach bin ich Expertin für solche Prozesse – das Überdenken und Anpassen Ihres Führungsstils an situative Gegebenheiten, im Einklang mit Ihrer Persönlichkeit, Werten und Zielen.

Jetzt liegt es bei Ihnen: Sie können es dabei belassen, diese Lektüre als inspirierendes und provozierendes Gedankenspiel zu sehen. Oder Sie können Ihrem Impuls folgen und Ihre Kommunikation auf ein ganz neues Niveau bringen, das Ihnen andere Ergebnisse ermöglicht.

Das können Sie im Selbstversuch tun, oder aber mit einem Partner, der auf genau diese Prozesse spezialisiert ist und daher fundierte Kenntnisse mitbringt,

- ◆ wie Ihr ganz persönlicher Prozess aussehen sollte und warum,
- ◆ welche Schritte Sie unbedingt einplanen müssen, und
- ◆ was Sie am schnellsten wieder nach vorne orientiert, wenn Sie steckengeblieben sind.

Ob dies für Sie relevant ist, können Sie sich anhand dieser Frage beantworten:


Stellen Sie sich einmal vor, Sie könnten mit jedem Menschen, den Sie erreichen möchten, auf dessen Wellenlänge kommunizieren. Langwierige Diskussionen, in denen letztlich doch keiner den anderen überzeugt, würden Sie durch situationsgerechte und kundenorientierte Gespräche ersetzen, in denen Sie nicht nur Ihre Chancen optimal nutzen, sondern auch die Kunden- (oder Mitarbeiter-, etc.) Beziehung festigen. Und: das würde Sie nicht einmal eine besondere Anstrengung kosten.

Wäre das für Sie in Ihrer Position interessant? Welchen Wert hätte dies für Sie persönlich? Wie könnte Ihre Organisation davon profitieren?

Wenn Sie mehr über eine Investition in Ihre persönliche Leistungs- und Durchsetzungsfähigkeit in Organisationen erfahren möchten, und diese weitreichenden **Prinzipien auf Ihre Menschenführung anwenden lernen** wollen, sollten wir uns einmal persönlich unterhalten!

Erste weiterführende Informationen zu mir und meinen Coaching-Programmen finden Sie auf meiner Website <http://www.an-edge-for-you.com>.

Ihre


Annette B. Reissfelder



*Ein paar Worte zu mir: Ich bin seit über 8 Jahren als Management- und Executive Coach tätig. Ich verfüge über umfassende Erfahrung mit mehr als 40 Kunden auf Vorstands- und Eigentümerebene sowie ca. 80 Kunden in mittleren und gehobenen Managementpositionen in fünf Ländern. Ich arbeite ausgehend von **Hamburg** und **Prag** international auf Deutsch, Englisch und Tschechisch. Für weitere Informationen kontaktieren Sie mich unter **annette@an-edge-for-you.com**, oder rufen mich an unter +49 (0)178 97 515 97 oder +420 603 151 550.*

PS Dieses eBook können Sie gern an Kollegen, Freunde und Bekannte weiterleiten.
Mein Copyright bleibt davon unberührt.