



Andrea und Martin Heß bieten neue Ansätze für Veränderungsprozesse und Verkaufstraining.

# Verhandlungen sind mathematische Spiele

Die Coaches Andrea und Martin Heß sind auf systemisches Training spezialisiert.

VON GABRIELE REINARTZ

Ich finde es spannend zu hören, was andere beruflich so machen, wie sie bestimmte Themen angehen“, sagt Andrea Heß. Seit Sommer 2013 gehört die Freiberuflerin dem IHK-Arbeitskreis Unternehmerinnen an und tauscht sich mit ihnen regelmäßig aus. Sie selbst ist professioneller Coach, ihre Schwerpunkte sind Rhetorik sowie Präsentations- und Moderationstechniken. Mit ihrem Mann Martin, der als Diplom-Psychologe auf Personal- und Organisationsentwicklung spezialisiert ist, führt sie seit 18 Jahren das Weiterbildungsunternehmen S.T.E.P. – Systemisches Training + Coaching in Butzbach.

„Im Zentrum der systemischen Psychologie steht das

Zwischenmenschliche, die Kommunikation“, erläutert Martin Heß. „Uns interessieren weniger die persönlichen Eigenschaften, die einem Verhalten zu Grunde liegen. Wir interessieren uns für die aus- und unausgesprochenen Spielregeln in einem Team.“ Ein Beispiel: In jeder Abteilung sind Menschen mit unterschiedlichen Charaktereigenschaften. Wie sich die Kollegen untereinander und gegenüber ihren Vorgesetzten verhalten, wird aber nur zu einem kleinen Teil von diesen Eigenschaften bestimmt. Einen viel größeren Anteil haben die systemischen Faktoren wie die Kommunikation, die sich zwischen den Beteiligten entfaltet. Wer zum Beispiel sehr sorgfältig arbeitet, erhält vom Umfeld meistens eine andere Rückmeldung auf seine Arbeit

als ein Mitarbeiter, der häufiger nachlässig agiert. „Die Wirklichkeit ist ein Produkt der eigenen Wahrnehmungs- und Denkprozesse. Wir können sie nie ‚direkt‘ oder ‚objektiv‘ erleben“, fährt Heß fort. „Wir bei S.T.E.P. suchen und finden die Gründe für das Verhalten in der Zukunft, in den Zielen, die dadurch erreicht werden sollen, weniger in der Vergangenheit, die es verursacht“, bringt er es auf den Punkt. Er empfiehlt daher, Mitarbeiter möglichst individuell und situativ zu führen und dabei bewährte Standards einzuhalten. „Die systemische Psychologie arbeitet mit Ergebnissen aus der Gehirnforschung. Die Bedeutung der emotionalen Führung ist im Gehirn klar erkennbar. Erfolgreiche Führungskräfte erreichen ihre Ziele

nicht nur durch das, was sie tun, sondern – wenn es Menschen betrifft – vor allem auch dadurch, wie sie es tun.“

## Hochkarätiger Kundenstamm

Zu den Kunden von S.T.E.P. zählen in erster Linie Firmen – sowohl aus dem Mittelstand als auch Weltkonzerne wie Bayer Leverkusen, BASF oder Continental. Im Bereich Personalentwicklung lernen Führungskräfte, wie sie optimal verhandeln, moderieren, kritisieren oder Konflikte lösen können. „Wir vermitteln Techniken für das Management“, sagt Andrea Heß. Dagegen nehmen an den Seminaren für Organisationsentwicklung ganze Abteilungen inklusive ihrer Vorgesetzten teil. „Hier werden Probleme fachgerecht analysiert, Techniken der Konfliktlösung angewendet und gegebenenfalls neue Lösungen ausgehandelt“, berichtet ihr Mann. In nahezu allen Fällen konnten bisher auch lang währende und teilweise „toxische“ Konflikte beigelegt werden. Heß ist auf dem Gebiet Verhandlungstechniken ein ausgewiesener Fachmann: „Ich war als Verhandlungskoach bei Stuttgart 21 und bei der Bankenkrise 2009 dabei. Verhandlungen sind Spiele im Sinne der mathematischen Spieltheorie“, sagt er, „da ist es gut, wenn man ein paar Regeln kennt.“

ONLINE

[www.step-online.de](http://www.step-online.de)