Kurze Vita – Bernd Blase

Bernd Blase ist Dozent, Künstler und Autor an der Schnittstelle von Tiefenpsychologie, Motivationspsychologie und Philosophie. In seinen Seminaren und Coachings verbindet er wissenschaftliche Konzepte mit erzählerischen Elementen, biografischer Arbeit und künstlerischen Methoden.

Kurze Vita – Irvin D. Yalom (fiktiv in diesem Kursbuch)

Irvin D. Yalom (Dr. Irvin David Yalom, *13. Juni 1931 in Washington, D.C.*) ist ein US-amerikanischer Psychiater, Psychotherapeut, Psychoanalytiker und emeritierter Professor für Psychiatrie an der Stanford University. Er gilt als einer der bedeutendsten Vertreter der existentiellen Psychotherapie und als Pionier der modernen Gruppenpsychotherapie.

Kurze Vita – Dorothee Schroeder

Dorothee Schroeder ist Spezialistin für Qualitätsmanagement und Lebensmittelsicherheit. Nach dem Studium der Lebensmitteltechnologie an der Technischen Hochschule Lippe in Lemgo begann sie 1989 ihre berufliche Laufbahn in der Qualitätssicherung eines mittelständischen Lebensmittelunternehmens.

Inhaltsverzeichnis – Kursbuch 2026 Bernd Blase & Partner

TEIL I – BERND BLASE IM GESPRÄCH MIT IRVIN D. YALOM

1. Vita als Landkarte

2. Führen im Vierklang – Werte, Feuer und neurobiologische Grundbedürfnisse
3. Rhetorik & Dialektik – Überzeugen, nicht überreden
4. Der Körper spricht zuerst – Nonverbale Kommunikation & Emotion
5. Qualität als Haltung – Q3, EFQM und der lange Atem
6. Risiko, FMEA & KVP – Entscheiden an der Felskante
7. Coaching, Persönlichkeit & Volition – Warum Umsetzung das Problem ist
8. Natur-Rhetorik®, Deich- und Dunkelseminare® – Lernen im Risiko
9. Kochen, Malen, Musik – Die sinnliche Didaktik
10. Digitalisierung, A.N.N.A.-Wert® & Industrie 4.0 – Der Mensch in der Smart Factory
11. Projektmanagement Q3 – Vom „nach vorn Geworfenen“ zur gelebten Haltung
12. Checkliste Führung – Spiegel einer inneren Landschaft
13. Literatur & Schreiben – Wie Fachbücher und Romane zusammenfinden
14. Epilog – Der Deich, die Dunkelheit und ein letzter Cappuccino

---

TEIL II – DOROTHEE SCHROEDER: HYGIENE & QUALITÄT LEBEN

Interview am Hygieneboard – Irvin D. Yalom im Gespräch mit Dorothee Schroeder

1. Hygiene als Psychologie
2. Schulung als existenzieller Moment
3. Der Körper als erstes Warnsignal
4. Qualität als gelebte Haltung
5. Risiko & HACCP – gemeinsames Denken
6. Menschen mitnehmen – jenseits der Perfektionsfantasie
7. Praxis-Seminare – Wahrheit statt Wunschversion
8. Lernen mit allen Sinnen
9. Digitalisierung & Standards 4.0
10. Projektmanagement – das „QM-Monster“ zähmen
11. Checklisten & Dokumentation als Spiegel
12. Ein letzter Blick in den Kühlraum

TEIL III – ABSCHLUSS & SERVICE

- Nachwort des Autors
- Anhang A: Fremdwörterverzeichnis
- Anhang B: Quellennachweis
- Impressum

Prolog – Das erste Gespräch

Es war einer dieser Nachmittage, an denen ein Seminarraum aussieht wie das Gehirn einer Führungskraft kurz vor dem Jahresgespräch: Flipcharts vollgeschrieben, Post-its, Moderationskarten, ein Diagramm zur FMEA neben einer Zeichnung vom Deich, irgendwo ein Zitat von Cato: „Beherrsche die Sache, dann folgen auch die Worte.“

Die Gruppe war eben gegangen. Die Stühle standen noch im Halbkreis. Ich schenkte mir einen letzten Kaffee ein, als die Tür geöffnet wurde und eine Stimme sagte:

„Bernd, sag mir: Was genau machst du hier mit den Menschen?“

Ich drehte mich um. Graue Haare, wache Augen, dieses halb ironische Lächeln, das zu viele menschliche Abgründe gesehen hat, um noch schnell zu urteilen.

„Herr Yalom?“, fragte ich.

„Wenn wir uns schon treffen“, antwortete er, „nenn mich bitte Irvin. Und jetzt erklär mir diesen Raum. Er sieht aus wie eine Mischung aus Therapiegruppe, Qualitätszirkel und Atelier.“

Yalom:
Du nennst das hier ein Seminar. Aber ich sehe Kunst, Zitate, Tabellen, etwas, das aussieht wie ein Risikodiagramm – und einen Flipchart mit der Überschrift *Führen im Vierklang*.
Ist das Coaching, Training oder eine existenzielle Intervention?

Bernd:
Offiziell: ein Leadership-Seminar.
Inoffiziell: ein Ort, an dem Menschen kurz merken dürfen, dass sie mehr sind als ihre Kennzahlen.

Yalom:
Du kommst aus der Welt von ISO 9001, EFQM, FMEA, KVP – und gleichzeitig kochst du mit den Leuten, gehst mit ihnen in die Dunkelheit und schickst sie mit Natur-Rhetorik in unbekanntes Gelände.
Das ist kein normales Trainerprofil.

Bernd:
Ich bin bei normalen Profilen schnell unterfordert.
Wenn ich nur Methoden lehren würde, ohne den Menschen dahinter, wäre das für mich wie ein Gericht ohne Salz: formal korrekt, aber ohne Resonanz.

Yalom:
Fangen wir vorne an. Wie wird man vom Koch zum Qualitätsauditor, vom Musiker zum Dozenten, vom Künstler zum Entwickler von Natur-Rhetorik® und Deichseminaren®?

Bernd:
Vermutlich, indem man sich beharrlich weigert, in einer Schublade liegenzubleiben.
Ich habe gekocht, weil ich wissen wollte, wie Glück schmeckt. Musik gemacht, um zu hören, wie Sinn klingt. Psychologie und Kommunikationsmodelle studiert, weil ich verstehen wollte, warum Menschen in gut organisierten Systemen trotzdem unglücklich sind. Und Qualitätsmanagement, weil irgendjemand die Zahlen verstehen muss, wenn wir schon mit ihnen Angst machen.

Yalom:
Und heute?

Bernd:
Heute begleite ich Unternehmen und Menschen in Spannungsfeldern: zwischen Stabilität und Wandel, zwischen „Basisstil" und „Rollenstil", zwischen Kennzahl und Sinn. In meinen Seminaren geht es immer darum, wie man die Schere wieder etwas schließt – damit der innere Mensch nicht dauerhaft gegen die äußere Rolle verliert.

Yalom:
Das klingt sehr existenziell. Ich höre Schuld, Verantwortung, Freiheit und Angst – das übliche Quartett.

Bernd:
Genau deswegen wollte ich dich im Buch dabeihaben.

Yalom:
Dann machen wir es so: Ich frage, du antwortest. Und wir

sorgen dafür, dass am Ende deutlich wird, was du tust – fachlich, methodisch und menschlich.

Bernd:
Einverstanden. Und vielleicht erzähle ich zwischendurch ein bisschen vom Deich.

Yalom:
Vom Deich, bitte. Aber vorher von deinem Weg.

1. Vita als Landkarte

Yalom:
Bernd, wir fangen mit einer einfachen, aber schwierigen Frage an:
Wer bist du beruflich – wenn du nur einen Satz benutzen dürftest?

Bernd:
Ein Dozent, der Qualitätsmanagement, Führung und Coaching lehrt – und dabei Kunst, Philosophie, Küche und Musik als heimliche Verbündete benutzt.

Yalom:
Das war ein sehr langer Satz.

Bernd:
Ich übe ja noch.

Yalom:
Du hast als Koch angefangen. Was bleibt von dieser Zeit in deinen Seminaren?

Bernd:
Mehr, als man denkt.
In der Küche lernst du, dass Ergebnisse nie nur von dir abhängen: Timing, Team, Material, Temperatur – alles wirkt zusammen. Du lernst Demut vor dem Prozess und Respekt vor Handwerk. Und du lernst, dass ein Gericht erst dann fertig ist, wenn jemand es isst.

Yalom:
Das klingt nach Qualitätsmanagement mit Geschmack.

Bernd:
Ist es auch.
Viele Qualitätskonzepte, die ich heute lehre – ISO, EFQM, Q3-Konzept – sind für mich nichts anderes als strukturierte Rezepte: Zutaten, Abläufe, Kontrolle, Rückkopplung. Nur dass wir hier nicht nur über Lebensmittel, sondern über Menschen, Prozesse und Kultur sprechen.

Yalom:
Du bist auch Musiker und Maler. Und Dozent an Hochschulen. Wie fügst du das zusammen?

Bernd:
Musik schult das Hören. Malerei schult das Sehen. Beides zusammen schult das Wahrnehmen von Zwischentönen – und die sind in Führung und Coaching entscheidend.

In meinen Seminaren ist ein Flipchart nie nur ein Flipchart; es ist oft eine improvisierte Partitur: Farben für Spannungen, Linien für Prozesswege, Symbole für Konfliktpunkte. Und manchmal male ich mit Teilnehmern wortwörtlich ihre Situation: ein Team als Bild, ein Konflikt als Form, einen Prozess als Landschaft.

Yalom:
Du machst aus Organisationsentwicklung eine Art Kunstprojekt.

Bernd:
Man könnte sagen: Ich nutze künstlerische Mittel, um Systeme sichtbar zu machen. Und wenn ein System erst einmal ein Bild hat, kann man anders darüber sprechen, verhandeln, entscheiden.

Yalom:
Seit 1994 begleitest du mit SBW europaweit Organisationen im Qualitätsmanagement, im Führen, im Projektmanagement. Was war dein ursprüngliches Motiv?

Bernd:
Ehrlich?
Ich wollte, dass die damals viel zitierten „Mitarbeiter als wichtigste Ressource“ nicht nur eine Folie im Leitbild bleiben. Ich habe gesehen, wie Qualitätsinitiativen scheitern, weil keiner die Menschen mitgenommen hat. Also habe ich einen Weg gesucht, beides zu verbinden: harte Tools und weiche Faktoren – „Beherrsche die Sache, dann folgen auch die Worte“ als gelebtes Programm.

Yalom:
Und heute?

Bernd:
Heute sind die Seminare eine Bühne, auf der Menschen ihre Rollen reflektieren können – ohne dass es gleich Therapie heißt. Wir sprechen über Führung, Kaizen, FMEA, Industrie 4.0 – und landen immer wieder bei den gleichen Fragen: Wer bin ich in diesem System? Was will ich verantworten? Und wo betrüge ich mich selbst?

2. Führen im Vierklang – Werte, Feuer und neurobiologische Grundbedürfnisse

Yalom:
Dein Konzept „Führen im Vierklang“ wirkt auf den ersten Blick wie ein Führungsmodell – und auf den zweiten wie ein psychologischer Kompass. Was ist der Kern?

Bernd:
Der Kern ist: Führung ist Beziehungsarbeit unter Bedingungen von Ziel- und Ergebnisdruck.
Im Vierklang verbinde ich vier Ebenen:

1. **Werte & Sinn**

2. **Emotionen & neurobiologische Grundbedürfnisse**
3. **Kommunikation & Rhetorik**
4. **Qualität & Ergebnisverantwortung**

Wenn die vier nicht miteinander klingen, entsteht Dissonanz – im System und im Menschen.

Yalom:
Du arbeitest mit den vier neurobiologischen Grundbedürfnissen nach Grawe und Eilert.

Bernd:
Ja. Plakativ gesagt:

- **Durchsetzung vs. Harmonie**
- **Stabilität vs. Leichtigkeit**
- **Limbisches System vs. Verstand**

Führungskräfte kommen zu mir, weil „die Zahlen nicht stimmen“ oder „das Team schwierig ist“. In der Tiefe geht es fast immer um diese Bedürfnisse: Anerkennung, Sicherheit, Orientierung, Zugehörigkeit.

Yalom:
Also ein universelles Thema: Wie führe ich, ohne meine eigenen Bedürfnisse zu verleugnen – und ohne die der anderen zu überfahren?

Bernd:
Genau.

Yalom:
In deinem Kursbuch sprichst du von der Schere zwischen „Basisstil“ und „adaptiertem Stil“.

Bernd:
Der **Basisstil** ist das, was ich bin, wenn keiner zuguckt.
Der **adaptierte Stil** ist die Rolle, die ich spiele, weil Organisation, Branche oder Kultur es so erwarten.

Je weiter diese beiden auseinandergehen, desto größer die innere Spannung. Viele Burn-out-Geschichten sind, psychologisch betrachtet, Geschichten einer langsam auseinandergehenden Schere.

Yalom:
Und dein Ziel?

Bernd:
Nicht, dass Menschen völlig „authentisch“ werden – das ist eine romantische Illusion. Sondern dass sie ihren adaptieren Stil so wählen, dass der Basisstil noch erkennbar bleibt. Ich sage im Seminar gern: „Wenn deine Mitarbeiter dich privat treffen und du dann wie ein völlig anderer Mensch wirkst, ist irgendetwas schiefgelaufen.“

Führen heißt: Bedeutungen erzeugen

Yalom:
Du nutzt viele Tools: BIP, Situationale Führung, Motivationsmodelle, Glasl, Belbin, ZRM…
Wie verhinderst du, dass das zu Tool-Bulimie wird?

Bernd:
Indem ich immer wieder frage:
Welche Bedeutung erzeugst du mit deinem Führungsverhalten?

Wenn eine Führungskraft ein Zielgespräch führt, führt sie nicht nur ein Zielgespräch. Sie sendet eine Botschaft darüber, ob der Mensch vor ihr wichtig ist, ob Fehler erlaubt sind, ob Entwicklung gewünscht ist. Tools sind Landkarten – aber führen muss der Mensch.

3. Rhetorik & Dialektik – Überzeugen, nicht überreden

Yalom:
Du sagst: „Rhetorik ist Glaubwürdigkeit und Authentizität. Lernen zu überzeugen – nicht zu überreden."

Du bist dir bewusst, dass Rhetorik oft als Manipulation wahrgenommen wird?

Bernd:
Natürlich.
Deshalb starte ich viele Seminare mit dem Satz: „Wer Rhetorik nur als Trickkiste versteht, wird irgendwann an seinen eigenen Techniken ersticken."

Ich lehre **wertorientierte Rhetorik**: Ethos, Pathos, Logos – und ergänze das um „Emphatos".

Yalom:
Erklär mir „Emphatos".

Bernd:
Ethos ist Glaubwürdigkeit. Pathos ist emotionale Energie. Logos sind die Zahlen, Daten, Fakten. Emphatos ist für mich das Mitschwingen: die Fähigkeit, beim Sprechen innerlich in Kontakt mit mir selbst und dem anderen zu bleiben.

Ich zitiere dazu gern Baldur Kirchner:
Techniken allein schaffen Distanz, wenn sie nicht von Haltung getragen sind.

Yalom:
Du zitierst Kleist: „Reden ist im Grunde lautes Denken."

Bernd:
Und ich ergänze:
Rhetorik ist die Schule, in der dieses Denken eine ethische Richtung bekommt.

In meinen Seminaren lasse ich Führungskräfte Reden vorbereiten, halten, aufnehmen – und dann im Dunkeln anhören. Im Dunkeln hörst du, ob das, was du sagst, auch für dich selbst stimmig ist. Dunkelheit ist ein brutaler, aber

ehrlicher Spiegel.

Yalom:
Wo kommt die Dialektik ins Spiel?

Bernd:
Wenn wir begreifen, dass Gespräche nicht dazu da sind, zu gewinnen, sondern gemeinsam klüger zu werden.

Ich arbeite mit klassischen dialektischen Mustern: These, Antithese, Synthese – und mit moderner Gesprächsführung: Rogers, Watzlawick, Schulz von Thun, Harvard-Konzept.

In Rollenspielen lasse ich z. B. zwei Führungskräfte gegeneinander argumentieren – und im zweiten Durchlauf müssen sie die Position des anderen vertreten. Das löst erstaunlich häufig Lachen aus. Und Lachen ist eine wunderbare Waffe gegen dogmatische Gewissheiten.

4. Der Körper spricht zuerst – Nonverbale Kommunikation & Emotion

Yalom:
Du unterrichtest nonverbale Kommunikation, Mikroexpressionen, Körpersprache. Warum ist das so zentral?

Bernd:
Weil der Körper das sagt, was der Mund manchmal verschweigt.

Wir arbeiten mit Paul Ekmans Konzept der Basisemotionen und dem Facial Action Coding System (FACS). Wir analysieren Haltung, Mimik, Gestik – und vor allem: was im Gegenüber ausgelöst wird.

Yalom:
Du bindest das an das limbische System, an die vier Grundbedürfnisse?

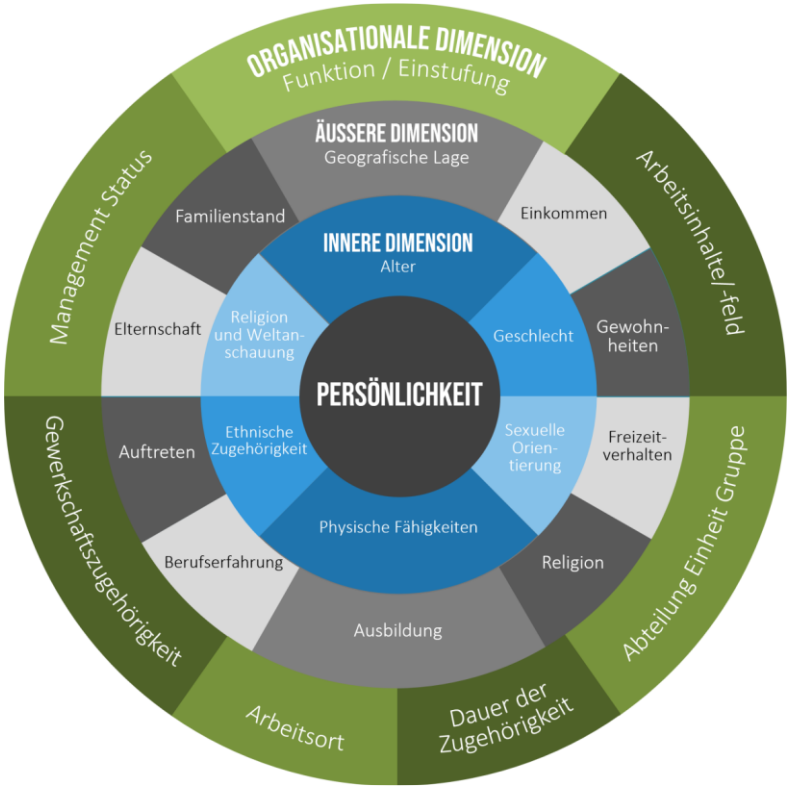
Bernd:
Ja.
Wenn eine Führungskraft im Meeting „nur sachlich" sein will, aber ihre Körpersprache laut „Angst" oder „Wut" schreit, spüren das die anderen – auch wenn sie es nicht benennen können.

Im Training machen wir kleine Experimente:
Die gleiche Botschaft – einmal in einem kontrollierten, einmal in einem unkontrollierten Körper. Danach frage ich

das Publikum: „Wem würden Sie folgen?“ Die Antwort ist fast immer eindeutig.

Yalom:
Das ist im Grunde existenzielle Ehrlichkeit auf Körperebene.

Bernd:
Schönes Bild.
Der Körper verrät, wie ernst ich es mit meiner eigenen Authentizität meine.



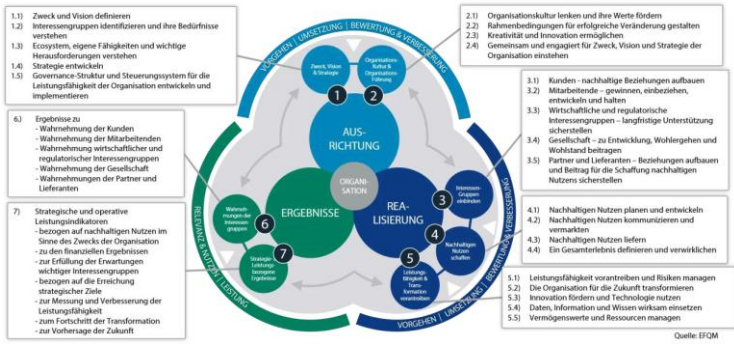
5. Qualität als Haltung – Q3, EFQM und der lange Atem

Yalom:
Viele verbinden Qualitätsmanagement mit Formularen, Audits und Frust. Du sprichst von „Bausteinen der Qualitätsphilosophie“ und einem Q3-Konzept®.

Bernd:
Weil Qualität ohne Philosophie zum Kontrollinstrument verkommt. Unser Q3-Konzept® legt den Schwerpunkt auf drei Ebenen:

1. **Qualität der Strukturen und Prozesse**
2. **Qualität der Führung und Kommunikation**
3. **Qualität der Haltung**

Wir bilden Qualitätsbeauftragte und interne Auditoren aus – nach DIN EN ISO, aber immer mit der Frage: *Welche Kultur erzeugt ihr mit euren Verfahren?*



Yalom:
Und EFQM?

Bernd:
EFQM ist für mich ein hervorragender Rahmen, um Organisationen ganzheitlich zu betrachten: Führung, Strategie, Mitarbeiter, Partnerschaften, Prozesse, Ergebnisse.

Ich betone im Seminar:
„EFQM ist keine Trophäenmaschine, sondern ein Spiegel. Wer den Spiegel nur poliert, ohne sich anzuschauen, hat das Modell nicht verstanden."

Yalom:
Du verbindest Rhetorik und Audits?

Bernd:
Absolut.
Ein Audit ist immer auch ein Gespräch über Wirklichkeit: „Wie machen wir es wirklich?" vs. „Wie steht es im Handbuch?"

Gezielt angewandte Rhetorik hilft, ehrliche Gespräche zu führen – nicht, um etwas zu beschönigen, sondern um die richtige Sprache für Probleme zu finden. Wer nur kontrolliert, löst Angst aus. Wer Fragen stellt, erzeugt Lernen.

6. Risiko, FMEA & KVP – Entscheiden an der Felskante

Yalom:
Du zitierst dich selbst: „Ein Risiko zu erkennen, ist wie an einer Felsklippe zu stehen, um eine Entscheidung zu treffen…“

Bernd:
Ja, und viele Führungskräfte merken erst am Rand, wie hoch es ist.

Risikomanagement ist für mich mehr als Zahlen und Wahrscheinlichkeiten. Es ist ein kontinuierlicher Prozess: Wahrnehmen, Bewerten, Entscheiden, Lernen.

Yalom:
Du arbeitest mit FMEA – der Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse.

Bernd:
Ja, besonders in technischen Kontexten.
Wir gehen systematisch durch:

- Wo kann etwas schiefgehen?
- Welche Ursachen hat das?
- Welche Auswirkungen?
- Wie schwerwiegend, wie häufig, wie entdeckbar?

Doch in den Seminaren passiert parallel immer noch etwas anderes: Menschen realisieren, dass Fehler nicht nur technische, sondern auch psychologische Ursachen haben – Angst, Schweigen, Kultur.

Yalom:
Und KVP, Kaizen?

Bernd:
KVP – kontinuierlicher Verbesserungsprozess – ist in Europa der Bruder von Kaizen. Es geht um die Haltung: *Das Gute besser machen* statt nur das Schlechte verhindern.

In KVP-Workshops lasse ich Teams kleine Verbesserungen identifizieren, die sie innerhalb von 48 Stunden umsetzen können. Die Erfahrung, dass Veränderung nicht immer ein Großprojekt sein muss, wirkt befreiend.

7. Coaching, Persönlichkeit & Volition – Warum Umsetzung das Problem ist

Yalom:
In deinem Kursbuch taucht die Frage auf: „Warum werden aus guten Strategien und Veränderungen häufig nichts?“

Bernd:
Weil wir kein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem haben.
Viele Führungskräfte wissen ziemlich genau, was sie tun müssten – aber sie tun es nicht. Da kommen Volition und Persönlichkeitsentwicklung ins Spiel.

Persönlichkeitsentwicklung – Stärken statt Schwächen

Yalom:
Du sagst, das Bearbeiten von Schwächen sei nicht der Königsweg.

Bernd:
Genau. Schwächen sind oft überdehnte Stärken.

Wer seine Schwächen bekämpft, kämpft manchmal gegen seine Identität. Ich arbeite lieber **mit Ressourcen:** Was kannst du gut? In welchem Kontext ist das hilfreich? Und in welchem Kontext braucht es Ergänzung?

Wir nutzen Modelle wie Inneres Team, Wertequadrat, ZRM, Motivationsmodelle (Maslow, Herzberg, Vroom), Stress- und Resilienzkonzepte nach Kaluza, Mentaltraining nach Eberspächer.

Volition – Die Kunst, dranzubleiben

Yalom:
Wie arbeitest du mit Volition?

Bernd:
Ich beschreibe Volition als „Muskel für Umsetzung".

Wir gehen Ziele mit SMART durch, verknüpfen sie mit Emotion und Identität, analysieren Hindernisse mit ABCD (Ellis), entwickeln Routinen, nutzen Tagebücher und ALPEN-Planung, um Puffer zu schaffen.

Dann machen wir kleine Experimente: „Was kannst du in den nächsten 72 Stunden umsetzen?" Wenn das gelingt, ist das Belohnungssystem im Gehirn plötzlich unser Verbündeter.

8. Natur-Rhetorik®, Deich- und Dunkelseminare® – Lernen im Risiko

Yalom:
Kommen wir zu deinen ungewöhnlichsten Formaten:

Natur-Rhetorik®, Deichseminare®, Dunkelseminare®. Was tust du den Menschen da an?

Bernd:
Ich nehme ihnen die Illusion von Kontrolle – liebevoll.

Yalom:
Erklär Natur-Rhetorik®.

Bernd:
Wir verlassen den geschützten Seminarraum und gehen in unbekanntes Gelände – wortwörtlich.

„Lernen heißt auch stolpern, Fehler machen, Risiken eingehen“, steht in meinem Konzept. Natur-Rhetorik arbeitet mit Wahrnehmungs- und Sensibilisierungsübungen: Geräusche, Gerüche, Temperatur, Untergrund. Die Technik spielt keine Rolle – Smartphones sind tabu.

Wenn jemand im Wald eine Rede hält, merkt er plötzlich, wie leise die eigenen Worte sind, wenn der Wind dazwischen spricht.

Yalom:
Und die Deichseminare®?

Bernd:
Die finden an der Westküste Schleswig-Holsteins statt. Der Deich ist für mich ein Symbol: Schutz vor Überflutung – aber auch Grenze.

Mit Führungskräften gehe ich dort entlang und spreche über ihre inneren Deiche: Wo halten sie dicht? Wo droht ein Dammbruch? Und was würde passieren, wenn sie an einer Stelle bewusst ein kontrolliertes Überlaufen zulassen?

Yalom:
Die Dunkelseminare® klingen… radikal.

Bernd:
Sie sind radikal einfach.

Wir arbeiten in völliger Dunkelheit – Essen, Reden, Schweigen. Ohne visuelle Reize verschiebt sich alles: Stimme, Pausen, Atmung. Rhetorik ohne Publikumskontrolle.

Viele erleben das als ungewohnte, aber befreiende Erfahrung:
„Ich habe mich zum ersten Mal selbst reden hören“, sagte einmal ein Teilnehmer. Ich glaube, das war ehrlich gemeint.

9. Kochen, Malen, Musik – Die sinnliche Didaktik

Yalom:
Du zitierst Escoffier: „Eine gute Küche ist das Fundament wahren Glücks." Und du kochst mit Teilnehmern in Rhetorik- und Auditorenseminaren.

Bernd:
Ja. Kochen bringt Menschen in Kontakt mit ihren Sinnen – und miteinander.

Während wir gemeinsam ein Gericht zubereiten, passieren viele Dinge gleichzeitig: Rollenverteilung, Kommunikation, Improvisation, Zeitdruck. Das ist gelebtes Projektmanagement.

Yalom:
Und die Malerei?

Bernd:
Ich nutze Bilder als Landkarten:

- Ein Bild zu „Heimat 4.0“ – Wer bin ich in der digitalen Welt?
- Ein Bild zu „Ich habe einen Traum“ – Was ist meine Vision als Führungskraft?

Auf der Rückseite einiger Leinwände stehen meine Gedichte – wie ein leiser Kommentar zur Vorderseite. So, als würde das Bild selbst innerlich sprechen.

Yalom:
Musik?

Bernd:
Musik ist für mich Gegenwart pur.
Ein Lied hat eine klare Zeitstruktur; man kann es nicht beschleunigen, ohne es zu zerstören. In manchen Seminaren spiele ich Gitarre im Dunkeln. Die Teilnehmenden hören anders zu – den Texten und sich selbst.

10. Digitalisierung, A.N.N.A.-Wert® & Industrie 4.0 – Der Mensch in der Smart Factory

Yalom:
Du hast ein Format zum A.N.N.A.-Wert® entwickelt – agile, nachhaltige Nutzenoptimierungs-Analyse – im Kontext von Digitalisierung und Industrie 4.0.

Bernd:
Ja. Die Arbeitswelt wird schneller, bunter, vernetzter. Digitalisierung zwingt Unternehmen zu einem Paradigmenwechsel, aber die Menschen bleiben Menschen.

Im A.N.N.A.-Format analysieren wir:

- Nutzen von Prozessen
- Führungskompetenzen

- Mitarbeitenden stärken
- Kunden-Nutzen und Wertschöpfung

Und wir verbinden das mit agilen Werkzeugen, Innovationsprozessen 4.0 und Neuroleadership.

Yalom:
Wie erlebst du die Reaktion auf Industrie 4.0?

Bernd:
Zwischen fasziniert und überfordert.

Die Smart Factory verspricht Effizienz und Flexibilität. Aber im Hintergrund steht immer die Frage: *Wo bleibe ich als Mensch?*

In Workshops lasse ich Führungskräfte bewusst beide Seiten betrachten:

- Chancen: neue Geschäftsmodelle, bessere Daten, mehr Transparenz
- Risiken: Überwachung, Beschleunigung, Verlust von Heimat

Erst wenn beide Seiten ausgesprochen sind, kann eine reife Entscheidungskultur entstehen.

11. Projektmanagement Q3 – Vom „nach vorn Geworfenen“ zur gelebten Haltung

Yalom:
Du definierst Projekt als „nach vorn Geworfenes“ – Zeit, Ziele, Ressourcen. Und du hast ein Q3-Projektkonzept entwickelt.

Bernd:
Ja. Projekte sind im Grunde Wetten auf die Zukunft.

Im Q3-Konzept arbeiten wir mit Phasen, Klarheit über Auftrag, Rollen, Risiken, Schnittstellen. Aber genauso mit der Psychologie des Projekts: Wer trägt eigentlich welche unausgesprochene Erwartung?

Yalom:
Projekte scheitern selten an Excel, sondern an Menschen.

Bernd:
Genau. Deshalb gehören für mich Themen wie Konfliktmanagement, Teamphasen, Rollen in Teams, Stakeholderanalyse und persönliche Resilienz fest dazu.

Projektmanagement ist eine hervorragende Bühne, um an sich selbst zu arbeiten, ohne ständig „Persönlichkeitsseminar“ dazuzusagen.

12. Checkliste Führung – Spiegel einer inneren Landschaft

Yalom:
In deinem Kursbuch findet sich eine „Checkliste Führung“, die ziemlich umfangreich ist. Wozu dient sie?

Bernd:
Sie ist kein Test. Sie ist ein Spiegel.

Die Checkliste beschreibt, was eine Führungskraft können sollte – von Selbstmanagement über Kommunikation und Konfliktmanagement bis Verhandlungsführung.

Im Seminar nutzen wir sie so:

- Die Teilnehmer markieren, was sie bei sich als „stark“, „entwickelbar“ oder „kritisch“ erleben.
- Dann vergleichen wir das mit Fremdbildern.

Das Spannende ist weniger das Ergebnis als das Gespräch darüber.

Yalom:
Was ist für dich gute Führung – in einem Satz?

Bernd:
Gute Führung ist die Bereitschaft, sich selbst genauso ernsthaft zu entwickeln wie die, für die man verantwortlich ist.

13. Literatur & Schreiben – Wie Fachbücher und Romane zusammenfinden

Yalom:
Du schreibst Fachbücher und Romane. Unter anderem: *„Die Bibliothek der Unerzählten“* – und mehrere Romanprojekte wie *„Als die Farben zu weinen lernten“*, *„Dialog mit Herrn Krieg“*, *„Der Algorithmus meiner Mutter“*, *„Gott hat uns gelöscht“*, *„Der letzte Beichtstuhl“*.

Was verbindet diese Welten für dich?

Bernd:
Im Kern geht es immer um dieselbe Frage:
Wie bleibt ein Mensch bei sich, wenn die Welt Druck macht?

Die Fachbücher geben Werkzeuge: Führung, Coaching, Qualität, Projektmanagement. Die Romane erzählen, was

passiert, wenn Werkzeuge nicht mehr reichen: Schuld, Wahn, Sehnsucht, Erinnerung, Verlust.

Yalom:
Dieses Buch hier – was ist es in deinem Portfolio?

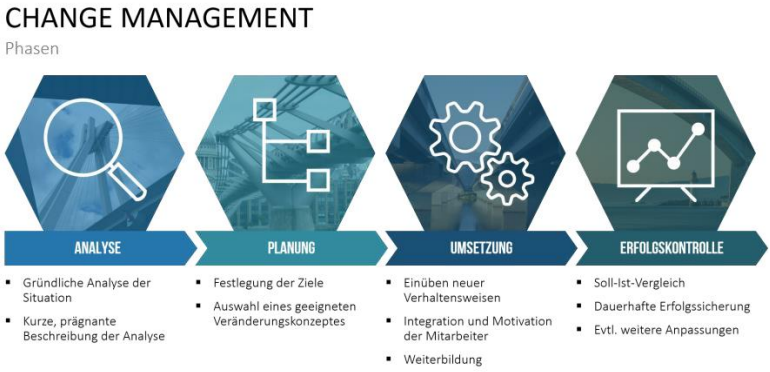
Bernd:
Eine erzählte Visitenkarte.
Es zeigt, wie meine fachliche Expertise – Methoden, Konzepte, Seminare – mit meiner persönlichen Geschichte, meiner Kunst und meiner Art, Fragen zu stellen, verwoben ist.

Wer mit mir arbeitet, bekommt nicht nur Tools. Er bekommt einen Menschen, der Kunst, Küche, Risiko, Führung und Humor miteinander verbindet.

14. Epilog – Der Deich, die Dunkelheit und ein letzter Cappuccino

Wir sitzen am Deich. Der Wind ist norddeutsch ehrlich, ein bisschen unfreundlich. Hinter uns das Seminarhaus, vor uns das Wasser.

Yalom:
Wenn du alles, was du tust – Coaching, Seminare, Qualitätsarbeit, Kunst, Musik – auf eine einzige Haltung zurückführen müsstest, wie würde sie lauten?



Bernd:
Vielleicht so:
„Denk lieber vor, dann brauchst du nicht mehr nachzudenken.“ – Aber denk so, dass du abends noch in den Spiegel schauen kannst.

Yalom:
Und was wünschst du dir von den Menschen, die dieses Buch lesen?

Bernd:
Dass sie sich trauen, ihren Basisstil wieder ein Stück näher an ihren adaptierten Stil zu holen – im Führen, im Leben, im Lieben.

Und wenn sie dabei mal stolpern, gern:
Wir haben Deiche, Dunkelräume und Küchen. Wir kriegen das hin.

Wir sitzen noch immer am Deich. Der Wind ist etwas milder geworden, der Kaffee längst kalt. Es ist der Moment, in dem Gespräche leiser werden, weil beide spüren, dass es nichts wirklich Neues mehr zu sagen gibt – nur noch Wichtiges.

Yalom:
Bernd, hast du das Gefühl, wir sind irgendwo angekommen?

Bernd:
Angekommen vielleicht nicht. Aber ich habe das Gefühl, ich kenne meine eigenen Fragen besser. Das reicht mir für heute.

Yalom:
Fragen sind ein guter Reiseproviant.

(Er lächelt. Wieder dieses halb ironische, halb müde Lächeln, das ich aus seinen Büchern kenne.)

Bernd:
Irvin… darf ich noch etwas sagen, bevor wir hier Schluss machen?

Yalom:
Bitte. Es wäre unhöflich, ein Kursbuch zu schreiben und den letzten Satz dem Therapeuten zu überlassen.

Bernd:
Dann sage ich es so: Danke.
Danke für Ihre Bücher, Ihre Geschichten, Ihre Hartnäckigkeit, Menschen nicht in Diagnosen zu pressen, sondern in Geschichten. Vieles, was ich heute in Seminaren

und Coachings tue, wäre ohne Ihren Blick auf das Existentielle gar nicht in mir aufgetaucht – oder hätte sich nie getraut, sich zu zeigen.

Yalom:
Ich habe nur ein paar Steine ins Wasser geworfen. Die Kreise schlagen andere.

Bernd:
Und ich bedaure eines: dass wir uns nie wirklich begegnet sind. Nicht im gleichen Raum, nicht zur gleichen Zeit, nicht mit einer Tasse Kaffee, die beide wirklich in der Hand halten.

Aber vielleicht – das ist meine tröstliche Fiktion – war das gar nicht nötig.
Ich bin Ihnen in Bibliotheken begegnet, in Ihren Fallgeschichten, in Randnotizen, in Sätzen, die sich in meinem Kopf eingenistet haben. Und heute hier – in diesem Buch – durfte ich Sie mir einmal als echten Gesprächspartner ausleihen.

Yalom:
Das ist alles, was ein Autor sich wünschen kann: in den Köpfen und Fragen seiner Leser ein wenig weiterzuleben.

(Er steht auf, klopft sich den Sand von der Hose, schaut noch einmal aufs Wasser.)

Yalom:
Nun, Bernd – geh zurück in deine Seminare. Du hast genug

Fragen gesammelt.
Der Rest ist Praxis.

Bernd:
Und Praxis ist…?

Yalom:
… das, was übrigbleibt, wenn das Buch zugeklappt ist.

Dann dreht er sich um und geht den Deich entlang. Der Wind nimmt wieder zu. Ich sitze noch eine Weile da, schaue ihm nach – und merke, dass das Gespräch weitergeht, obwohl keiner von uns beiden noch ein Wort sagt.

Interview am Hygieneboard

Irvin D. Yalom im Gespräch mit Dorothee Schroeder

Yalom: Frau Schroeder, wir stehen hier vor einem Board voller Post-its, Fließschemata, Verordnungen – und Sie wirken, als würden Sie sich in diesem Chaos ziemlich wohlfühlen. Wenn ich Sie in einem Satz fragen müsste: Wer sind Sie beruflich?

Dorothee: In einem Satz?
Ich bin eine Qualitätsmanagerin und Hygienevermittlerin, die Unternehmen hilft, Lebensmittelsicherheit nicht nur zu erfüllen – sondern zu leben.

Yalom: „Leben" ist ein großes Wort. Wie sind Sie da hineingeraten? Das wirkt nicht wie ein Zufall.

Dorothee: Angefangen hat es mit Lebensmitteltechnologie in Lemgo – damals noch mit richtigem Praxisbezug.
Mein Berufseinstieg 1989 in einem mittelständischen Lebensmittelunternehmen war kein sanfter Einstieg, sondern ein Sprung ins kalte Wasser:
Wareneingangskontrollen, Produktionsüberwachung, lebensmittelrechtliche Prüfungen, Aufbau eines Managementsystems, Strukturierung von Abläufen.

Dann kamen die ersten Zertifizierungen: ISO 9001 und Biozertifizierung nach EG 834/2007.
Relativ schnell habe ich gemerkt: Es geht nicht um Normen. Es geht um Menschen, Strukturen und Verantwortung.

1. Hygiene als Psychologie

Yalom: Viele würden sagen: Hygiene – das ist Putzen, Sauberkeit, Checklisten. Sie nicht. Was ist Hygiene für Sie?

Dorothee: Hygiene ist kein Putzen.
Hygiene ist Psychologie, Organisation und Verantwortung.

Ich arbeite immer auf vier Ebenen:

1. **Risikobewusstsein** – wo Gefahren entstehen.
2. **Verhalten** – was Menschen tun, wenn niemand zusieht.
3. **Strukturen & Standards** – IFS, BRCGS, FSSC, ISO 9001.
4. **Kultur** – das, was wirklich passiert, wenn kein Auditor im Haus ist.

Wenn diese vier Ebenen nicht zusammenklingen, entstehen Lücken. Und Lücken sind in der Lebensmittelwelt gefährlich.

Yalom: Das klingt fast wie ein Menschenbild, nicht wie ein Managementsystem.

Dorothee: Ja. Ein Hygienekonzept ohne Menschenbild bleibt Fassade.

2. Schulung als existenzieller Moment

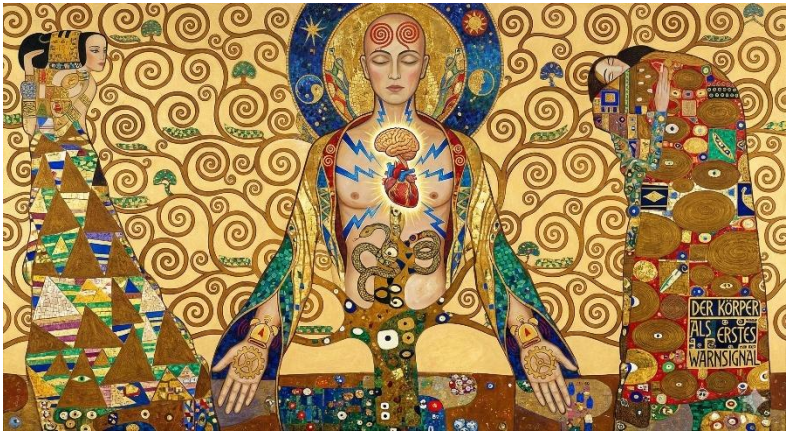
Yalom: Viele Schulungen sind Müdigkeit in Tabellenform. Was machen Sie anders?

Dorothee: Für viele Betriebe sind Hygieneschulungen Routine. Für mich sind sie das Gegenteil.
Es sind Momente, in denen Menschen verstehen, dass ihr tägliches Handeln Leben schützt.

Ich sage oft:

„Regeln ohne Verständnis sind nur Worte. Hygiene ohne Haltung ist nur Kosmetik.“

Schulung bedeutet für mich: Ich verbinde Normen mit Biografien. Jemand, der versteht, *warum* er etwas tut, verhält sich in Stresssituationen anders.



3. Der Körper als erstes Warnsignal

Yalom: In der Psychotherapie sage ich: Der Körper verrät oft mehr als die Worte. Gilt das in der Küche auch?

Dorothee: Absolut.
Ein Mitarbeiter kann theoretisch alles wissen. Wenn seine Körpersprache aber „Genervtsein“ signalisiert, dann weiß ich: Wir sind noch nicht bei Kultur angekommen.

Ich beobachte zum Beispiel:

- **Haltung** – wie jemand steht, wie er mit Material umgeht.

- **Bewegungsmuster** – hektisch, routiniert, fahrig.
- **Blickrichtungen** – weicht jemand ab, sobald es kritisch wird?
- **Routinen unter Stress** – welche Regeln fallen zuerst hinten runter?

Hygiene ist Verhaltenskunst unter Zeitdruck.

4. Qualität als gelebte Haltung

Yalom: Sie sprechen von Haltung. Wie übersetzen Sie das in Qualitätsmanagement? Viele sehen darin nur Papierstapel.

Dorothee: Qualitätsmanagement ist kein Handbuch.
Es ist eine Kombination aus:

- **Struktur** – Normen, Vorgaben, Verantwortlichkeiten.
- **Prozess** – Abläufe, Schnittstellen, Entscheidungswege.
- **Haltung** – „Wir machen es ordentlich. Immer."

Ich habe viele Systeme scheitern sehen, die perfekt dokumentiert waren, aber nicht gelebt wurden.
Dann steht alles im Ordner – aber nichts in den Köpfen.

5. Risiko & HACCP – gemeinsames Denken

Yalom: Sie arbeiten mit Gefahren, mit Risiken. In meiner Arbeit geht es auch um das Ansehen von Gefahren – nur eben seelischen. Wie schauen Sie auf Risiko?

Dorothee: Risikoanalysen sind Pflicht – aber vor allem sind sie das Herz der Lebensmittelsicherheit.

Ich arbeite mit:

- **biologischen Gefahren** – Keime, Mikroorganismen.
- **chemischen Gefahren** – Rückstände, Reinigungsmittel, Allergene.

- **physikalischen Gefahren** – Fremdkörper, Glas, Metall.
- **organisatorischen Gefahren** – schlechte Abläufe, unklare Zuständigkeiten.

Ich sage oft:

„HACCP ist kein Papier. HACCP ist gemeinsames Nachdenken."

Wenn ein Team gemeinsam die kritischen Punkte durchdenkt, entsteht Verantwortung – nicht nur ein Protokoll.

6. Menschen mitnehmen – jenseits der Perfektionsfantasie

Yalom: In Therapien erlebe ich, wie Menschen an der Idee scheitern, perfekt sein zu müssen. Scheitern HACCP-Pläne manchmal an einer ähnlichen Fantasie?

Dorothee: Ja. Manchmal sind HACCP-Pläne sehr gut – auf dem Papier.
Sie scheitern, weil Menschen fehlbar sind.

Deshalb arbeite ich mit:

- **empathischer Kommunikation** – zuhören, statt nur anzuweisen.

- **einfachen Ritualen** – kleine, klare Routinen, die auch im Stress halten.
- **klaren Nachrichten** – kurze, eindeutige Botschaften statt 50 Folien.
- **Feedbackschleifen** – regelmäßig fragen: Was funktioniert, was nicht?

Ich stelle Mitarbeitenden oft drei Leitfragen:

1. Was brauchst du, um sicher zu arbeiten?
2. Was hindert dich?
3. Wie können wir es leichter machen?

Da beginnt Veränderung – nicht im Auditoren Bericht.

7. Praxis-Seminare – Wahrheit statt Wunschversion

Yalom: Sie erwähnten mir gegenüber einmal, Ihre Seminare seien „Praxis vor Theorie“. Was heißt das konkret?

Dorothee: Wir stehen an echten Maschinen, gehen in Kühlräume, schauen uns reale Abweichungen an.
Wir stellen Fragen wie:
„Was machst du, wenn es richtig stressig wird? Welche Regel fällt dann als Erste weg?“

Ich sage gern:

„Lasst uns durch eure Prozesse gehen – und die Wahrheit finden, nicht die Wunschversion.“

Das ist manchmal unbequem – aber heilsam.

8. Lernen mit allen Sinnen

Yalom: In der Therapie arbeite ich oft mit Erfahrungen, nicht nur mit Einsichten. Wie lehren Sie Hygiene erfahrungsbasiert?

Dorothee: Ich nenne es sinnliche Didaktik.

Wir lernen über Erleben:

- Lebensmittel anfassen, Texturen spüren.
- Temperaturen fühlen – nicht nur als Zahl auf dem Display.

- Gerüche wahrnehmen – frische vs. kritische Zustände.
- Fehler nachstellen – bewusst falsche Abläufe zeigen und ihre Folgen sichtbar machen.

Es gibt keine schlechten Hygieneschulungen – nur Schulungen ohne Sinneserfahrung.

9. Digitalisierung & Standards 4.0

Yalom: Unsere Welt wird digitaler, komplexer. Verändert das Ihre Arbeit?

Dorothee: Definitiv.
IFS-Food v8, BRCGS Issue 9, FSSC 22000 Version 6 – die Anforderungen steigen.

Digitalisierung bringt:

- Echtzeit-Daten
- digitale Checklisten
- lückenlose Rückverfolgbarkeit
- Audit-Tools, die viel schneller auswerten als früher

Aber: Technik ersetzt nie Bewusstsein.
Technik ist Werkzeug – Haltung bleibt menschlich.
Wenn jemand nur klickt, ohne zu verstehen, wird auch die beste Software blind.

10. Projektmanagement – das „QM-Monster“ zähmen

Yalom: Viele Menschen haben Angst vor inneren „Monstern“ – Schuld, Scham, Angst. Unternehmen scheinen ein eigenes Monster zu haben: QM. Was tun Sie mit diesem Monster?

Dorothee: (lacht) Ich kenne dieses „QM-Monster“ gut. Für viele ist QM etwas Bedrohliches, Überforderndes.

Meine Aufgabe ist es zu:

- **strukturieren** – was ist wirklich nötig, was nur Lärm?
- **beruhigen** – verständliche Schritte statt Panik.
- **ordnen** – Zuständigkeiten, Abläufe, Prioritäten.

Ich begleite Unternehmen von der Erstbewertung über Planung, Umsetzung, Schulung bis zur Zertifizierung.

Für mich ist QM:

„die Kunst, aus vielen kleinen Schritten eine geordnete Bewegung zu machen.“

11. Checklisten & Dokumentation als Spiegel

Yalom: In der Psychotherapie sind Aufzeichnungen manchmal wie Spiegel: Man erkennt Muster. Gilt das auch für Ihre Checklisten?

Dorothee: Sehr.
Checklisten sind für mich kein reines Kontrollinstrument, sondern ein Spiegel:

- Was läuft gut?
- Was gefährdet uns?
- Was ist kein Einzelproblem, sondern ein Kulturproblem?

Und Dokumentation ist Kommunikation.
Konzepte, Hygienepläne, Auditleitfäden, Schulungsunterlagen – all das schafft Orientierung und Sicherheit, wenn es gut gemacht ist.
Schlechte Dokumentation verwirrt – gute gibt Halt.

12. Ein letzter Blick in die Produktion

Yalom: Zum Schluss möchte ich Sie etwas sehr Grundsätzliches fragen. Gibt es in Ihrem Arbeitsalltag einen Ort, an dem Sie besonders klar spüren, warum Sie das alles tun?

Dorothee: Ja.
Manchmal stehe ich abends allein an der Linie.
Wenn die Maschinen still sind, hört man nur die eigene Verantwortung.
Keine Ablenkung – nur Wahrheit.
Dann denke ich:
„Lebensmittelsicherheit ist kein Projekt. Es ist eine Haltung. Jeden Tag."

Und ich wünsche mir, dass die Menschen, mit denen ich arbeite, genau das spüren.
Nicht aus Angst vor einem Auditor – sondern aus Verantwortung für die Menschen, die sie nie sehen werden, aber deren Gesundheit in ihren Händen liegt.

Yalom: Das ist sehr nah an dem, was ich Existenz nenne: zu wissen, dass das eigene Handeln Folgen hat – und sich trotzdem nicht herauszunehmen.
Danke, dass Sie mir Ihre Welt gezeigt haben, Frau Schroeder.

Dorothee: Ich danke Ihnen, dass Sie danach gefragt haben.

Nachwort des Autors

Dieses Kursbuch ist in Form eines Gesprächs mit Irvin D. Yalom geschrieben. Wer mich kennt, weiß: Ich habe ihn nie persönlich getroffen.

Unsere Begegnung fand in seinen Büchern statt, in Randnotizen, in unterstrichenen Sätzen, in dem stillen Schreckmoment, wenn man sich in einer Fallgeschichte unangenehm wiedererkennt.

Das hier ist also kein dokumentiertes Interview, sondern ein innerer Dialog: zwischen einem Therapeuten, der existenzielle Fragen in die Psychotherapie geholt hat, und einem Dozenten, der versucht, ähnliche Fragen in die Welt von Führung, Qualität, Coaching und Organisation zu tragen. Mein Dank an „Herrn Yalom“ ist daher doppelt: einmal an den realen Menschen und Autor und einmal an die innere Figur, die mir beim Denken über Sinn, Verantwortung und Freiheit Gesellschaft leistet.

Bernd Blase
Potsdam / Westküste / irgendwo zwischen Deich und Sans Souci 😊

Impressum

© 2025 Bernd Blase - Website: www.berndblase.de
Erzählrahmen & Redaktion: Bernd Blase
Verlag: SBW Verlag, Potsdam
1. Auflage 2026
© (1994-2026) Bernd Blase Alle Rechte vorbehalten.

Anhang A – Fremdwörterverzeichnis

A.N.N.A.-Wert®
Abkürzung für *agile, nachhaltige Nutzenoptimierungs-Analyse*: Analyseformat, mit dem Prozesse, Führungskompetenzen, Mitarbeitende und Kundennutzen im Kontext von Digitalisierung und Industrie 4.0 bewertet und weiterentwickelt werden.

ABCD-Modell (Ellis)
Modell aus der kognitiven Verhaltenstherapie: A = auslösende Situation, B = Bewertung/Überzeugung, C = emotionale/handlungsbezogene Konsequenz, D = kritisches Hinterfragen der Bewertungen.

adaptierter Stil
Bewusste, an Rolle, Organisation oder Kultur angepasste Verhaltensweise einer Person – im Unterschied zum spontanen „Basisstil".

ALPEN-Planung
Zeitmanagement-Methode: Aufgaben auflisten, Länge schätzen, Puffer einplanen, Entscheidungen über Prioritäten treffen, Nachkontrolle des Plans.

Audit
Systematische, dokumentierte Überprüfung von Prozessen, Strukturen oder Systemen im Hinblick auf festgelegte Anforderungen (z. B. ISO- oder Hygienestandards).

Auditor / Auditorin
Person, die ein Audit durchführt und die Einhaltung von Standards bzw. Anforderungen bewertet.

Basisemotionen
Grundgefühle wie Freude, Angst, Wut, Ekel, Trauer, Überraschung, die kulturübergreifend ähnlich auftreten und sich z. B. in der Mimik zeigen.

Basisstil
Typische, relativ stabile Verhaltens- und Kommunikationsweise eines Menschen „ohne Rolle", z. B. im privaten Umfeld.

BIP (Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung)
Psychologischer Test zur Beschreibung berufsrelevanter Persönlichkeitseigenschaften (z. B. Gewissenhaftigkeit, Teamorientierung).

BRCGS (British Retail Consortium Global Standard)
International anerkannter Standard zur Bewertung von Lebensmittelsicherheit und -qualität in der Lieferkette.

Coaching
Strukturierter, zeitlich begrenzter Beratungs- und Entwicklungsprozess, in dem eine Person (Coach) eine andere Person oder ein Team dabei unterstützt, eigene Ziele zu klären und Lösungen zu entwickeln.

Deichseminare®
Seminarformat am Deich der nordfriesischen Küste; der Deich dient als Symbol für äußere und innere Schutzlinien und Grenzen. Führungskräfte reflektieren dort ihre „inneren Deiche" und bewusste Entlastungen.

Dialektik
Denk- und Gesprächsform, die Gegensätze (These/Antithese) bewusst gegenüberstellt, um zu einer weiterführenden Sicht (Synthese) zu kommen.

DIN EN ISO 9001
Internationale Norm für Qualitätsmanagementsysteme. Legt Anforderungen fest, wie Organisationen ihre Prozesse so gestalten, dass sie dauerhaft eine bestimmte Qualität liefern.

Dunkelseminare®
Trainings in völliger Dunkelheit. Teilnehmende essen, sprechen und üben Rhetorik ohne visuelle Reize, um Stimme, Pausen, Emotionen und Selbstwahrnehmung zu schärfen.

EFQM (European Foundation for Quality Management / EFQM-Modell)
Ganzheitliches Managementmodell zur Bewertung und Weiterentwicklung von Organisationen in den Bereichen Führung, Strategie, Mitarbeiter, Partnerschaften, Prozesse und Ergebnisse.

existenzielle Psychotherapie
Psychotherapie-Richtung, die Fragen nach Sinn, Freiheit, Verantwortung, Schuld, Tod und innerer Haltung in den Mittelpunkt stellt.

Ethos, Pathos, Logos
Klassische Elemente der Rhetorik:

- *Ethos*: Glaubwürdigkeit und Charakter der sprechenden Person,

- *Pathos*: emotionale Ansprache,
- *Logos*: sachliche, logische Argumentation.

Emphatos
Im Buch eingeführter Zusatzbegriff: die Fähigkeit, beim Sprechen innerlich mit sich selbst und dem Gegenüber in Kontakt zu bleiben – ein „empathisches Mitschwingen" der Haltung.

FACS (Facial Action Coding System)
System zur feinen Beschreibung von Gesichtsausdrücken, das einzelne Muskelbewegungen („Action Units") kodiert und so die Analyse von Emotionen ermöglicht.

FMEA (Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse)
Strukturiertes Verfahren des Risikomanagements: mögliche Fehler, ihre Ursachen und Auswirkungen werden systematisch bewertet, um Risiken zu minimieren.

FSSC 22000
Zertifizierungsstandard für Managementsysteme der Lebensmittelsicherheit, der Anforderungen aus ISO-Normen und branchenspezifischen Vorgaben bündelt.

HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)
Präventives Konzept der Lebensmittelsicherheit: Analyse möglicher biologischer, chemischer, physikalischer und organisatorischer Gefahren und Festlegung kritischer Kontrollpunkte im Prozess.

Harvard-Konzept
Sachorientierte Verhandlungsmethode, die zwischen Person und Problem unterscheidet, Interessen statt Positionen in den Mittelpunkt stellt und nach Lösungen mit gegenseitigem Nutzen sucht.

IFS-Food v8 (International Featured Standard Food)
Standard zur Auditierung von Lebensmittelherstellern, insbesondere im Handel. Version 8 legt aktuelle Anforderungen an Lebensmittelsicherheit und Qualität fest.

Industrie 4.0
Begriff für die vierte industrielle Revolution: vernetzte, digital gesteuerte Produktionssysteme, in denen Maschinen, Produkte und Menschen über Datenströme interagieren.

Inneres Team
Kommunikationspsychologisches Modell (Schulz von Thun), dass die Persönlichkeit als „Team" innerer Stimmen mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Haltungen beschreibt.

Kaizen
japanisches Konzept der kontinuierlichen Verbesserung („Veränderung zum Besseren"): viele kleine Schritte, die Prozesse dauerhaft optimieren, statt seltener großer Reformen.

KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess)
Europäisches Pendant zu Kaizen: ständige, systematische Verbesserung von Prozessen, Produkten und Strukturen im Alltag der Organisation.

Leadership
englischer Begriff für Führung; betont weniger formale Positionen als die Fähigkeit, Menschen zu inspirieren, zu orientieren und gemeinsam Ziele zu erreichen.

limbisches System
Teil des Gehirns, der u. a. an Emotionen, Motivation und Gedächtnis beteiligt ist; spielt eine zentrale Rolle bei unbewussten Bewertungen und Grundbedürfnissen.

Mentaltraining
Psychologische Trainingsform, bei der Handlungen, Haltungen oder Bewältigungsstrategien innerlich vorgestellt und geübt werden, um sie im Alltag leichter abrufen zu können.

Natur-Rhetorik®
Rhetorik- und Wahrnehmungstraining in der Natur. Arbeiten im Gelände, Wahrnehmungs- und Sensibilisierungsübungen (Geräusche, Untergrund, Wetter) und Reden außerhalb des geschützten Seminarraums.

Neuroleadership
Führungskonzept, das neurowissenschaftliche Erkenntnisse (z. B. zu Belohnungssystem, Stress, Motivation) nutzt, um Führungsverhalten und Organisationsgestaltung zu verbessern.

neurobiologische Grundbedürfnisse
Psychologische Grundbedürfnisse (z. B. Anerkennung, Sicherheit, Orientierung, Zugehörigkeit), die auf neurobiologischen Mechanismen beruhen und menschliches Verhalten stark steuern.

Projekt
Zeitlich befristetes Vorhaben mit klar definiertem Ziel, begrenzten Ressourcen und spezifischen Rollen; im Buch als „nach vorn Geworfenes" beschrieben.

Projektmanagement
Planung, Steuerung und Kontrolle von Projekten, inklusive Klärung von Zielen, Rollen, Risiken, Schnittstellen sowie der psychologischen Dynamik im Projektverlauf.

Q3-Konzept®
Dreistufiges Qualitätskonzept mit den Ebenen: (1) Strukturen & Prozesse, (2) Führung & Kommunikation, (3) Haltung. Ziel ist, Qualität nicht nur technisch, sondern kulturell zu verankern.

Qualitätsmanagement (QM)
Systematischer Ansatz, um Qualität von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen zu planen, zu steuern, zu überprüfen und kontinuierlich zu verbessern.

Resilienz
Psychische Widerstandsfähigkeit: Fähigkeit, mit Belastungen, Stress und Krisen so umzugehen, dass man sich anpasst, lernt und wieder ins Gleichgewicht findet.

Rhetorik
Kunst der wirkungsvollen Rede. Im Buch als wertorientierte Rhetorik verstanden: glaubwürdig (Ethos), emotional stimmig (Pathos), sachlich fundiert (Logos) und innerlich mitschwingend (Emphatos).

Smart Factory
„Intelligente Fabrik“: hochgradig digitalisierte, vernetzte Produktionsumgebung, in der Maschinen, Produkte und Systeme weitgehend selbstorganisiert zusammenarbeiten.

Stakeholder
Alle Personen oder Gruppen, die von einem Projekt oder einer Organisation betroffen sind oder Einfluss auf sie haben (z. B. Kunden, Mitarbeitende, Eigentümer, Behörden).

Volition
Willens- und Umsetzungskraft; im Buch als „Muskel für Umsetzung“ beschrieben, der dafür sorgt, dass aus guten Vorsätzen tatsächliches Handeln wird.

ZRM (Zürcher Ressourcen Modell)
Selbstmanagementansatz, der mit Bildern, Körperwahrnehmung und Ressourcenarbeit arbeitet, um stimmige Ziele zu entwickeln und Schritt für Schritt umzusetzen.

Anhang B – Quellennachweis

Die folgenden Quellen ergänzen und stützen die im Kursbuch beschriebenen Konzepte, Modelle und Praxisbeispiele.

---

1. Psychotherapie, Coaching & Existenz

- Yalom, I. D. (1980): *Existential Psychotherapy.* New York: Basic Books.
- Grawe, K. (1998): *Psychologische Therapie.* Göttingen: Hogrefe.
- May, R. (1967): *Existence: A New Dimension in Psychiatry and Psychology.* New York: Basic Books.
- Frankl, V. E. (2000): *…trotzdem Ja zum Leben sagen. Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager.* München: dtv.
- Rogers, C. R. (2009): *Beratung und Psychotherapie. Moderne Methoden der Gesprächsführung.* Frankfurt a. M.: Fischer.

- Kaluza, G. (2018): *Gelassen und sicher im Stress. Das Stresskompetenz-Training.* Heidelberg: Springer.

- Storch, M. & Krause, F. (2018): *Selbstmanagement – ressourcenorientiert mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM).* Bern: Huber.

---

2. Kommunikation, Rhetorik & Dialektik

- Schulz von Thun, F. (2013): *Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen – Allgemeine Psychologie der Kommunikation.* Reinbek: Rowohlt.

- Schulz von Thun, F. (2014): *Miteinander reden 3. Das „Innere Team" und situationsgerechte Kommunikation.* Reinbek: Rowohlt.

- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2012): *Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungsführung.* Frankfurt a. M.: Campus.

- Berne, E. (2011): *Spiele der Erwachsenen. Psychologie der menschlichen Beziehungen.* Reinbek: Rowohlt.

- Kirchner, B. (versch. Aufl.): Texte zur wertorientierten Rhetorik und Gesprächsführung.

- Kleist, H. v. (1990): *Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden.* In: *Sämtliche Werke und Briefe.* München: dtv.

---

3. Motivation, Persönlichkeit & Volition

- Maslow, A. H. (1954): *Motivation and Personality.* New York: Harper & Row.

- Herzberg, F. (1966): *Work and the Nature of Man.* Cleveland: World Publishing.

- Vroom, V. H. (1964): *Work and Motivation.* New York: Wiley.

- McClelland, D. C. (1987): *Human Motivation.* Cambridge: Cambridge University Press.
- Kuhl, J. (2001): *Motivation und Persönlichkeit.* Göttingen: Hogrefe.
- Eberspächer, H. (2009): *Mentales Training – Grundlagen und Anwendung in Sport, Rehabilitation und Arbeit.* München: Reinhardt.
- Bernd Blase: *Gesund führen - Wie Körper, Geist und klare Entscheidungen Teams stark machen.* Tredition 2025

---

4. Nonverbale Kommunikation, Emotion & Mikroexpressionen

- Ekman, P. & Friesen, W. V. (1978): *Facial Action Coding System (FACS).* Unpubliziertes Manual.
- Ekman, P. (2003): *Emotions Revealed.* New York: Times Books.
- Eilert, D. (2014): *Mimikresonanz. Gefühle sehen. Menschen verstehen.* Bern: Huber.
- Damasio, A. (2011): *Selbst ist der Mensch. Körper, Geist und die Entstehung des Bewusstseins.* München: Siedler.

---

5. Qualitätsmanagement, Organisation & Projektmanagement

- DIN EN ISO 9001:2015: *Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen (ISO 9001:2015).* Berlin: Beuth / ISO.
- EFQM (2020): *The EFQM Model.* Brüssel: EFQM.
- PMI – Project Management Institute (2021): *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide).* 7. Aufl. Newtown Square, PA: PMI.
- IPMA (2015): *ICB – IPMA Competence Baseline Version 4.0.* Zürich: IPMA.

- Kaizen Institute (versch. Publikationen) zu Kaizen & KVP.
- Das Fehler-Theater: Bernd Blase 2025. *Systeme, die rückfedern statt rechtfertigen* Tredition Verlag SBW

---

6. Lebensmittelsicherheit, Hygiene & Standards

- Verordnung (EG) Nr. 852/2004 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 29. April 2004 über Lebensmittelhygiene.
- Verordnung (EG) Nr. 834/2007 des Rates vom 28. Juni 2007 über die ökologische/biologische Produktion und Kennzeichnung von ökologischen/biologischen Erzeugnissen.
- Codex Alimentarius Commission (2020): *General Principles of Food Hygiene CXC 1-1969 (inkl. HACCP).*
- IFS Management GmbH (2023): *IFS Food Standard Version 8.* Berlin: IFS.
- BRCGS (2022): *Global Standard Food Safety, Issue 9.* London: BRCGS.
- Foundation FSSC (akt. Ausg.): *FSSC 22000 – Scheme for Food Safety Systems.*
- Diverse nationale Leitfäden zu HACCP und Hygiene (z. B. Veröffentlichungen von Lebensmittelüberwachungsbehörden).

---

7. Modelle, Methoden & Konzepte im Kursbuch

Eigene, im Kursbuch entwickelte bzw. adaptierte Konzepte und Formate:

- Blase, B. (1994–2026): *Q3-Konzept® – Qualität in Strukturen & Prozessen, Führung & Kommunikation, Haltung.* Interne Unterlagen SBW / Seminarmaterialien.

- Blase, B. (ab 2000): *Deichseminare®, Dunkelseminare®, Natur-Rhetorik®* – Seminarkonzepte zu Risiko, Wahrnehmung und Führung.

- Blase, B. (ab 2015): *A.N.N.A.-Wert® – agile, nachhaltige Nutzenoptimierungs-Analyse im Kontext von Industrie 4.0.*

---

8. Weitere Anregungen & Hintergrundliteratur

- Escoffier, A. (1997): *Die Küche – Kochkunstführer.* München: Wilhelm Heyne.

- Yalom, I. D. (2002): *Die Liebe und ihr Henker – und andere Geschichten aus der Psychotherapie.* München: btb.

- Yalom, I. D. (2005): *The Gift of Therapy.* New York: HarperCollins.

- Blase, B. (laufend): Website und Materialien zu Seminaren, Deich- und Dunkelseminaren®, Natur-Rhetorik®: www.berndblase.de

Bernd Blase, Dorothee Schroeder & Team

2026