

2.1 Meine Themen, meine Ziele

2.1.1 Die Fragen auf den Kopf treffen

Kurzbeschreibung

Bevor Sie sich auf die Suche nach Antworten und Lösungen begeben, ist es hilfreich, wenn Sie sich zunächst ein paar Minuten Zeit nehmen und sich Ihrer genauen Fragestellungen bewusst werden. Was hat Sie z. B. motiviert, dieses Buch in die Hand zu nehmen? Welches Thema bewegt Sie bereits seit längerer Zeit? Vielleicht haben Sie das Buch empfohlen oder geschenkt bekommen? Was könnte sich der Empfehlende/Schenker dabei gedacht haben? In welcher Phase der Nachfolge befinden Sie sich gerade? Ist diese noch ein Gedankenspiel oder sind Sie bereits im Unternehmen aktiv?

Nutzen

Im Coaching spricht man von Anliegen, die zum Anfang einer Sitzung erarbeitet und geklärt werden. Anliegen sind konkrete Problembeschreibungen/Fragestellungen, die Auskunft darüber geben, was genau der Coachee mit der Zusammenarbeit erreichen oder verändern möchte. Diese so genau wie möglich zu definieren, unterstützt Coach und Coachee dabei, den Weg zu gestalten, Ziele zu erreichen und Erfolge zu prüfen. Auch im Selbstcoaching ist es hilfreich, seine eigenen Fragestellungen vorab zu benennen. Worum genau geht es mir? Nach welchen Antworten suche ich? Je genauer Sie Ihr Anliegen beschreiben können, umso zielsicherer werden Sie sich auf dem Weg hin zu guten Lösungen bewegen.

Durchführung

Einstimmung

Häufig zeigen sich Fragestellungen oder Probleme nicht in deutlicher Form, sondern in Gestalt eines Bauchgefühls, eines wiederkehrenden Gedankens, den man noch nicht ganz greifen kann, oder auch in einem inneren oder äußeren Konflikt, der sich scheinbar nicht lösen lässt. Jeder kennt das Bild vom Eisberg, von dem nur die Spitze sichtbar ist. Der große Rest ist unter der Wasseroberfläche verborgen. So ähnlich könnte es sich auch mit Ihren Fragen und Anliegen verhalten, die Sie mit dem Selbstcoaching klären möchten. Klarheit über diese zu bekommen, kann also durchaus ein wenig Zeit in Anspruch nehmen. Wir möchten Ihnen einige Fragen, Gedanken und Impulse anbieten, die Sie bei der Suche nach den verborgenen Teilen Ihres Eisberges unterstützen können.

Schritt 1

Nehmen Sie sich Ihr Notizheft oder ein weißes Blatt Papier und notieren Sie die Impulse, die Ihnen bei der Durchsicht der folgenden Fragen kommen. Wählen Sie nur die Fragen aus, die Sie spontan ansprechen. Dabei ist es nicht wichtig, dass eine konkrete Reihenfolge entsteht oder Sie bereits ein konkretes Anliegen aufschreiben. Jeder

Gedanke ist ein wichtiger Schritt auf dem Weg. Sollten Sie Ihr Anliegen bereits kennen, prüfen Sie mithilfe der Fragen, ob Sie wirklich bereits auf der richtigen Spur sind.

- Was genau hat mich an diesem Buch angesprochen?
- Mit wem habe ich über das Buch gesprochen? Was hat er/sie dazu gesagt?
- Wo fühle ich mich gerade am wohlsten?
- Von was träume ich gerade häufiger?
- Welches Problem belastet mich zurzeit am meisten?
- Mit welcher Person fällt mir der Kontakt gerade am schwersten? Warum fällt dieser mir schwer?
- Welche Person in meinem Umfeld ist für mich ein Vorbild? Was schätze ich an dieser am meisten?
- Womit verbringe ich aktuell den Großteil meiner Zeit?
- Was fehlt mir in meinem Leben aktuell am meisten?
- Wenn mir eine gute Fee eine Lösung schenken würde: Welches Problem würde sich mit dieser auflösen? Woran würde ich als Erstes merken, dass sich das Problem aufgelöst hat?
- Wie würde Ihre beste Freundin/Ihr bester Freund Ihr Problem beschreiben?
- Stellen Sie sich vor, Sie gehen an einem Kino vorbei. Sie stellen überrascht fest, Ihr Anliegen wurde verfilmt und die Premiere wird im Schaukasten angekündigt. Welcher Titel steht auf dem Plakat? Wer spielt in dem Film die Hauptrolle? Welches Bild ist auf dem Plakat zu sehen? Werden Sie sich den Film anschauen?
- Nach getaner Arbeit klappen Sie das Buch am Ende zu. Woran merken Sie, dass sich die Arbeit mit diesem Buch für Sie so richtig gelohnt hat? Woran merkt es Ihr Umfeld?

Schritt 2

Jetzt lesen Sie sich Ihre Impulse nochmals in Ruhe durch. Gibt es vielleicht ein Thema, das alle verbindet? Welche neuen Erkenntnisse haben Sie gewonnen? Streichen Sie unwesentliche oder doppelte Impulse durch. Nehmen Sie sich nun ein zweites Blatt und versuchen Sie, aus den verbliebenen Impulsen konkrete Fragen zu formulieren. Legen Sie Ihre Notizen danach zur Seite und machen Sie eine kreative Pause. Wechseln Sie den Ort. Schlafen Sie eine Nacht darüber oder erledigen Sie alltägliche Dinge. Beobachten Sie in dieser Zeit, welche Gedanken und Bilder Ihnen durch den Kopf gehen.

- Oft berichten uns Kundinnen, dass sie gute Ideen am besten im Gespräch mit anderen entwickeln. Wenn Sie eine Person kennen, der Sie vertrauen und mit der Sie persönliche Themen gut besprechen können, dann beziehen Sie diese in Schritt 2 ein. Zeigen Sie ihr die Fragen und bitten Sie sie um Rückmeldung und ergänzende Impulse. Wichtig ist dabei, dass diese wertschätzend und aufrichtig gemeint sind.

Schritt 3

Nachdem Sie etwas Abstand gewinnen konnten, schauen Sie sich Ihre Fragen nochmals an. Ist etwas Neues dazugekommen? Hat sich etwas verändert? Ergänzen Sie Ihre Notizen, bis Sie das Gefühl haben, dass sie stimmig sind. Haben Sie Ihre Frage „auf den Kopf getroffen“ – Ihr Anliegen gefunden?

Schritt 4

Nehmen Sie sich nun ausreichend leere Kartei- oder Moderationskärtchen zur Hand. Notieren Sie jedes Anliegen auf einer der Karten. Geben Sie Ihren Kärtchen einen zentralen Platz. Vielleicht hängen Sie sie über Ihren privaten Schreibtisch oder bewahren Sie in Ihrem Notizbuch auf? Wenn Sie möchten, können Sie die Kärtchen auch gerne mit dem Smartphone fotografieren. Auf diese Weise tragen Sie Ihre Anliegen immer bei sich. Diese werden Ihr Kompass sein in der weiteren Arbeit mit den Tools. Sie werden Ihnen auch Auskunft darüber geben, wie weit Sie auf Ihrer Reise Richtung Ziel bereits gekommen sind.

Schritt 5

Ihre Anliegen, die Sie mit Unterstützung der Selbstcoaching-Tools in diesem Buch bearbeiten möchten, haben Sie bereits in Form von Fragen herausgearbeitet. Damit diese Fragen Sie noch stärker bei der Erreichung Ihrer Ziele unterstützen können, ist es sinnvoll, sie als konkrete Ziele zu formulieren. Im anschließenden Tool finden Sie eine Anleitung dafür. Nehmen Sie Ihr eigenes Tempo wahr und entscheiden Sie selbst, wann der richtige Zeitpunkt ist, mit dem Ziel-Tool zu arbeiten. Vielleicht möchten Sie den Fragen noch ein wenig Raum geben, um sich zu entwickeln? Vielleicht brauchen Sie noch ein wenig mehr Zeit, bis Sie konkrete Ziele formulieren können?

- Bauen Sie ruhig hin und wieder einmal Kontrollschleifen ein und prüfen Sie, ob Ihre Anliegen noch stimmig sind. Was hat sich an Ihren Fragestellungen verändert? Was ist dazugekommen? Was hat sich bereits gelöst? An welchem Punkt hängen Sie fest? Wenn Sie das Gefühl haben, dass die bestehenden Anliegen nicht mehr ganz stimmig sind, dann gehen Sie Schritt 1 bis 5 nochmals durch und ergänzen oder streichen Kärtchen.

Sie konnten Themen bereits erfolgreich für sich lösen? Freuen Sie sich darüber! Würdigen Sie Ihren Erfolg gebührend und tragen Sie diese Erfolge gleich in Ihr *Erfolgstagebuch* (2.3.5) ein. Wenn Sie sich im Anschluss noch mit einem leckeren Eis oder einem Spaziergang in der Sonne belohnen, umso besser. Erfolge dürfen gefeiert werden.

Zeit: 90 min + Pause nach Bedarf

Material: Papier und Notizkärtchen (nach Bedarf ein bis zehn), Notizbuch

Quelle: Dr. Daniela Jäkel-Wurzer

2.1.2 Wie aus Fragen Ziele werden

Kurzbeschreibung

Im vorangegangenen Tool haben Sie sich Ihrem Anliegen genähert, indem Sie Fragen gesammelt haben. Die Kärtchen liegen jetzt vielleicht vor Ihnen. Diese Fragen können ein noch wirksamerer Wegweiser in der Bearbeitung Ihrer Themen sein, wenn Sie aus Ihnen mithilfe der SMART-Regeln konkrete Ziele formulieren.

Nutzen

Einmal formuliert, entfalten Ziele eine erstaunliche Bewegungsenergie. Alle Sinne stimmen sich auf diese ein und Sie lenken bewusst und unbewusst Ihre ganze Energie auf die Erreichung Ihrer Ziele. Um diese Kraft freizusetzen, ist es wichtig, die Ziele so genau wie möglich zu formulieren und sie im Anschluss aufzuschreiben. Indem Sie Ihre Ziele schriftlich festhalten, geben Sie sozusagen den inneren Startschuss zur Umsetzung.

Durchführung

Schritt 1

Nehmen Sie sich Ihre Fragen zur Hand. Jetzt brauchen Sie wieder Ihr Notizbuch oder ein Blatt Papier. Notieren Sie die Ziele ruhig zunächst auf einem extra Blatt. Ziele SMART zu formulieren, braucht etwas Übung. Sollten Ihnen nicht alle Zielformulierungen gleich beim ersten Mal gelingen, können Sie streichen und korrigieren, so oft Sie wollen. Im folgenden Merkkasten finden Sie die wichtigsten Regeln zur spezifischen Zielformulierung. Gehen Sie diese einzeln durch. Nun starten Sie und lassen Ihre erste Frage zum Ziel werden.

SMARTe Ziele formulieren

Ihre Ziele sind:

Spezifisch: Das Ziel ist klar, präzise und schriftlich eindeutig definiert.

Messbar: Das Ziel ist messbar.

Attraktiv: Das Ziel ist positiv formuliert und es ist für Sie attraktiv, dieses zu erreichen.

Realistisch: Das Ziel fordert Sie und ist dennoch realistisch erreichbar.

Terminiert: Das Ziel ist mit einem festen Termin der Erreichung versehen.

Beispiel für ein SMARTes Ziel:

„Ich treffe am Ende des Selbstcoachings eine klare Entscheidung darüber, wie ich meine berufliche Zukunft in den nächsten fünf Jahren gestalten möchte. Außerdem arbeite ich drei erste Schritte zur Realisierung meiner Ziele heraus und setze diese bis Ende dieses Jahres um.“

Gut zu wissen:

- Formulieren Sie die Ziele in der Gegenwartsform, also nicht „Ich werde eine klare Entscheidung treffen“, sondern „Ich treffe eine klare Entscheidung“.
- Formulieren Sie die Ziele positiv, also nicht „Ich werde nicht mehr so viel arbeiten“, sondern „Ich plane mir feste Pausen ein“.
- Ihre Ziele enthalten Verhaltensaufforderungen an Sie selbst, also nicht „Ich werde in Gesprächen meine Wünsche deutlicher ausdrücken“, sondern „Ich bereite mich auf Gespräche vor, indem ich meine Wünsche klar bestimme und mir im Vorfeld notiere“.

- Ihre Ziele sind schriftlich formuliert.
- Ihre Ziele haben ein positives Ergebnis.
- Ihre Ziele basieren auf Ihren eigenen Wünschen und Sie können sie aus eigener Kraft erreichen.

Schritt 2

Nachdem Sie aus allen Fragen SMARTE Ziele formuliert haben, nehmen Sie sich nochmals die Regeln aus „SMARTE Ziele formulieren“ zur Hand und überprüfen jedes Ziel erneut. Sind Ihre Ziele wirklich SMART formuliert? Oder können Sie an einigen Stellen noch konkreter werden? Sind Sie zufrieden mit dem Ergebnis? Dann nehmen Sie sich so viele leere Karteikärtchen, wie Sie Ziele formuliert haben. Notieren Sie jeweils ein SMART-Ziel auf jedes Kärtchen. Wenn Sie möchten, können Sie auch diesmal die Kärtchen mit dem Smartphone fotografieren.

Schritt 3

Ob als Kärtchen oder Foto in Ihrem Smartphone – wählen Sie einen zentralen Platz für Ihre Ziele aus. Ihre SMART formulierten Ziele werden nun ihre Energie entfalten und Sie als unsichtbare Helfer tatkräftig auf Ihrem Weg der Zielerreichung unterstützen.

- Sie können die Antriebsenergie Ihrer Ziele noch stärker werden lassen, wenn Sie Ihre Ziele mit inneren Bildern und innerem Erleben verbinden. Nehmen Sie sich dafür ein paar Minuten Zeit und schließen Sie die Augen. Ein guter Moment ist zum Beispiel kurz vor dem Einschlafen, wenn der Körper zur Ruhe kommt. Stellen Sie sich nun so genau wie möglich vor, wie es sein wird, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben. Erleben Sie, wie Sie das schwierige Gespräch selbstsicher und souverän führen. Beobachten Sie sich dabei, wie Sie sich am Ende selbst auf die Schulter klopfen – gut gemacht! Fühlen Sie den Stolz auf sich selbst und die Freude, die Sie durchströmt. In Ihrer Vorstellungswelt brauchen die Erfolge keine Grenzen zu haben. Sie dürfen wahrlich großartig sein. Kosten Sie diese Bilder so oft wie möglich aus. Sie tanken damit Antriebsenergie und gehen mit Vollgas in Richtung Zielerreichung.

Zeit: je nach Anzahl der Ziele 20 bis 60 min

Material: Notizbuch, Blätter und Notizkärtchen (nach Bedarf ein bis zehn)

Quelle: Dr. Daniela Jäkel-Wurzer, in Anlehnung an die SMART-Methode aus dem Projektmanagement

2.1.3 Zahlenspaziergang

Kurzbeschreibung

Sie befinden sich mitten in der ersten Kontaktaufnahme zu Ihren Gedanken, Fragen und Themen. Vor Ihnen liegen nun Ihre Zielekärtchen, auf denen Sie in den beiden vorangegangenen Tools Ihre Ziele SMART formuliert haben. Dies alles ist eine wunderbare, energiegeladene Voraussetzung, um nun den nächsten Schritt zu wagen. In diesem Tool richten wir den Scheinwerfer besonders auf die ersten möglichen Schritte der Zielerreichung. Wo stehen Sie gerade? Wo liegt Ihr Ziel? Welchen ersten Schritt werden Sie gehen, um dieses zu erreichen?

Nutzen

Im Verlauf eines Live-Coachings bieten wir unseren Coachees unterschiedliche Skalen von 0 bis 10 an. Diese können ein sehr gutes Hilfsmittel sein, um Unterschiede und Veränderungen zu verdeutlichen. Beispielsweise eine Zufriedenheits-Skala, aber auch eine Fortschritts-Skala bei der Umsetzung von Zielen oder eine Motivations-Skala. Auch am Anfang und am Ende eines Coaching-Gesprächs werden Skalen zum Festhalten des Status quo eingesetzt.

Bei diesem Tool möchten wir nun solch eine Skala von 0 bis 10 anwenden. Gewöhnlich würden wir diese Skala auf ein Papier oder auf ein Flipchart aufzeichnen. Wir haben uns aber dazu entschieden, Ihre Skala auf dem Fußboden auszulegen, damit Sie sich auf ihr hin- und herbewegen können. Bewegung führt erfahrungsgemäß bei vielen Menschen zu anderen Ergebnissen, als wenn alles nur im Kopf stattfindet. Und genau das wünschen wir uns jetzt für Sie: bewegte Erkenntnisse und Klarheit in Bezug auf Ihre gegenwärtige Standortbestimmung.

Skalen im Selbstcoaching

Skalen eignen sich hervorragend für das Selbstcoaching und deshalb geben wir Ihnen gleich zu Beginn unseres Buches diese Methode mit an die Hand. Erinnern Sie sich gerne immer wieder an dieses relativ einfache Werkzeug. Sie können es jederzeit spontan bei weiteren Tools und Übungen mit hinzuziehen. Immer dann, wenn Sie vielleicht den Überblick zurückgewinnen möchten oder Sie Unterschiede und Fortschritte in Ihrem eigenen Tun für sich selbst sichtbar und spürbar machen möchten.

Durchführung

Schritt 1

Für dieses Tool brauchen Sie etwas Platz in einem größeren Raum oder Gang (5 bis 6 m am Stück wären gut). Auch hier sollten Sie absolut ungestört sein und niemanden durch die Skalen am Boden beim Laufen behindern.

Beginnen Sie nun, indem Sie als Erstes die bereits vorbereiteten elf Blätter mit den Zahlen 0 bis 10 beschriften. Natürlich können Sie dies auch an Ihrem PC tun. Wenn Sie die Blätter laminieren, können Sie sie im Laufe der Arbeit immer wieder verwenden.

Schritt 2

Legen Sie sich dann Ihre elf Blätter der Reihe nach auf dem Fußboden aus. Beginnen Sie mit der 0 und führen Sie die Skala nach oben wie eine Leiter bis zur 10 weiter.

Schritt 3

Jetzt nehmen Sie Ihre Zielekärtchen wieder zur Hand. Wählen Sie ein erstes der festgehaltenen Ziele aus.

Schritt 4

Nehmen Sie sich ausreichend Zeit und kommen Sie in Kontakt mit Ihrem ausgewählten Ziel. Was motiviert Sie genau an diesem Ziel? Was ist Ihr Thema, Ihr Wunsch, der vielleicht dahintersteht? Beginnen Sie dann, sich auf der Skala zu bewegen: Stellen Sie sich dazu ganz an den Anfang auf die Position 0. Dann nehmen Sie Ihre erste Position auf der Boden-Skala ein. Diese entspricht Ihrem momentanen Stand im Hinblick auf das ausgewählte Ziel: Wo stehen Sie diesbezüglich gerade? 0 bedeutet, dass Sie sich dem Erreichen Ihres Ziels noch kaum angenähert haben, und 10 bedeutet: Ziel zu 100 % erreicht. Bewegen Sie sich mit langsamen Schritten auf die für Sie richtige Position. Die Position, auf der Sie im Moment stehen, bezeichnen wir als Bodenanker. Durch die Arbeit mit Bodenankern stärken Sie Ihre Wahrnehmung und lenken die Aufmerksamkeit auch auf die mit dem Ziel verbundenen Gefühle.

Bodenanker

Ein Bodenanker ist die Repräsentation eines örtlichen, zeitlichen und/oder emotionalen Ereignisses an einer bestimmten Stelle am Boden. Diese Stellen am Boden kann man sich merken oder z. B. durch Zettel markieren. Üblicherweise wird im Verlauf des Tools die Position am Boden eingenommen, um das geankerte Ereignis zu erleben. Dem Coachee erleichtert die Verwendung von Bodenankern, in die geankerte Situation zu kommen und sie deutlich von anderen am Boden geankerten Situationen zu trennen.

Schritt 5

Sie sind nun auf der Zahl, die Ihren heutigen Standpunkt ausdrückt, angekommen. Bleiben Sie auf diesem Bodenanker eine Zeit lang stehen und hören Sie in sich hinein. Dazu schauen Sie auch einmal kurz hinter sich. Wie viele Positionen haben Sie vielleicht schon hinter sich gelassen? Versuchen Sie sich Ihre momentane Situation an dieser Stelle auf dem Boden so gut es geht zu vergegenwärtigen: Wie ist die Situation auf dieser Position? Wie fühlt sie sich an? Wer ist daran beteiligt? Was tun diese Personen? Was tun Sie selbst? Welche Bilder kommen Ihnen dabei? Spüren Sie dazu auch in Ihren Körper hinein, ob sich von dort etwas meldet. Vielleicht ein Kribbeln oder ein kleiner Bewegungsdrang in einem Körperteil? Geben Sie Ihrem Gefühl an dieser Position ein Bild, ein Symbol, eine Farbe, einen Satz, eine kleine Handbewegung oder Ähnliches und verbinden Sie dies mit der Position. Wir sprechen bei dieser Art von Verbindung vom Anker. Wenn es Sie unterstützt, schreiben Sie gerne dieses Bild, die Farbe, das Symbol oder Ähnliches auf eine Karte und legen Sie sie neben den Bodenanker.

Schritt 6

Haben Sie Ihre gegenwärtige Situation mit allen Sinnen gut erfasst? Gut, dann schauen Sie jetzt ruhig etwas in die Zukunft. Wir laden Sie nämlich nun ein, theoretisch davon auszugehen, dass Ihr Anliegen bereits geklärt ist bzw. Sie Ihr Ziel schon erreicht haben. Können Sie sich das vorstellen? Spüren Sie Ihren Gedanken dazu einen Moment nach und stellen Sie sich dann auf die Position, die Sie einnehmen würden, wenn alles bereits geklärt und erfüllt wäre. Fühlen Sie selbst, was Sie brauchen, damit Sie ganz persönlich mit der Zielerreichung zufrieden sind. Ist es bereits eine 10? Oder fühlt sich das Erreichte für Sie auch schon als eine 8 oder eine 6 sehr gut an? Gehen Sie auf Ihrer Skala voran und stellen Sie sich direkt auf die Zahl, die Ihrer Zielerreichung entspricht.

Beantworten Sie sich nun wieder die folgenden Fragen: Wie ist jetzt die Situation? Was tun Sie und was tun die anderen beteiligten Personen? Wie geht es Ihnen auf diesem Bodenanker? Wie ist das im Unterschied zu Ihrer vorherigen Position? Was ist auf dieser Position anders? Welche Bilder kommen Ihnen jetzt? Spüren Sie wieder in Ihren Körper hinein, ob sich auch diesmal von dort etwas meldet. Geben Sie Ihrem Gefühl an dieser Position auch ein Bild, ein Symbol, eine Farbe, einen Satz, eine kleine Handbewegung oder Ähnliches und verbinden bzw. verankern Sie dies mit der Position. Gerne können Sie noch einige Zeit hier verweilen und den Zustand, Ihr Ziel erreicht zu haben, ausgiebig genießen. Wenn Sie mögen, schreiben Sie auch dieses Bild, die Farbe, das Symbol oder Ähnliches wieder auf eine Karte und legen Sie sie zur Erinnerung neben den Bodenanker.

Schritt 7

Wenn Sie diese Situation an der Position auch gut erfasst und verankert haben, möchten wir Sie zum Abschluss noch einmal auf die Ausgangsposition zurück bitten.

Stellen Sie sich noch einmal auf den Platz, der Ihren gegenwärtigen Standort abbildet. Schauen Sie von hier zu der Position, an der bereits alles geklärt und erfüllt ist. Haben Sie eine Idee für einen ersten kleinen Schritt in diese Richtung, den Sie jetzt bereits gut gehen können? Wie könnte dieser erste Schritt aussehen und was bräuchten Sie, um ihn wirklich auch zu gehen? Notieren Sie Ihren ersten Schritt in Richtung Ziel auf einem Kärtchen.

Wenn Sie noch keine Idee für einen ersten Schritt haben, ist das auch in Ordnung. Dann notieren Sie sich vielleicht die Frage auf Ihrem Kärtchen. Schlafen Sie einfach eine Nacht darüber. Eine gute Lösung wird Ihnen bestimmt sehr bald einfallen. Vielleicht stellen Sie sich auch morgen noch einmal in Ihre Positionen und spüren nach.

Zeit: 60 min

Material: Papier, Stifte, Ihre Zielemekärtchen, kleine Kärtchen

Quelle: Nicola Buck

Praxishandbuch Weibliche Nachfolge
Selbstcoaching-Tools für den gelungenen Einstieg ins
Familienunternehmen

Jäkel-Wurzer, D.; Dahncke, S.; Buck, N.

2017, XV, 339 S. 27 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-662-52829-7