

Kommunikation

April 2007

Gewaltfreie Kommunikation • NLP • Business

Seminar

Coaching • Mediation • Pädagogik • Gesundheit



Neue Ressourcen erkennen und fördern:

Lernen lernen



Feedback-Sandwich:

Schwer verdaulich



NLP in Rumänien

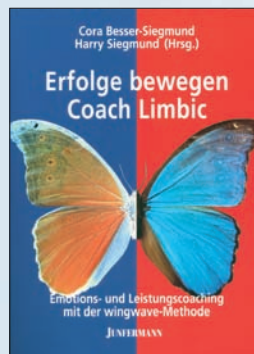
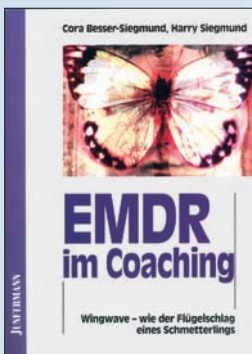
nEUe Länder, nEUe Impulse



The Work

Byron Katie im Gespräch

Supervisionstag
am 3. November 2007
über das Thema
**»Sicher auftreten mit
wingwave®-Coaching«**



ERFOLGE BEWEGEN – DIE AUSBILDUNG



wingwave®-Coaching – für Spitzenleistung, zum schnellen Stressabbau und zur Kreativitätssteigerung!



Wache REM-Phasen, NLP und Kinesiologie werden zu

wingwave®

wingwave®-Coachs in Ihrer Nähe – alles über die Methode unter www.wingwave.com

wingwave®-Trainings 2007 für Coachs, Trainer, Psychotherapeuten und Ärzte – Basisausbildung

Berlin [SKE, Heylstr. 24, D-10825 Berlin, Tel. +49 30 – 85 07 99 77, SKSchmidt@aol.com]
Termine: 28.06.-01.07.2007 + 15.-18.11.2007
Trainer: Wolfgang R. Schmidt

Düsseldorf [Syntegron®, Sonderburgstr. 1a, D-40545 Düsseldorf, Tel. +49 21 15 – 56 02 33, Rrtual@aol.com]
Termine: 12.-15.04.2007 + 04.-07.10.2007
Trainer: Robert Reschkowski

Hamburg [Besser-Siegmund-Institut, Mönckebergstr. 11, D-20095 Hamburg, Tel. +49 40 – 32 00 49 36, info@besser-siegmund.de]
Termine: 12.-15.04.2007 + 21.-24.06.2007
11.-14.10.2007 + 06.-09.12.2007
Supervisionstag: 03.11.2007
Trainer: Cora Besser-Siegmund, Harry Siegmund

Saarbrücken [PKS-Consulting, Julius-Kiefer-Str. 123, D-66119 Saarbrücken, Tel. +49 6 81 – 5 95 93 21, pink@pksc.de]
Termine: 17.-20.05.2007 + 29.11.-02.12.2007
Trainer: Udo Pink

Trier [rondo, Mechtelstr. 6, D-54293 Trier, Tel. +49 6 51 – 30 07 37, rondo.trier@t-online.de]
Termine: 24.-27.10.2007
05.-08.03.2008 + 22.-25.10.2008
Trainer: Beate Schaeidt, Hans-Josef Schmitt

Wien / Österreich [Psychologie4you, Siebenbürgenstr. 2-12/13/2, A-1220 Wien, Tel. +43 6 99 – 28 22 94 35, office@psychologie4you.at]
Termine: 17.-20.05.2007 + 22.-25.11.2007
Trainerin: Mag. Uli Pühr

Zürich / Schweiz [NLP-Akademie Schweiz, Buckstr. 13, CH-8422 Pfungen-Winterthur, Tel. +41 52 – 315 52 52, info@hlp.ch]
Termine: 12.-15.04.2007
Trainer: Arpito Storms

Preis: 1.300,- € zzgl. MwSt • Im Preis sind bereits die Teilnahme am wingwave®-Service für das laufende Kalenderjahr sowie die ausführliche PowerPoint-Präsentation enthalten.

Vertiefungsseminare für wingwave®-Coachs 2007 werden zu folgenden Themen angeboten:

Imaginative Familienaufstellung – Imaginationsverfahren – Provokatives Coaching – Timeline-Coaching – Organisations- und Thementaufstellung – Work-Life-Balance – Performance- und Präsentationscoaching – Energetische Psychologie

weitere Termine unter www.wingwave.com



Susann Pásztor
Chefredakteurin

Gefühlte Worte

Dem Psychologen Charles E. Osgood haben wir eine Menge interessanter Dinge zu verdanken. Mr. Osgood – nicht zu verwechseln mit Lee Harvey Oswald, Lee Hazelwood oder Ozzy Osbourne – hat während des Kalten Krieges nicht nur an einem Modell zur gewaltfreien Deeskalation von Konflikten mitgewirkt, sondern im gleichen Zeitraum auch das sogenannte „semantische Differenzial“ entwickelt, das eine quantitative Analyse von subjektiven Bedeutungen ermöglicht. In seiner Light-Version finden wir es heute in allen möglichen Fragebögen wieder, bei denen man sich auf einer mehrstufigen Skala nicht nur für eines zweier gegensätzlicher Adjektive („sehr gut“ bzw. „sehr schlecht“), sondern auch für eine Stufe zwischen diesen Polen (etwa „ziemlich gut“ oder „neutral“) entscheiden kann. Ursprünglich gedacht war Osgoods Messinstrument jedoch für die Konnotation von Wörtern in unterschiedlichen Sprachen und Kulturen: gefühlte Sprache eben.

Ganz im Stile Osgoods arbeitet derzeit Tobias Schröder von der Berliner Humboldt-Universität an einem Gefühls-Lexikon für Sprache und lädt unter www.projekt-magellan.de Menschen wie Sie und mich dazu ein, innerhalb dreier „Bewertungsdimensionen des Fühlens“ zu bestimmen, was für Emotionen ein bestimmter Begriff, ein zusammengesetzter Begriff oder ein Begriff im Kontext mit einer Aussage auslöst. Mit einem Regler können Sie auf einer Skala entscheiden, ob Sie etwas als angenehm bis hin zu unangenehm empfinden (Valenz), ob es kraftvoll oder eher zart auf Sie wirkt (Potenz), oder ob Sie es als lebhaft oder ruhig (Aktiviertheit) erleben: In diesen drei Dimensionen scheint sich nach einer Art globalem Grundgesetz das Gefühlsleben des Menschen abzuspielen. Wie fühlt sich beispielsweise das Wort „Lehrer“ für Sie an? Was ist mit einem „wütenden Lehrer“? Und wie empfinden Sie das Wort „streiten“ in dem Satz „Ein wütender Lehrer streitet mit dem Schuldirektor“? Natürlich spielen individuelle Erfahrungen immer eine Rolle, aber bei einer Befragung von mindestens 60 Personen heben sich diese Unterschiede auf – und übrig bleibt der kulturelle Anteil.

Denn richtig interessant wird es natürlich dort, wo die Gemeinsamkeiten aufhören und die Unterschiede anfangen. Wo Angst noch überall in der Welt als „unangenehm, schwach und lebhaft“ wahrgenommen wird, sieht es mit z.B. einem Begriff wie „Homosexualität“ auf dem internationalen Parkett ganz anders aus. Und auch an dem Wort „Manager“ wird deutlich, dass ein „Lexikon der gefühlten Sprache“ für das interkulturelle Verständnis hilfreich sein kann. Denn was in den USA durchweg positiv und kraftvoll klingt, fühlt sich für Deutsche brutal und rücksichtslos an und fällt hierzulande in die gleiche Gefühlskategorie wie Metzger oder Krimineller: ein Umstand, den es möglicherweise in deutsch-amerikanischen Geschäftsbeziehungen zu berücksichtigen gilt. Und wenn's nur die Gefühle sind.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen

Susann Pásztor



6

Erfolg oder Misserfolg?
Ressourcenförderung
in der Schule



22

Feed-Gebäck
Sandwich mit Folgen



32

Ich entscheide!
Menschen mit geistiger
Behinderung begleiten

TITEL: Lernen lernen

6 Pechvogel oder Glückskind?

Worauf führen Schulkinder ihre Leistungen zurück? Wie können Eltern und Pädagogen Schüler unterstützen, hilfreiche Einstellungen zu Erfolg und Misserfolg zu entwickeln? Das Modell der Kausalattribution (Ursachenzuschreibung) eröffnet hier interessante Möglichkeiten. Von *Daniela Blickhan*

11 Kino im Kopf

Ist eine auditive Schreibstrategie bei Kindern wirklich für ihre Lese-Rechtschreibschwäche verantwortlich? Beobachtungen im Schulalltag legen eine andere Ursache nahe: Verarbeitungsprobleme im visuellen Bereich und damit ein Konkurrenzkampf der visuellen Systeme. Von *Manuela Poth*

16 Euch werden wir helfen ...

Nachhilfe in Deutschland, Teil 2: Es gibt so manches, was Eltern, Schüler und Lehrkräfte nicht erfahren sollen ... Über fehlende Transparenz, den Kampf um Marktmacht und ein fragwürdiges Steuerprivileg. Von *Mario H. Kraus*

Themen

22 KOMMUNIKATION:

Das Feedback-Sandwich liegt schwer im Magen

Ein „Feedback-Sandwich“ bedeutet vor allem eines: Sobald Sie Lob hören, wissen Sie, dass Sie gleich kritisiert werden. Von *Shelle Rose Charvet*

24 NLP: NLP in Rumänien

nEUe Länder, nEUe Impulse – zum Beispiel das Projekt „NLP im Donaudelta“, eine interkulturelle und zweisprachige NLP-Practitioner-Ausbildung. Von *Mihai Ceicu*

32 LEBEN & LERNEN:

Selbst, aber nicht einsam entscheiden

Wie können Menschen mit geistiger Behinderung bei zukunftsrelevanten Entscheidungsprozessen begleitet werden? Von *Dr. Jochen Friedrich*

37 BUSINESS: Neun Schritte zum Erfolg

Ein Ratschlag zum Thema „Mitarbeiterführung“: Führen Sie regelmäßig ein Mitarbeiter-Jahresgespräch. Hier ist der Leitfaden dazu. Von *Peter Gerecke*



Ist es wahr?

Byron Katies „The Work“



Modell Nahtod

Der ultimative NLP-Prozess

Unter Kollegen
Konfliktmanagement

40 INTERVIEW: Das Ende der Geschichten

Ein Interview mit Byron Katie.
Von Ralf Giesen

45 NLP: Zurück ins Leben

Die Modellierung von Nahtod-Erfahrungen. Von Dr. Richard Bolstad

52 BUSINESS: Konflikte mit Kollegen lösen – aber wie?

Praktische Tipps für den Arbeitsplatz.
Von Thomas Fischer

56 SEMINARE: Herzlichkeit und Servicestärke

Seminarhotels in Ostdeutschland laden ein. Von Michael Gestmann

Rubriken

- 3 Editorial
- 21 Homo communicans
- 30 Raus aus der Masse!
- 57 Bücher
- 74 Vorschau
- 74 Impressum

Diese Rubriken finden Sie im Service-Teil am Ende des Hefts:

- S58 Trainer-Portraits
- S62 Seminar kalender
- S70 Visitenkarten



Dreiwöchige Programme

- Systemisches Coaching
- NLPe von Practitioner bis Trainer
- Business Trainer / Erwachsenenbildung
- Hypnotherapie nach Milton Erickson
- Energetisches Coaching
- Ausbildung zum MindnessCoach
- Business Coaching
- Mediations-Ausbildung

Zweiwöchige Programme

- Hypnosystemische Veränderungsarbeit
- Systemische Strukturaufstellungen

Einwöchige Programme

- Team- und Konfliktcoaching
- Hypnosis and the Hero's Journey
- Soziales Panorama
- Evolving Patterns of Training/Inner Growth
- Essenz des Business Coaching
- Provokatives Coaching
- Improvisationstraining
- The Work of Byron Katie u. a.

Führende Trainer in Campus und Kongress:

Stephen Gilligan (USA), Gunther Schmidt, Martina Schmidt-Tanger, Tom Best (USA), Lucas Derks (NL), Matthias Varga von Kibéd, Thies Stahl, Insa Sparrer, Bernd Isert u.a.



2. METAFORUM – ZUKUNFTSKONGRESS

„Pathways of Change“

03. – 05.08.07 in Abano Terme/Italien
Die inspirierende Vielfalt moderner Veränderungsarbeit aus erster Hand

Ausgewählte Themen aus den Bereichen:

- NLP, Hypnotherapie & Aufstellungsarbeit
- Die ganze Welt des Coaching
- Kommunikation, Beruf & Gesellschaft
- Systemische Beratung und Mediation
- Energetik und Kinesiologie
- Gesundheit und persönliche Entwicklung

INFOS & ANMELDUNG

fon: 030/94 41 49 00 • fax: 030/94 41 49 01
e-mail: info@metaforum.com

www.metaforum.com

Pechvogel oder Glückskind?

von Daniela Blickhan



Worauf führen Schulkinder ihre Leistungen zurück? Wie können Eltern und Pädagogen Schüler unterstützen, hilfreiche Einstellungen zu Erfolg und Misserfolg zu entwickeln?

Eine alltägliche Situation in einer Familie: Christina, 12 Jahre alt, Schülerin der 6. Klasse eines Gymnasiums, kommt mittags ziemlich bedrückt nach Hause. Schon als die Mutter ihr die Tür öffnet, sieht sie auf den ersten Blick, dass etwas nicht stimmt. Christina schaut sie kaum an, drückt sich schweigend an ihr vorbei und will gleich in ihr Zimmer verschwinden. Auf die Frage, was denn los sei, antwortet sie nur: „Ganz miese Note in Mathe. Ich kann das eben einfach nicht – wahrscheinlich bin ich wirklich zu dumm fürs Gymnasium.“ Die Mutter will Christina helfen und fängt ein Gespräch an. Ist es denn in Mathe wirklich so aussichtslos? Da gab es doch auch schon Lichtblicke in diesem Schuljahr ...? Im weiteren Gespräch hört sie dann zum Beispiel von Christina: „Beim letzten Mathe-Test hatte ich ja eine Zwei. Da hatte ich auch Glück, weil der Test ganz leicht war.“ – „Beim Ausfragen war der Lehrer nett zu mir. Der hatte wahrscheinlich Mitleid und hat mir deshalb keine Fünf gegeben.“

Betrachten wir die Szene einmal mit den Augen eines außenstehenden Beobachters: Welche Einstellung zeigt sich in Christinas Aussagen? Und welche Konsequenzen hat diese Einstellung auf ihr Selbstwertgefühl und ihre Motivation in Sachen Mathe? Sie führt ihre Leistungen je nach Ergebnis auf unterschiedliche Faktoren zurück: Die schlechte Note resultiert nach ihrer Einschätzung aus ihrer mangelnden Begabung: „Ich bin einfach zu dumm.“ Und positive „Ausreißer“, also gute Leistungen, schreibt Christina nicht sich selbst zu,

sondern äußeren Ursachen, z.B. Glück oder einem netten Lehrer.

Diese Einstellung hat gefährliche Konsequenzen für Leistungsmotivation und Selbstwert. So wird Christinas Motivation, etwas für ihre Mathe-Note zu tun, wohl kaum steigen, denn Lernen hat bei solch einer Grundhaltung ja ohnehin keinen Zweck. Zusätzlich gefährdet die innere Einstellung ihr Selbstwertgefühl, weil sie sich dumm und minderwertig fühlt. Eine brisante Kombination ...

Auf der Suche nach der Ursache

Das Modell der Kausalattribution von B. Weiner eröffnet hier interessante Möglichkeiten. Dieses Modell wurde 1974 erstmals beschrieben und seitdem wissenschaftlich bestens erforscht und bestätigt. Der Begriff „Kausalattribution“ bedeutet soviel wie „Ursachenzuschreibung“: Welche Ursachen schreiben wir unseren eigenen Handlungen zu? Menschen denken in Ursachen und Wirkungen. Das gilt für alle Handlungen: Wir suchen nach Erklärungen für die Ursachen unserer Handlungsergebnisse. Durch subjektive Ursachenzuschreibung verschaffen wir uns Orientierung, damit unser Handeln für uns Sinn ergibt. Betrachten wir nun spezifische Handlungen im Kontext „Leistung“, zum Beispiel in der Schule, dann stellt sich die Frage: Hatten wir Erfolg, weil wir gut sind oder uns gut vorbereitet haben – oder hatten wir einfach nur Glück? Beide Erklärungen aktivieren ganz unterschiedliche Attributionen, und diese haben entscheidende Auswirkungen auf die weitere Leistungsmotivation. Wer seinen Erfolg auf gute Vorbereitung zurückführt, der wird sich mit höherer Wahrscheinlichkeit auch bei der nächsten Gele-

genheit wieder gut vorbereiten – und es zudem recht gerne tun. Wer dagegen den Erfolg einem glücklichen Zufall oder anderen äußeren Faktoren zuschreibt, der wird keinen Anreiz zur gewissenhaften Vorbereitung verspüren, denn was sollte das schon bringen? Da hilft es möglicherweise mehr, dreimal über die linke Schulter zu spucken.

Das Modell der Kausalattribution wurde zunächst zur Erklärung menschlichen Verhaltens in Alltagssituationen benutzt. Welche Ursachen ordnen Menschen ihren Handlungen zu? Später wurde es auch in der Therapie- und Stressforschung angewendet und hat wesentlich zu der Entwicklung neuerer Interventionsmethoden beigetragen. Heute wird das Modell für die subjektive psychologische Erklärung eigener oder fremder Handlungsergebnisse benutzt.

Erfolg oder Misserfolg in der Schule

Was hat Weiners Modell nun mit Eltern, Pädagogen und Schulkindern zu tun?

Schüler erklären sich ihre eigenen **Erfolge** entweder mit internalen oder externalen Ursachen:

- **Intrapersonale Ursachen** sind z.B. die eigene Begabung, spezifische Fähigkeiten oder die persönliche Anstrengung,
- **Extrapersonale Ursachen** sind z.B. die Leichtigkeit der Aufgabe oder Glück bzw. Zufall.

Misserfolge werden ebenfalls internal oder external erklärt:

- **internal** mit unzureichender Begabung/Fähigkeit oder mangelnder Anstrengung oder
- **external** mit zu hoher Aufgabenschwierigkeit oder Pech bzw. Zufall.

Das lässt sich in folgender Matrix veranschaulichen:

| Matrix für Ursachenzuschreibung nach Prof. Heller | | Attribution: Wer oder was ist der Grund für die Leistung? | |
|---|--------------------------|--|--|
| | | Internal: Ich | External: Umwelt |
| Stabilität der Attribution | stabil | Begabung/Fähigkeiten <i>Ich kann das. Ich bin gut. Ich kann das einfach nicht. Ich bin ein Versager/blöd/...</i> | Aufgabe (Schwierigkeit/Leichtigkeit) <i>Die Aufgabe war schwer/leicht.</i> |
| | variabel/ veränderbar | Anstrengung/ Engagement <i>Ich habe gut gelernt. Ich werde beim nächsten Mal mehr tun.</i> | Zufall (Glück vs. Pech) <i>Ich hatte Glück/Pech.</i> |

Die gleichen Zuschreibungs-Mechanismen konnten übrigens in neueren wissenschaftlichen Untersuchungen ebenso bei Lehrkräften und Eltern nachgewiesen werden: Erwachsene erklären sich den Erfolg oder Misserfolg bei ihren Schülern bzw. Kindern also auf die gleiche Weise. Entsprechend können Eltern und Lehrer die Schüler auch dabei unterstützen, förderliche Attributionsmuster zu entwickeln und damit Motivation und Selbstwert fördern.

Attributionsmuster und Motivation

Kausalattributionen helfen uns, uns in der Welt zurechtzufinden und geben uns Orientierung („Ich weiß, warum das so ist“). Wenn wir diese Orientierung haben, können wir darauf zurückgreifen. Wir rufen also etwas Gespeichertes ab – wir aktivieren unsere innere Einstellung. Dieser Prozess geschieht natürlich weitgehend unbewusst, das macht ihn so schwer greifbar. Allerdings können wir die Einstellung erkennen, wenn wir dem Schüler genau zuhören. Nehmen wir dazu noch einmal das Beispiel von Christina: „Bei dem letzten Mathe-Test hatte ich ja eine Zwei. Da hatte ich auch Glück, weil der Test ganz leicht war.“ „Beim Ausfragen war der Lehrer nett zu mir. Der hatte wahrscheinlich Mitleid und hat mir deshalb keine Fünf gegeben.“ In der ersten Aussage schreibt Christina ihren Erfolg nicht der eigenen Fähigkeit zu, sondern der Leichtigkeit der Aufgabe. Im zweiten Satz sind Nettigkeit und Mitleid des Lehrers der Grund für die gute Note – wiederum externe Faktoren.

Das Interessante an den Ursachenzuschreibungen ist, dass sie sich auf die nächste Handlung auswirken. Die innere Einstellung beeinflusst künftige Handlungen, d.h. wie sich der Schüler auf die nächste Aufgabe vorbereitet. Weiterhin ist die

Attribution entscheidend dafür, wie sehr sich der Schüler bei der Vorbereitung anstrengt, und schließlich natürlich auch für das Ergebnis: Welchen Erfolg hat der Schüler damit?

Dieser Attributionsprozess, mit dem sich Schüler die Ursachen für ihren Erfolg oder Misserfolg erklären, hat direkte Auswirkungen auf ihre Motivation und ihr Selbstwertgefühl. Ungünstige Attributionsmuster untergraben die Leistungsmotivation und führen langfristig zu einer „Null Bock“-Haltung bzw. einer Motivationskrise – der Schüler tut nichts mehr – und/oder zu Selbstwertproblemen. Im Gegensatz dazu können förderliche Attributionsmuster Motivation und Selbstwert nachhaltig stabilisieren. Wie bereits erwähnt: Wer glaubt, dass sein Erfolg mit guter Vorbereitung zusammenhängt, wird sich wahrscheinlich auch künftig gut vorbereiten. Wer dagegen meint, seinen Erfolg nur einem glücklichen Zufall zu verdanken, wird kaum in eine gewissenhafte Vorbereitung investieren – wozu auch?

Sinnvoll wäre es also, Schüler dabei zu unterstützen, förderliche Attributionsmuster zu entwickeln, die Motivation und Selbstwert stabilisieren. Dieses Lernen neuer Ursachenzuschreibungen ist in der Literatur als Re-Attribution bekannt. In Schule und Elternhaus kommt dem große Bedeutung zu.

Zeit zum Umlernen

Wann kommt es nun zu „neuen“ Attributionen und wie bilden sich diese Muster? Untersuchungen zeigen: Ursachenzuschreibungen entstehen häufig in

- neuen Situationen,
- wichtigen Situationen und
- überraschenden Situationen.

Damit wird klar, warum dieses Thema gerade für Schüler, Eltern und Lehrer ein zentrales ist:

- **Neue Situationen:** Der Schüler wechselt von der Grundschule auf eine neue Schule. Er sieht sich mit neuem Stoff, neuen Fremdsprachen, neuen Lernformen konfrontiert.
- **Wichtige Situationen:** Die Schule ist in vielen Familien DAS zentrale Thema, das den Familienalltag dominiert. Damit gewinnt Schule teilweise eine hochwertige Bedeutung, und Eltern und Schüler nehmen die Sache sehr wichtig. Wichtige Situationen im Leben eines Schülers sind z.B. Klassenarbeiten, Prüfungssituationen, Referate etc.
- **Überraschende Situationen:** Diese gibt es natürlich in der Schule häufig – der gesamte Bereich der mündlichen Noten setzt sich ja aus spontanen Leistungserhebungen zusammen: Abfragen, Tests/Extemporalien etc.
- Dazu kommt ein **spezifischer Reifungsprozess:** Etwa ab der 4. – 5. Klasse sind die Kinder (im Durchschnitt!) von der kognitiven Entwicklung her in der Lage, die Ursachenzuschreibung zu verstehen und entsprechend einzusetzen.

Untersuchungen von Professor Heller an der Universität München haben ergeben, dass der Selbstwert eines Kindes

erst ca. ab der 7. Klasse stabil entwickelt ist. Das heißt, dass jüngere Schüler hier noch beeinflussbar sind – im positiven und im negativen Sinne. Diese Zeit der Stabilisierung des Selbstwerts fällt zeitlich für viele Schüler mit den ersten Schuljahren in einer neuen, „höheren“ Schule zusammen. Sie erleben vielfältige Anforderungen und finden sich in einer neuen Schule – oft auch außerhalb des vertrauten Heimatorts – wieder, in der sie in eine neue Klasse kommen und plötzlich alles ganz anders ist. Neue Lern- und Arbeitsmethoden müssen entwickelt werden und manch einer, der in der Grundschule grundsätzlich gute Noten hatte, macht Bekanntheit mit Noten unterhalb der Drei – mit den entsprechenden psychischen Konsequenzen. Die beginnende Pubertät mit all ihren Veränderungen und Unsicherheiten kommt noch dazu; all das erleichtert die Bildung eines stabilen Selbstwertgefühls nicht gerade. Umso mehr Grund für Eltern, ihren Kindern gerade in dieser Zeit unter die Arme zu greifen.

Zusammenfassend lässt sich also sagen:

Schüler können gleiche Handlungsergebnisse unterschiedlich erklären.

Eine schlechte Note kann etwa auf ganz unterschiedliche Ursachen zurückgeführt werden: „Ich hatte Pech/habe zu wenig getan/bin ein Versager/habe einen ungerechten Lehrer/die Aufgabe war einfach zu schwer ...“ Dies sind völlig unterschiedliche Attributionen, von denen manche deutlich selbstwert- und leistungsförderlicher sind als andere.

Erklärungen von Handlungsergebnissen wirken unterschiedlich auf die Motivation des Schülers.

Je nachdem, wie der Schüler sich seine Leistung erklärt, wirkt sich das auf seine nächste Handlung aus, etwa angesichts einer Prüfungssituation:

- Auswahl – wie bereitet er sich vor, wie geht er in die Prüfung?
- Anstrengung – wie sehr bemüht er sich?
- Ergebnis – welchen Erfolg hat er schließlich dabei?

Schüler können nützliche Erklärungen lernen.

Dieses Umlernen nennt man Re-Attribution. Ziel der Re-Attribution ist es, Kinder dabei zu unterstützen, motivationsförderliche Erklärungen für ihre Leistungen zu lernen.



Leistung bedeutet hier Erfolg und Misserfolg, denn es gibt für beide Fälle konstruktive innere Einstellungen.

Muster erkennen und einsetzen

Innere Einstellungen und damit auch die Ursachenzuschreibungen sind nicht angeboren, sondern im Laufe unserer Entwicklung erlernt. Die Familie als primärer Lernkontext hat dafür naturgemäß eine besondere Bedeutung. Deshalb ist es sinnvoll, wenn Eltern ihren Kindern helfen, schädliche und förderliche Attributions-Muster zu erkennen und entsprechend einzusetzen.

Nach Heller gibt es dafür eine Faustregel. Bewährt haben sich folgende Strategien der Zuschreibung:

- Für **Erfolge** ist generell eine internale Ursachenzuschreibung günstig: „Ich kann das“ (internal stabil) oder „Ich habe mich gut vorbereitet“ (internal variabel).
- Für **Misserfolge** gibt es zwei günstige Varianten: Wenn die Ursache internal zugeschrieben wird, dann am besten in einer Form, die sich auf (veränderbares!) Verhalten bezieht und nicht auf eine überdauernde Persönlichkeitseigenschaft: „Ich habe zu wenig gelernt“ (internal variable Ursachenzuschreibung).

Die zweite, ebenfalls günstige Ursachenzuschreibung bei Misserfolg ist die externe: „Die Aufgabe war zu schwer“ (external stabil) oder „Da habe ich diesmal eben Pech gehabt“ (external variabel).

Wichtig ist bei diesem Konzept Folgendes: Es ist nicht das Ziel, den Schülern auf diese Weise ein unrealistisches Selbstkonzept zu vermitteln („Ich kann ja alles, ich brauche also nichts zu tun oder zu lernen“). Das Ziel der Re-Attribution ist stattdessen, dass der Schüler leistungsförderliche Einstellungen entwickelt, die ihm helfen, Leistungsmotivation und Selbstwert zu stärken. Das bedeutet also eine innere Einstellung, die Hoffnung auf Erfolg vermittelt und eben nicht Furcht vor dem Versagen. Erfolgsorientierte Menschen schreiben ihren Erfolg der eigenen Anstrengung und Begabung zu: Sie attribuieren also internal. Als Ursache für Misserfolg sehen sie stattdessen external variable Faktoren, z.B. die Schwierigkeit der Aufgabe oder den Zufall („Pech gehabt“). Die Zuschreibungs-Strategien des Schülers kann man ganz konkret aus seinen Aussagen heraushören.

Im Kontext der Leistungsmotivation stellt sich weiterhin die Frage, wie realistisch denn die eigenen Erwartungen sind. Bei der Re-Attribution geht es eben nicht darum, unrealistisch hohe Leistungserwartungen zu entwickeln, denn diese sind ebenso schädlich wie zu tief angesetzte Leistungserwartungen. Auch dazu gibt es ein interessantes Forschungsergebnis: Erfolgsorientierte Menschen setzen sich mittlere Ziele, die sozusagen einen Schritt weiter liegen als ihr Ausgangszustand. Misserfolgsorientierte Menschen setzen sich dagegen permanent zu schwere oder zu leichte Ziele. Damit verhin-

dern sie den eigenen Erfolg – denn entweder versagen sie, weil das Ziel zu schwer war, oder sie nehmen den eigenen Erfolg nicht ernst, weil das Ziel ohnehin zu leicht war.

Anwendung in der Praxis

Für die Anwendung der Re-Attribution in der schulischen Praxis gibt es nach Heller zwei prinzipielle Möglichkeiten:

1. Das Kind zeigt förderliche Zuschreibungsmuster. Diese können Eltern und Pädagogen aus den Äußerungen des Schülers heraushören. Dann können die Eltern bzw. Pädagogen das Kind dabei unterstützen, dass diese Muster stabil bleiben, indem sie die Zuschreibung z.B. bestätigen.
2. Das Kind zeigt schädliche Zuschreibungsmuster: In diesem Fall können Eltern oder Pädagogen dem Schüler helfen, andere Erklärungen für die Ursachen seiner Leistung zu finden. Sie können ihm dazu alternative Erklärungen für die Leistung anbieten, die eine andere Ursachenzuschreibung ermöglichen. Heller hat hier einen „Phrasenkatalog“ entwickelt, der konkrete Unterstützung im Alltag bietet.



Im Endeffekt geht es bei der Re-Attribution darum, dass der Schüler lernt, selbstwert- und motivationsförderliche Erklärungen zu erkennen und diese zunehmend selbständiger – ohne Unterstützung der Eltern oder Lehrer – in kritischen Lernsituationen einzusetzen. Das Ziel ist also, dass das Kind lernt, sich selbst zu motivieren und die Ergebnisse seiner Leistung angemessen einzuschätzen.

Warum ist das Feedback der Eltern eine Möglichkeit für Kinder, andere Einstellungen zu erlernen? Denn diese ändern sich normalerweise nicht allein dadurch, dass andere Personen uns neue Einstellungen nahelegen – wenn das der Fall wäre, dann wäre Psychotherapie eine sehr kurze Angelegenheit.

Eltern und Kinder stehen naturgemäß in einem besonderen Verhältnis, denn Kinder lernen viele ihrer eigenen Einstellungen am Modell, das Eltern ihnen vorgeben. Dadurch haben Rückmeldungen der Eltern aus psychologischer Sicht für die Kinder einen anderen Stellenwert als Rückmeldungen eines Nicht-Familienmitglieds. Und so kann ein gezieltes und klares Feedback der Eltern beim Kind durchaus einen Einstellungswechsel anregen. Manchmal kehrt sich dieses Prinzip allerdings um, z.B. wenn Jugendliche in der Pubertät sich um jeden Preis von ihren Eltern abgrenzen wollen. Die Psychologie kennt für dieses Phänomen den Begriff „Polarity Responder“, der jemanden beschreibt, der prinzipiell das Gegenteil dessen tut, was ihm vorgeschlagen wird. Als Antwort darauf wäre die paradoxe Intervention zu nennen. Hier wird das Gegenteil des Gewünschten vorgeschlagen, damit der Polarity Responder dann das Gewünschte leichter annehmen kann.

Für das Thema Motivation gibt es weitere interessante Hinweise aus der Forschung: Wenn ein Schüler also seinen Erfolg in einer Klassenarbeit den eigenen Fähigkeiten oder seiner Anstrengung zuschreibt, dann wird er für die nächste Arbeit eher lernen, als wenn er den Handlungserfolg dem Zufall oder der Leichtigkeit der Arbeit zuschreibt. Damit steht die Motivation im direkten Zusammenhang mit der inneren Einstellung. Ein Schüler fühlt sich motiviert, wenn er glaubt, seine Ziele erreichen zu können und/oder die notwendigen Fähigkeiten zu besitzen und somit durch entsprechenden Lerneinsatz das Ziel zu schaffen.



Das eigene Engagement als Grundlage des Erfolgs

Welche Einstellung ist nun im Erfolgsfall langfristig günstiger – den Erfolg auf die Fähigkeit des Kindes oder auf seine Anstrengungen zurückzuführen? Psychologen empfehlen hier, zunächst die Anstrengung des Kindes als Grund für den Erfolg anzubieten und erst später die Begabung des Kindes als Grund anzusprechen. Warum? Wenn ein Kind seinen Erfolg auf die persönliche Begabung zurückführt, dann ist das doch eine ausgesprochen gute Sache, könnte man meinen. Es fühlt sich stark und kompetent, sein Selbstwert steigt und es ist zufrieden. Doch darin lauert leider auch eine Gefahr – nämlich die, dass das Kind von nun an sein Engagement drastisch reduziert: „Ich brauche nichts zu lernen für dieses Fach, ich kann das ja ohnehin.“ Dieser „Lorbeer-Effekt“ (Heller) kann über kurz oder lang zu unschönen Ergebnissen führen – zum Beispiel dann, wenn das Kind schmerzlich erfährt, dass auch Begabte hin und wieder Vokabeln lernen sollten.

Wenn Eltern ihr Kind unterstützen wollen, förderliche Einstellungen zur eigenen Leistung zu entwickeln, dann ist es also im ersten Schritt sinnvoll, dass das Kind lernt, das eigene Engagement als Grundlage seines Erfolgs zu sehen. Wenn das Kind eine realistische Einschätzung seiner Leistungen und der dafür nötigen Anstrengung zeigt, dann fördert der Hinweis auf die Begabung natürlich das Selbstwertgefühl.

Weil Eltern ihr Kind sehr gut kennen, können sie Verknüpfungen herstellen. „Schau, in Englisch bist du ein Ass – du kannst bestimmt in Mathe auch eine Menge.“ Interessant ist weiterhin ein Transfer von guten Leistungen aus einem ganz anderen Bereich, z.B. dem Sport, auf die Leistungen in der Schule, um so den Selbstwert des Kindes im Schulleistungsbereich zu stützen.

Es gibt übrigens deutliche Geschlechtsunterschiede, was Leistung und ihre Attribution betrifft: Zahlreiche Untersuchungen der letzten Jahre zeigen geschlechtsspezifische Zuschreibungsmuster, vor allem im mathematisch-naturwissenschaftlichen Bereich. Diese Unterschiede sind statistisch nachgewiesen. Generell zeichnet sich Folgendes ab:

Jungen neigen eher zu der Erklärung,

- eigene **Erfolge** liegen an ihrer Begabung (internal stabil) und/oder an ihrer Anstrengung (internal variabel),
- eigene **Misserfolge** kommen durch Pech (external) oder ungenügende Anstrengung (internal variabel).

Dieses Attributions-Muster fördert Selbstwert und Leistungsmotivation.

Mädchen neigen eher zu der Erklärung,

- ihre **Erfolge** liegen am Glück oder an der Aufgabenleichtigkeit (external),
- ihre **Misserfolge** liegen an unzureichenden Fähigkeiten (internal stabil) bzw. Aufgabenschwierigkeit (external).

Dieses Attributions-Muster schadet dem Selbstwert und der Leistungsmotivation.

Diese Ergebnisse sind übrigens unabhängig von der Begabung, d.h. auch viele hochbegabte Mädchen zeigen diese schädlichen Muster – obwohl sie dazu „objektiv“ wirklich keinen Grund hätten.

Literatur:

- Beerman, L.; Heller, K.A. & Menacher, P.: **Mathe: Nichts für Mädchen? Begabung und Geschlecht am Beispiel von Mathematik, Naturwissenschaft und Technik.** Huber, Bern 1992
- Heller, K.A. & Ziegler, A.: **Mit Reattributionstraining erfolgreich gegen Benachteiligung. Mädchen und Mathematik, Naturwissenschaft und Technik.** Profil: Das Magazin für Gymnasium und Gesellschaft. Zeitschrift des Deutschen Philologenverbandes, 9/2001, 20-25
- Heller, K.A. & Ziegler, A.: **Attributional Retraining: A Classroom-Integrated Model for Nurturing Talents in Mathematics and the Sciences.** In N. Colangelo & S.G. Assouline (Eds.), *Talent Development*, Vol. IV (pp. 205-217). Scottsdale, AZ: Great Potential (Gifted Psychology) Press, 2001



Daniela Blickhan, Dipl.-Psychologin, Lehrtrainerin und Lehrcoach, DVNLP. Sie leitet seit 15 Jahren das Inntal Institut in Bad Aibling und hat sich als Psychologin intensiv mit dem Thema (Hoch-) Begabung und Leistungsmotivation beschäftigt.

www.inntal-institut.de



Kino im Kopf

von Manuela Poth

Ausgehend von der Rechtschreibstrategie, die von Robert Dilts¹ beschrieben wurde und die ich für eine gelungene Basis halte, stellte ich in der konkreten Arbeit mit diesem Ansatz fest, dass er Kindern mit einer Lese-Rechtschreibschwäche nicht gerecht wird. Von diesen Kindern wird behauptet, sie besäßen eine auditive Schreibstrategie.

In der Praxis fiel mir jedoch auf, dass auch diese Kinder durchaus in der Lage sind, eine Reihe von Wörtern immer richtig zu schreiben. Dabei handelt es sich nicht nur um lautgetreue Wörter – demnach beherrschen sie bei einigen Wörtern sehr wohl die korrekte Rechtschreibstrategie. Auf der anderen Seite gibt es Wörter, bei denen es ihnen nicht gelingt – und erst dann wenden sie eine zweite, eine auditive Strategie an.

Vom inneren Lexikon zum inneren PC

Anders als beim Ansatz von Dilts, der davon ausgeht, dass die Kinder die korrekte Rechtschreibstrategie nicht beherrschen, sondern eine auditive Schreibstrategie verfolgen, hat

sich für mich in der Praxis folgendes Bild herauskristallisiert: Bei Ingo, einem 11-jährigen Realschüler, stellte ich fest, dass er auf unterschiedliche Wörter unterschiedlich reagierte. Es gab Wörter, die er immer wieder sicher schrieb, obwohl sie anders geschrieben als gesprochen werden, d.h. er benutzte dafür die korrekte Rechtschreibstrategie, und es gab Wörter, bei denen er unsicher reagierte.

Im Gespräch stellte sich heraus, dass sich schon beim Hören die Weichen stellten: Wusste er, dass er das Wort beherrschte, hatte er ein gutes Gefühl und die Strategie lief normal ab. Hörte er dagegen ein Wort, bei dem er über die korrekte Schreibweise unsicher war oder wusste, dass er sie nicht beherrschte, stellte sich ein negatives Gefühl ein. Dieses beeinflusste den weiteren Verlauf negativ – er konnte die korrekte Strategie nicht anwenden, sondern fiel zurück in die Anfänge des Schreibenlernens und versuchte die Schreibweise des Wortes zu „erhören“.

Dieses negative Gefühl ließ ich ihn visualisieren: eine negative Gestalt tauchte auf, für die wir den Begriff „Zensor“

¹ U.a. erwähnt in: Schick, K.H.: NLP & Rechtschreibtherapie. Praxishilfen für Unterricht und Therapie. Junfermann, Paderborn 2004



fanden. Erschien dieser Zensor, wurde sofort eine Verunsicherung ausgelöst, manchmal hörte Ingo dann innerlich auch die Worte: „Du kannst es nicht!“ Das hatte zur Folge, dass das Wort unklar im inneren Lexikon erschien oder er nicht sicher war, ob das Wort so richtig geschrieben wurde, selbst wenn die Schreibweise korrekt war.

Für mich ergab sich daraus folgende Schlussfolgerung:

Kinder mit einer L-R-Schwäche verfügen nicht über eine feste Strategie für die Rechtschreibung bzw. ein inneres Lexikon, sondern über zwei. Schon beim Hören entscheidet sich, welche Strategie sie wählen – die sichere oder die unsichere.

Diese Entdeckung habe ich in der Folge bei Kindern verschiedenen Alters mit einer L-R-Schwäche nachgeprüft, und alle bestätigten die Existenz dieses Zensors und der daraus resultierenden zwei inneren Lexika: eins für die gewussten Wörter und eins für die unsicheren bzw. sicher nicht gewussten.

Inzwischen gehe ich so vor, dass ich den Kindern die Strategie mit Hilfe von Requisiten erläutere, ihnen davon erzähle, dass Kinder mit derselben Schwäche mir von dem Zensor und von zwei Lexika erzählt haben, und erfrage, ob sie das auch kennen. Diese Frage ist bisher jedes Mal bejaht worden. Statt des inneren Lexikons wähle ich allerdings das Bild des „inneren PC“. Ein PC ist den Kindern vertraut, fasziniert sie mit seiner Fülle von Möglichkeiten und gibt ihnen zugleich ein Gefühl der Kontrolle, denn sie wissen, dass beim PC nur etwas passiert, wenn sie etwas tun.

Wird bestätigt, dass das Kind über zwei innere PCs verfügt, gebe ich die Anweisung, den Inhalt des korrekten PC auf eine CD zu brennen und diese an einem sicheren Ort zu verwahren. Dann werden beide PCs zerstört. Anschließend soll sich das Kind einen neuen PC nach eigenen Wünschen und Vorstellungen kreieren, z.B. in seiner Lieblingsfarbe mit schönen Mustern oder Bildern darauf. Ist dieser neue PC fertig (und dafür lasse ich Zeit bis zum nächsten Kontakt), soll das Kind den Inhalt der gebrannten CD auf diesen neuen PC laden und dort fest verankern.

Das gelingt den Kindern gut. Damit ist die alte Strategie gebrochen und sie arbeiten nur noch mit einem PC, in dem ggf. etwas geändert werden muss.

Zwei visuelle Systeme konkurrieren

Noch eine weitere Entdeckung verdanke ich Ingo: Während eines Diktats wirkte er plötzlich abwesend. Ausgehend vom Dilts-Ansatz vermutete ich, dass er in die alte auditive Strategie zurückgefallen wäre. Die Nachfrage ergab jedoch, dass er während des Diktats einen Film ablaufen ließ, den die Wörter bei ihm ausgelöst hatten: Er guckte Kino während des Diktats! Diese Vermutung überprüfte ich beim nächsten Diktat – wieder brach ich unvermittelt ab, und wieder bestätigte er, dass er einen Film sah.

Dies führte mich zu der Überlegung, ob ein Problem der Kinder mit L-R-Schwäche darin besteht, dass ihre visuellen Systeme miteinander konkurrieren: auf der einen Seite das System, das ein Wortbild entwirft und auf der anderen Seite jenes, das uns mit einem Bild hilft, den Kontext korrekt zu erfassen. Um zu entscheiden, wie das Wort Lärche/Lerche geschrieben wird, ob der Vogel oder der Baum gemeint ist, stellen wir uns kurzerhand den Kontext als Bild vor und entscheiden so, was gemeint ist und welche Schreibweise wir wählen müssen (vorausgesetzt wir wissen, welche Schreibweise zu welchem Bild gehört!).

Da die Gehirnhälften nur nacheinander und nicht parallel arbeiten können, versuchen sie sich gegenseitig zu unterdrücken, wenn eine Konkurrenzsituation auftritt und das Gehirn sich noch nicht entschieden hat, welcher es im Moment den Vorrang geben will. Dadurch entsteht innere Verwirrung – und das könnte auch die unscharfen Wortbilder erklären, die die Kinder auf dem inneren PC sehen. Diese Erfahrung der inneren Verwirrung wurde ebenfalls von allen Kindern bestätigt.

Um diese These zu stützen – zwei visuelle Systeme stehen in Konkurrenz zueinander –, habe ich in der Folge die Kinder gebeten, mir aufzumalen, was sie auf dem inneren PC sehen, wenn sie ihren Namen hören, ein Wort, das quasi alle Kinder immer richtig schreiben, egal ob es lautgetreu ist oder nicht.

Das Ergebnis war verblüffend – und ist es immer wieder: Jedes Kind malte sowohl seinen Namen als auch ein Bild von sich. Fragt man dagegen Kinder mit einer guten Rechtschreibung, stellt sich heraus, dass sie nur das Wortbild sehen und kein Bild von sich (allerdings erst ab 8/9 Jahren).

Je unsicherer die Kinder in der Rechtschreibung sind, desto kleiner und verschwommener sehen sie ihren Namen und desto größer ist das Bild oder der Film, der parallel gesehen wird.

Aus Verben werden Filme

Weitere Nachfragen haben ergeben, dass bei allen Kindern, mit denen ich bisher gearbeitet habe, folgende Besonderheiten auftreten:

- Die Kinder sehen ein Bild oder einen Film, wenn sie ihren Namen hören. Je sicherer sie sind, desto eher ist es ein Standbild.
- Das Bild wird immer in Farbe gesehen.
- Der innere Blick der Kinder richtet sich vorwiegend auf das bunte Bild oder den bunten Film bzw. wird immer wieder davon angezogen.
- Das Bild ist größer als die Buchstaben.
- Das Wortbild wird immer in Schreibschrift gesehen (sofern die Kinder schon in Schreibschrift schreiben; gute Rechtschreiber sehen Druckbuchstaben wie beim Lesen). D.h. das Wortbild kommt vom Schreiben her (über das kinästhetische System) und nicht wie bei guten Rechtschreibern vom Lesen. (Jens, ein 12-jähriger Gymnasiast, sagte mehrfach: um zu wissen, wie ein Wort geschrieben wird, müsste er es schon geschrieben haben, d.h. ihm war nicht klar, dass das Lesen genauso eine Quelle für die korrekte Schreibweise sein kann – dort sieht man aber Druck-schrift und nicht Schreibschrift!)

Mein weiteres Vorgehen sieht folgendermaßen aus: Zunächst bitte ich die Kinder, ihren Namen innerlich in Druck-schrift zu setzen und lasse sie erfahren, dass das einfacher zu lesen ist.

Um den Aufmerksamkeitsfokus vom Bild auf das Wortbild zu lenken, arbeite ich mit Submodalitäten:

- Zunächst bitte ich die Kinder, aus dem Film ein Standbild zu machen,
- danach bitte ich sie, aus dem Farbbild ein Schwarz-Weiß-Bild zu machen,
- anschließend sollen sie das Bild verkleinern.

Als Folge dieser Submodalitäten-Arbeit wird das Schriftbild bei jedem Schritt größer und klarer. Trotzdem passiert es gelegentlich, dass das Schriftbild sich verkleinert, wenn das Bild kleiner wird. Dann hilft die Aufforderung: „Tu so, als ob das Schriftbild nach hinten wandert und dabei grö-

DVNLP gründet Fachgruppe Pädagogik & Lernen

Mit dem Ziel, das Neuro-Linguistische Programmieren verstärkt in die deutsche Bildungslandschaft einzubringen, wurde am 9. Januar 2007 in Köln die Fachgruppe für Pädagogik und Lernen des DVNLP e.V. (Deutscher Verband für Neuro-Linguistisches Programmieren e.V.) gegründet. Die inzwischen bereits über 40 Mitglieder starke Gruppe wählte Birgit Lloyd-Jones, NLP-Trainerin (DVNLP) und Coach (DVNLP), Heilpraktikerin und bildende Künstlerin aus Köln zu ihrer Vorsitzenden. Zu ihrer Stellvertreterin wurde Elke Willems berufen, die auch in Köln als Trainerin und

Coach eine „Praxis für gewaltfreien Dialog“ betreibt.



„Wir möchten mit dieser Fachgruppe Pädagogik und Lernen dazu beitragen, dass Schule zu einem Platz wird, an dem jeder gerne lernt. Wir wollen für frischen ‚NLP-Wind‘ im schulischen Lernumfeld sorgen“,

betont Birgit Lloyd-Jones, Vorsitzende der Fachgruppe Pädagogik und Lernen. „Dabei gehen wir davon aus, dass alle Menschen die Fähigkeiten für ein erfolgreiches Leben in sich tragen und Schule als wichtiges Wachstums- und Lernumfeld für Lehrer und Jugendliche der ideale Ort ist, um diese Ressourcen zu erkennen und zu fördern.“

Geplant sind neben regelmäßigen Treffen der Fachgruppe Publikationen in Fachzeitschriften, die Herausgabe von Fachbüchern und das Durchführen von Weiterbildungsmaßnahmen. Ein Ziel der Aktivitäten der DVNLP-Fachgruppe Pädagogik und Lernen ist unter anderem, dass NLP einen festen Platz in der Lehrer-Aus- und Weiterbildung erhält, denn, so Lloyd-Jones: „Die Methoden und Modelle des NLP sind effizient und gut nutzbar, um erfolgreiche Kommunikation und harmonisches Miteinander im System Schule zu fördern.“

www.dvnlp.de

ber wird.“ Spätestens beim nächsten Treffen ist die Verbindung so hergestellt, dass eine Verkleinerung des Bildes zu einer Verbesserung der Wortbildqualität führt.

Ich habe auch schon erlebt, dass der Wechsel von Farb- auf Schwarz-Weiß-Bild zu einem Einfärben der Buchstaben geführt hat. Dadurch wurde die Wortbildqualität verschlechtert. Da hat es dann gereicht, den Schritt rückgängig zu machen, erst das Bild zu verkleinern und danach die Farbe zu entfernen – das hatte dann den gewünschten Erfolg.

Das Phänomen, dass die Kinder neben dem Wortbild auch immer ein richtiges Bild sehen, tritt am deutlichsten bei Verben auf. Johanna, eine Viertklässlerin, erzählte mir einen kleinen Kinofilm, in dem jemand vom Rand einer Schlucht gestürzt an einem Baum hängend spektakulär mit Hilfe eines Hubschraubers aus dieser misslichen Lage befreit wurde. Das war ihre Antwort auf die Frage: „Was siehst du bei dem Wort RETTEN?“ Inzwischen kenne ich mehrere solcher individuell völlig unterschiedlicher Filme – je nachdem, welches Kind ich nach dem Wort gefragt habe. Und mittlerweile finde ich es ganz einleuchtend, dass die Kinder Probleme haben, beim Diktat mitzukommen. Wenn sie zwischendurch immer erst ihren Film zu Ende sehen müssen, ist die Lehrerin/der Lehrer eben schon zwei Sätze weiter, bevor sie innerlich wieder einsteigen.

Mit Bildern arbeiten

Im Laufe der Zeit wurden mir mehrere Dinge deutlich:

- Verben sind schwierig, weil sie meistens einen Film auflösen.
- Die Kinder können oft ein Wort nicht schreiben, wenn sie kein inneres Bild dazu entworfen haben – haben sie es jedoch, dann führt es oft zur Ablenkung vom Wortbild.
- Das Problem bei Adjektiven und Nominalisierungen ist, dass sie oft schwer in ein Bild umzusetzen sind.
- Ähnlich klingende Wörter oder Wörter, die unterschiedliche Bedeutungen haben („Teekesselchen“), stellen eine Schwierigkeit dar, weil die Kinder nicht verstehen, dass sie dafür zwei verschiedene Bilder brauchen. (Jens musste z.B. lernen, dass für tot/Tod zwei unterschiedliche Bilder nötig waren und dass diesen Bildern dann die jeweils richtige Schreibweise zugeordnet werden musste – das war schwer.)



Inzwischen bin ich dazu übergegangen, die Kinder zu ermuntern, ein Bild zu dem Wort zu entwerfen, wenn es ihnen fehlt (in den meisten dieser Fälle haben sie das Wort selbst ebenfalls nicht verstanden). Anschließend bearbeiten wir das Bild so, dass es nur noch als kleines Schwarz-Weiß-Bild ein Randdasein führt.

Die bereits erwähnte Johanna konnte das Wort „Treppe“ nicht sicher schreiben. Für sie hatte es zwei problematische Stellen: das e (ä) und das p (pp) – und daraus ergaben sich mehrere Varianten für die Schreibweise. Nach verschiedenen Angeboten mit mäßigem Erfolg konnte sie es auf einmal richtig und sicher schreiben. Sie erzählte mir Folgendes: Das innere Bild und das Wortbild seien wie Magneten gewesen, die sich angezogen hätten. Das hätte verhindert, dass sie sich das Wort merken konnte. Nun sei es ihr gelungen – leider konnte sie nicht sagen wie –, diese Verbindung zu lösen: das Bild sei verschwunden und sie sähe nur noch das Wortbild in korrekter Schreibweise.

Mittlerweile habe ich begonnen, die Bilder zu nutzen, um den Kindern Hilfestellung in der Rechtschreibung zu geben: Malte, ein weiterer Viertklässler, der über die Herkunft der Wörter Informationen über ihre Schreibweise erhielt, wusste nicht genau, woher das Wort „weg“ stammte und vermutete, es käme von „wecken“. Also ließ ich ihn einen Film zu „weg“ entwickeln: Jemand verließ das Haus. Anschließend sollte er sich einen Film zu „wecken“ – eine morgendliche Weckszene – anschauen. Als ihm die Frage gestellt wurde, was denn die

beiden Filme miteinander zu tun hätten, wurde ihm klar, dass „wecken“ nicht das Grundwort von „weg“ sein konnte. Das Wort „weg“ wiederum stellte ich dann in den Kontext zu „Weg“ und präsentierte ihm das Bild, wie jemand sich auf einem Weg entfernte und dadurch „weg“ war.

Ein anderes Beispiel für den Einsatz von Bildern sei hier noch genannt: Marie, Viertklässlerin, hatte die Aufgabe, die Wörter Lied/Lid in folgende Sätze einzufügen:

Der Mann pfiff ein lustiges ...

Der Kranke klagte über sein verklebtes ...

Da sie nicht wusste, welche Variante für welches Wort stand, sollte sie den ersten Satz in einem Film sehen und dann nacheinander die Wörter einfügen. Das Ergebnis war: Als sie LIED einsetzte, funkelte das Bild, bei LID verdunkelte sich das Bild – die Entscheidung war klar.

Wiedererlangen der Kontrolle

Ich vermute aufgrund meiner Erfahrungen, dass die L-R-Schwäche ein Problem der Verarbeitung im visuellen Bereich darstellt. Gespräche mit rechtsschreibstarken und -schwachen Kindern haben zu folgenden Ergebnissen geführt:

- Alle Kinder schreiben zunächst nach Gehör und sehen innerlich sowohl ein Wortbild als auch ein inneres Bild – soweit die Gemeinsamkeit.
- Kinder, die gute Rechtschreiber sind (oder werden), fangen früh an, das Wortbild auf dem Hintergrund des Bildes zu sehen, d.h. sie gruppieren beides in Vorder- und Hintergrund, was man auch als Wertung verstehen kann: Bei der Rechtschreibung geht es um das Wortbild, und das steht im Vordergrund. Das innere Bild verblasst dann zunehmend und wird nur bei Bedarf aktiviert, z.B. bei ähnlich klingenden Wörtern wie Lerche/Lärche, um die Unterscheidung über den Kontext vorzunehmen.
- Schlechte Rechtschreiber dagegen sehen Wortbild und Bild parallel und behandeln sie als gleichwertig, ggf. verschiebt sich die Wertung eher in Richtung Bild. So lassen sich diese Bilder im Gegensatz zu guten Rechtschreibern u.U. auch noch bei 15-Jährigen abfragen.

Diese innere Indifferenz in der Wertung führt dann zu einem Konkurrenzkampf der visuellen Systeme, und die Kinder reagieren mit innerer Verwirrung und dem Gefühl, keine Möglichkeit zu SEHEN, wie sie die Rechtschreibung beherrschen können. In diesem Fall greifen sie dann auf die Ausgangsstrategie zurück und versuchen das Wort auditiv zu erfassen, was den Erfolg noch mehr erschwert.

Die Arbeit an den inneren Bildern mit Hilfe der Submodalitäten gibt den Kindern ein Gefühl der Kontrolle zurück: Ändere ich die Bilder, dann erscheint das Wort lesbarer, d.h. es steht in meiner Macht, Zugang zu den Wörtern zu be-



Heidelberger Akademie
für Gesundheitsbildung

➤ Ausbildung zum NLP-Practitioner, DVNLP an insgesamt 8 Wochenenden

Kostenloser Infoabend: Freitag, 11.05.07, 19 Uhr

Ausbildungstermine:

| |
|---------------------|
| 15.06. – 17.06.2007 |
| 14.09. – 16.09.2007 |
| 19.10. – 21.10.2007 |
| 30.11. – 02.12.2007 |
| 18.01. – 20.01.2008 |
| 29.02. – 02.03.2008 |
| 04.04. – 06.04.2008 |
| 09.05. – 11.05.2008 |

➤ Fortbildung Systemische Beratung + System-Aufstellungen

für Erzieher/-innen, Sozialarbeiter/-innen, Heil- und Sonderpädagog/-innen, Heilpraktiker/-innen, Lehrer/-innen, Pflegeberufe, Theolog/-innen, Therapeut/-innen, Berater/-innen

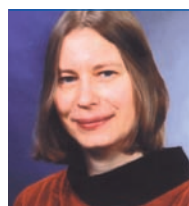
Inhalte:

- Grundformen systemischer Beratung
- Familienstammbaumarbeit/Rituale
- Systemische Körperarbeit
- versch. Formen von Systemaufstellungen

berufsbegleitende zweijährige Fortbildung an insgesamt 6 Ausbildungsblöcken und 6 zusätzlichen Supervisionsterminen mit **Gerlinde Meijer** (Leitung), **Heribert Döring-Meijer** (Mentor) und Gastreferenten

Beginn: 12. – 14.10.2007

mehr Infos bei: Heidelberg Akademie für Gesundheitsbildung
Bergheimer Str. 76, 69115 Heidelberg
Tel.: 0 62 21/91 19 13
E-Mail: hag@hag-hd.de
Internet: www.hag-hd.de



Manuela Poth, Dipl. Sozialpädagogin und NLP-Master, arbeitet derzeit als Lernberaterin schwerpunktmäßig mit Grundschulkindern.

m.m.poth@web.de



Euch werden wir helfen ...

Nachhilfe in Deutschland, Teil 2: Hintergründe, Kritik und Ausblick

von Mario H. Kraus

Mängel der Regelschule, Angst vor sozialem Abstieg, geburtenschwache Jahrgänge – Eltern, Schüler und das deutsche Schulwesen versuchen sich an ersten Schritten im 21. Jahrhundert. Zeitgemäß sind natürlich Ideen zur (Teil-)Privatisierung des Bildungssystems. Da geht es nicht nur um Geld, auch um einen Wettstreit der Glaubenssätze – und bisher weitgehend verkannte Aktivitäten der Nachhilfe-Branche. Nach praktischen Hinweisen zum Thema Nachhilfe im ersten Teil (K&S 2/2006) zeigt der zweite Teil die Hintergründe. Es gibt so manches, was Eltern, Schüler und Lehrkräfte nicht erfahren sollen ... Über fehlende Transparenz, den Kampf um Marktmacht und ein fragwürdiges Steuerprivileg.

Anspruch und Wirklichkeit

Sommer 2005: „Der Schulerfolg darf nicht vom Geldbeutel der Eltern abhängen. ... Wir können uns kein Schulsystem leisten, das auf bezahlte Nachhilfe angewiesen ist und damit die soziale Ungleichheit weiter verstärkt“, so die damalige Bundesbildungsministerin Edelgard Bulmahn bei der Vorstellung einer Nachhilfe-Studie von Thorsten Schneider (DIW), einer der wenigen aktuellen Untersuchungen über diese meist unterschätzte Dienstleistung. So wird Nachhilfe von bis zu einem Drittel der Schüler im Westen und bis zu einem Viertel im Osten Deutschlands beansprucht. Wachstumsmarkt in Krisenzeiten: Gründe sind Qualitätsmängel der staatlichen Schulen und elterliche Sorge um die Zukunft der Kinder. Dass

dafür schon mal 70 bis 150 Euro monatlich draufgehen, steht nicht in der Studie, aber auf dem Kontoauszug ...

Winter 2005/2006: „Nachhilfe ist ein notwendiger Faktor für das Funktionieren unseres Schulsystems. ... Nachhilfeschulen leisten eine wichtige gesellschaftliche Aufgabe und sind ein notwendiger Teil des deutschen Bildungssystems“, so die Vorsitzende des Nachhilfe-Lobbyverbandes VNN, Dr. Cornelia Sussieck.

Sommer 2006: Der offizielle Bildungsbericht der Bundesregierung von Dr. Hermann Avenarius und Kollegen übergeht das Thema Nachhilfe, obwohl eine Vorstudie von Prof. Dr. Thomas Rauschenbach und Kollegen im Jahr 2004 drin

genden Recherchebedarf aufzeigte. Die derzeitige Bundesbildungsministerin setzt andere Akzente als ihre Vorgängerin. Selbst die sonst für alle Fragen des Schulwesens zuständige Kultusministerkonferenz in Bonn antwortete auf eine Anfrage, dass man Nachhilfe dem Privatleben zurechne und keine Daten habe. Was die KMK kurz danach nicht hinderte, „zunehmende Einflussnahme von Scientology im Nachhilfebereich“ zu vermelden. Das statistische Kunststück ist mit Beschwerden von Eltern sowie Ermittlungen der Behörden in einigen Bundesländern zu erklären und sonst als Sommerlochfüllung bekannt. Natürlich tummeln sich auch schräge Vögel am Markt: Nachhilfe ist eine Branche, die sich bedeckt hält und in einer rechtlichen Grauzone wirtschaftet, dabei aber als offizielle Institution erscheinen will. Mangels staatlicher Zulassungskriterien gibt es keine Dokumentationspflicht außer den üblichen gewerbe- und steuerrechtlichen Vorgaben. Vieles kann nur geschätzt oder durch vertrauliche Gespräche erfahren werden. So wissen Eltern und Schüler nichts von den aktuellen Entwicklungen.

Eine neue Studie der Prognos AG befasst sich mit der Abnahme der Schülerzahlen: Zur Jahrhundertwende betreute das staatliche Schulwesen etwa 12 Millionen Schüler, 2015 werden es etwa 10,5 Millionen sein. Alle 5 Jahre eine halbe Million Schwund, gerade in den „nachhilfegeneigten“ Schulformen (Grund-, Real-, Gesamtschule, Gymnasium – von etwa 8 auf etwa 6,5 Millionen Schüler). Das entlastet die öffentlichen Haushalte bis 2020 angeblich um mindestens 80 Milliarden Euro. Geld für Bildungsreformen? Zeit für Visionen? (Skeptiker und andere Realisten wissen natürlich: Im Land der langlebigen Provisorien versickert das Geld in Schuldentilgung und Sozialversicherung.) Experten setzen auf die obligatorische Ganztagschule mit differenzierter individueller Förderung, zentralen Prüfungen und Abitur nach 12 Jahren. Ein gutes Schulsystem würde Nachhilfe dann zeitlich und inhaltlich überflüssig machen. Das weiß die Branche und reagiert hektisch ...

Wege zum Kartell

Nachhilfe-Marktführer sind der 2003 vom Berliner Bildungskonzern Cornelsen aufgekaufte „Studienkreis“ und die zur amerikanischen Sylvan-Gruppe gehörende „Schülerhilfe“ mit jeweils etwa 1000 Filialen. Daneben wirtschaften etwa 3000 weitere Unternehmen und Tausende freie Wettbewerber: Studenten und arbeitslose Lehrer, zunehmend auch Berufstätige und Ruheständler. Das ist nur der kommerzielle Teil, daneben sind Volkshochschulen und Sozialprojekte aktiv. Nach dreißig Jahren „Wildwuchs“ läuft nun eine als Professionalisierung vermarktete (Teil-)Konzentration: Die beiden Marktführer betreiben den vorgenannten VNN im bayerischen Falkenberg (Bundesverband Nachhilfe- und Nachmittagsschulen, www.nachhilfesschulen.org). Aus dessen Verlautbarungen vom Jahresbeginn 2006: „Am 18. Januar traf

sich der neu gewählte Vorstand in Erfstadt. Dr. Cornelia Susieck wurde als Vorsitzende bestätigt. ... Als stellvertretende Vorsitzende agieren nun Norbert Milte von der Schülerhilfe und Tobias Tafel vom Studienkreis. ... Der Bundesverband vertritt ca. 2.050 privatwirtschaftliche Nachhilfesschulen und damit 75% der institutionellen Nachhilfe. Mit dabei die beiden Großen der Branche: Studienkreis und Schülerhilfe. ...“

Interessant dabei die Personalien: Die Stellvertreter sind die Geschäftsführer der beiden Branchengrößen, die Vorsitzende ist Inhaberin eines eigenen Nachhilfeunternehmens und Vorsitzende der Gütegemeinschaft INA-Nachhilfesschulen in Erfstadt, auftretend als Qualitätsgremium der Branche (www.ina-schulen.de). Nach ihrer Auskunft plant man den Einstieg in den schulischen Nachmittagsunterricht. Ein solcher Schachzug würde Nachhilfe endgültig mit dem Schulwesen vernetzen, quasi als *Private-Public Partnership PPP*. Das scheint angesichts klammer öffentlicher Kassen und der Umstellung des Lehramtsstudiums auf das Bachelor/Master-System sogar machbar: Vormittags könnten staatlich bedienstete Lehrkräfte mit Master-Abschluss obligatorischen Unterricht geben, nachmittags dann private (Leih-)Lehrkräfte mit Bachelor-Abschluss die Hausaufgaben und fakultative Kurse betreuen. Erstere etwas besser, letztere etwas schlechter bezahlt. Heute kein wirklicher Paradigmenwechsel mehr, denn Privatschulen oder private Kindergärten, Honorarkräfte und Firmensponsoring in Schulen gibt es bereits ebenso wie Werbung auf Lehrmaterial.

Soll da etwa mit einem faktischen Duopol die Vereinigungsfreiheit nach Artikel 9(3) des Grundgesetzes ausgereizt werden? Zielen doch derzeitige „Qualitätsoffensiven“ und Werbekampagnen der Marktführer darauf, kleinere Wettbewerber wegzudrängen und sich den Schulverwaltungen als (einziger) seriöser Partner zu präsentieren. Das geht nur mit überregionaler Präsenz und finanzieller Masse. Der TÜV Rheinland hat sich auf das Streben nach Macht am Markt eingestellt und bietet ein Zertifizierungsprogramm für Nachhilfe-Unternehmen. Ob sich der VNN darüber Gedanken gemacht hat, dass man dann keine Studenten mehr beschäftigen könnte, sondern nur noch Lehrkräfte mit Abschluss? Dass man auch entsprechend vergüten müsste? Dass man sich bei Fehlverhalten nicht nur nach dem Zivil-, sondern auch dem Verwaltungsrecht haftbar machen würde? Wir werden es erleben.

Wohlstand durch Bildung?

Noch schöpft die Branche aus dem Vollen, etwa der Studienkreis: Farbanzeigen in Tages- und Inseratenzeitungen, neues Werbekonzept und TÜV-Qualitätszertifizierung ausgewählter Filialen dürften 2006 eine sechsstellige Summe gekostet haben. Den Preiserhöhungen vom Frühjahr werden gewiss weitere folgen. Man schätzt externen Sachverstand, seit die Neu-

ordnung nach dem Eigentümerwechsel von der Münchener Unternehmensberatung Schmidt/Grund/Partner begleitet wurde. Zwar bringen Zertifikate keine Erfolgsgarantie, auch kann der TÜV nur Verwaltungsvorgänge zertifizieren, während die Kurse von Externen geführt werden. Davon aber erfahren Eltern genauso wenig wie von der kürzlichen Aufstockung der Verwaltung in der Bochumer Zentrale. Kurzes Rechnen zeigt, dass die über 2000 Filialen der Marktführer 60–80% der Zeit leer stehen. Etliche werden von Franchisepartnern auf eigenes Risiko betrieben. Dank der Aufwendungen bleibt den Lehrkräften bei Nachhilfeketten und -agenturen mit 5–10 Euro je 45 Minuten in der Regel nur ein Siebentel bis ein Fünftel des Umsatzes, wofür sie die eigentliche Arbeit verrichten. Auch im direkten Kundenkontakt fehlt oft die Transparenz: Kaum ein Anbieter präsentiert im Netz Preise, aussagekräftige Allgemeine Geschäftsbedingungen oder Hinweise auf die vielfältigen Kündigungsrechte. Erstere werden beim „Beratungsgespräch“, alles weitere höchstens auf energisches Drängen hin verraten. Dies ändert sich dank der „Zentrale zur Bekämpfung unlauteren Wettbewerbs“ hoffentlich bald: Was für Volkshochschulen und Fernlehrinstitute gilt, muss auch für die Nachhilfe-Branche normal werden. Kaum etwas fürchten die Anbieter so wie eine Offenlegung ihrer Kostenstruktur – man ist weitgehend organisiert als Strukturvertrieb („Gewinne sind zu privatisieren, Risiken zu vergesellschaften“).

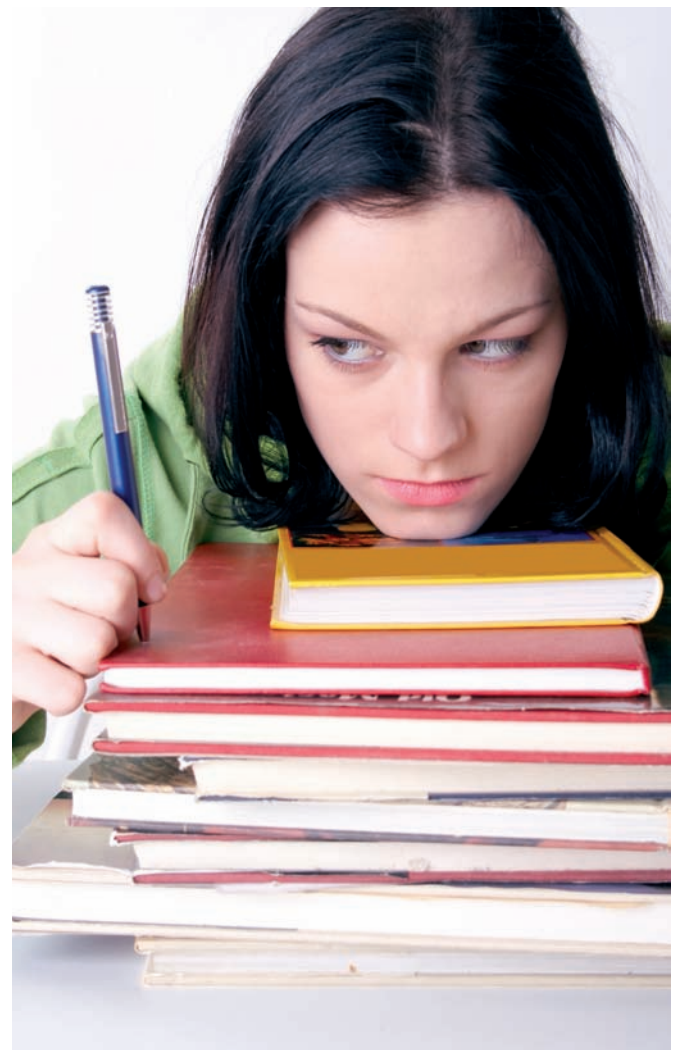
So führte eine Umfrage der Stiftung Warentest Anfang 2006 zu nervösen Reaktionen bei den großen Anbietern – dieses führte zu mehrseitigen „Argumentationshilfen“ für den Kundenkontakt der Filialen. Obwohl nach den Worten von Untersuchungsleiter Falk J. Murko nicht einmal umfassend angelegt, hatte die Recherche Schwächen der Branchenführer und Preisvorteile privater Nachhilfe gezeigt. Hoffen wir auf eine Fortsetzung – im Interesse der Kundschaft! Einen amüsanten, wenn auch kaum repräsentativen Einblick in das Geschäft erhält ferner, wer bei www.ciao.de den Suchbegriff „Nachhilfe“ eingibt. Nach Anbietern geordnet, geben dort Eltern, Schüler und Lehrkräfte ihre Erlebnisse und Erfahrungen zum Besten.

Fördern und fordern?

Es gibt verschiedene Schätzungen zum Branchenumsatz: Jeweils eine Milliarde Euro im kommerziellen und öffentlich geförderten Bereich (Volkshochschulen, Sozialprojekte) dürfte realistisch sein. Nachhilfe ist (noch) eine Geldmaschine, auch dank staatlicher Förderung in Form der seit dreißig Jahren gewährten Umsatzsteuerbefreiung. Während wir also ab 2007 die größte Steuererhöhung der Nachkriegszeit tragen sollen, profitieren Unternehmen mit Millionenumsätzen (wieder einmal) von Steuerentlastungen. Der Steuerausfall dürfte jährlich 150–180 Millionen Euro betragen. So zahlen Eltern dreifach für die Bildung ihrer Kinder – durch Steuern für die staatlichen Schulen, Raten für die Nachhilfe und die

Kompensation subventionsbedingter Steuerausfälle. Das Umsatzsteuerreferat des Bundesfinanzministeriums verweist auf Artikel 13 („Befreiung bestimmter dem Gemeinwohl dienender Tätigkeiten“) der 6. EG-Richtlinie, dort begünstigt eine Vorschrift (Teil A Abs. 1i) „... die Erziehung von Kindern und Jugendlichen, den Schul- und Hochschulunterricht, ... durch Einrichtungen des öffentlichen Rechts, die mit solchen Aufgaben betraut sind oder andere Einrichtungen mit dem vom betreffenden Mitgliedsstaat anerkannter vergleichbarer Zielsetzung“. Das deutsche Umsatzsteuergesetz (§ 4 Nr. 21a UStG) begünstigt „... die unmittelbar dem Schul- und Bildungszweck dienenden Leistungen privater Schulen und anderer allgemein bildender oder berufsbildender Einrichtungen,

- wenn sie als Ersatzschulen gemäß Artikel 7 Absatz 4 des Grundgesetzes staatlich genehmigt oder nach Landesrecht erlaubt sind oder
- wenn die zuständige Landesbehörde bescheinigt, dass sie auf einen Beruf oder eine vor einer juristischen Person des öffentlichen Rechts abzulegende Prüfung ordnungsgemäß vorbereiten ...“



Nachhilfe wird hier weder erwähnt noch erfüllt sie die Kriterien. Trotzdem bestimmt die kaum bekannte, einschlägige Umsatzsteuerrichtlinie 112: „Zu den allgemein bildenden oder berufsbildenden Einrichtungen gehören u.a. auch ... Kurse zur Erteilung von Nachhilfeunterricht für Schüler ... Die Einrichtung braucht im Rahmen ihres Lehrprogramms keinen eigenen Lehrstoff anzubieten. Daher reicht es aus, wenn sich die Leistung auf eine Unterstützung des Schul- oder Hochschulangebots bzw. auf die Verarbeitung oder Repetition des von der Schule angebotenen Stoffs beschränkt. ...“

Damit wird Nachhilfe als Teil des Schulwesens anerkannt – ohne Schulaufsicht und nicht über das Schulrecht, sondern per Ministererlass über das Steuerrecht. Politik ist schon eine spannende Sache. Sind doch Steuerbefreiungen auch Subventionen und damit Zeichen politischen Willens. Was tut die Branche für diese Förderung? „Jahr für Jahr sorgen allein die Mitglieder unseres Verbandes dafür, dass über 50.000 Kinder und Jugendliche den Sprung in die nächste Klassenstufe schaffen. Wir sparen den Steuerzahlern somit über 240 Millionen Euro.“ Zwar ist diese VNN-Pressemitteilung dreist – Nachhilfe kostet die Eltern ein Mehrfaches, das Geld fehlt dann an der Kaufkraft. Aber die Aussage zeigt wohl den Grund für die Toleranz des „zweiten Schulsystems“ durch die Bildungsbürokratie: Bildung lässt sich leichter aus den Schulen verlagern als das Schulwesen zu reformieren. Gibt es in vielen Regionen doch ohnehin immer weniger Schüler ...

Eltern können übrigens Nachhilfekosten bis etwa 1.350 Euro steuerlich absetzen, doch nur nach Umzug in ein anderes Bundesland. Die Summe bemisst sich nach dem „Gesetz über die Umzugskostenvergütung für die Bundesbeamten, Richter im Bundesdienst und Soldaten (Bundesumzugskostenengesetz)“ an 40% des aktuellen Endgrundgehaltes eines Bundesbeamten der Besoldungsstufe A 12. Kosten von weniger als der Hälfte können voll angesetzt werden, höhere Kosten immerhin noch zu drei Vierteln (§ 9 (2) BUKG). Und das ist kein Witz.

Gewiss wollen VNN und Eltern die volle Absatzbarkeit. Das scheint logisch, würde aber nach dem verfassungsmäßigen Grundsatz der Gleichbehandlung die Absatzbarkeit von Schulgeld für Privatschulen notwendig machen. Damit wiederum könnten auch staatliche Schulen Schulgeld erheben (Kindergärten sind heute schon kostenpflichtig), wobei natürlich sozial schwache Familien ausgenommen sein müssten. Dies wäre der Einstieg in das amerikanische Schulsystem – staatliche Grundversorgung, regionale Organisation, lockere staatliche Vorgaben und schlecht bezahlte Lehrkräfte mit geringem Sozialstatus. Selbst wenn man verbeamtete Lehrer für Relikte hält, funktionieren solche Konzepte nur in sozial stabilem Umfeld mit engagierten Eltern. Den Problemgebieten der Großstädte wäre nicht geholfen: In Städten leben nun einmal tendenziell die meisten Menschen.

**The 2007 LAB Profile
Consultant/Trainer Certification Program
with Shelle Rose Charvet**

**Haven't you always wanted to
mix business and pleasure?**

**For the first time, we are running the
program in beautiful Tuscany Italy,
one block from the beach!**

**September 17 - 28, 2007
in Marina di Massa
Tuscany, Italy**

Shelle Rose Charvet
Please contact us for all the information you need:
+1 (905) 639-6468
info@successtrategies.com
www.successtrategies.com

Fünf gute Gründe ...

... über bezahlte Nachhilfe nachzudenken lassen sich leicht finden:

1. Schulbildung ist Sache der Schulen. Dafür gibt es eine Schulpflicht, dafür werden Steuern erhoben. Können die Lernziele der Regelschule von immer mehr Schülern nicht ohne Nachhilfe erreicht werden, muss die Schlussfolgerung „**Reform des Bildungswesens statt Privatisierung der Bildung**“ heißen.
2. Bezahlte Nachhilfe als Teil der Schulbildung, als Normalität zu akzeptieren, heißt notwendige Reformen zu verzögern: Der Druck auf Politiker und Schulverwaltungen fehlt. Leider zahlen viele Eltern lieber privat, als sich für Verbesserungen in der Schule einzusetzen („Das bringt doch sowieso nichts.“ – „Das fällt dann auf mein Kind zurück.“). Der Andrang auf Privatschulen hat ähnliche Gründe.
3. Zusätzlicher Bildungsaufwand belastet Schüler und Eltern. Bereits heute übersteigt der Arbeitsaufwand von Abiturienten bei ernsthaften Lernbemühungen den einer Vollzeitbeschäftigung. Dazu dann noch Nachhilfe?
4. Faktische (und fahrlässige) Anerkennung der Nachhilfe als Teil der Schulbildung über das Steuerrecht unterläuft die verfassungsmäßige Zuständigkeit der Länder in Bildungsfragen. Verletzt werden die Vorgaben von Artikel 7 des Grundgesetzes: Nachhilfe unterliegt nicht der staatlichen Schulaufsicht. Die Schulgesetze der Länder unter-

scheiden sehr wohl zwischen Ersatz- und Ergänzungsschulen und anderen privaten Bildungsträgern.

- Nachhilfe als Bestandteil der Schulbildung unterläuft die Schulgeldfreiheit und trägt zur wirtschaftlichen Differenzierung der Bildungschancen bei. Diese werden bereits heute in Deutschland stark vom Einkommen der Eltern und der Herkunft beeinflusst, wie die PISA/OECD-Studien der letzten Jahre zeigten. Die Länder ignorieren das Thema Nachhilfe, um die Schwächen des öffentlichen Schulsystems zu kaschieren. Staat und Branche haben sich arrangiert. Zur Vertiefung sei verwiesen auf die Studie „Nachhilfe – gekaufte Bildung?“ von Dr. Margitta Rudolph, heute Vizepräsidentin der Universität Hildesheim. Was sie damals beanstandete, hat sich nicht gebessert.

Ausblick

Bedarf an Nachhilfe wird es noch einige Jahre lang geben. So gehört nach der PISA-Studie von 2003 mehr als ein Fünftel der deutschen Schüler in Mathematik oder Deutsch zur „Risikogruppe“ mit ernststen Problemen. Nachhilfe ist ein gutes Geschäft und eine interessante Aufgabe. Existenzgründer mit guter Ausbildung und Freude an der Sache können sich kurz- und mittelfristig noch positionieren. Mit der Größe der Branchenführer sind deren Verwaltung und Unkosten gewachsen – das fordert den Wettbewerb geradezu heraus. Mittel- und langfristig sind die Schulverwaltungen jedoch gut beraten, bei der Auslagerung von Bildungsleistungen Volkshochschulen und bestehende Sozialprojekte einzubinden:

- Bereits heute tragen diese Einrichtungen in vielen Bundesländern Maßnahmen zum Nachholen von Schulabschlüssen, zur Wiedereingliederung von „Schulverweigerern“ oder zur Sprachförderung von Migranten.
- Daher gibt es dort bereits fähiges Personal, langjährige Erfahrungen und Qualitätssicherung, dazu Praxis im Umgang mit öffentlichen Mitteln.
- Die Träger sind vor Ort bekannt, das senkt den Werbe- und Erklärungsaufwand.
- Die Einbindung könnte Festanstellungen und längerfristige Planung ermöglichen, so dass die Arbeit als vollwertige Berufstätigkeit gilt. Das stärkt die Motivation der Lehrkräfte – wird doch gerade Nachhilfe-Unternehmen die hohe Fluktuation als Qualitätsmangel vorgehalten.

Mit Spaß „Lehrerhasser“-Bücher zu lesen, reicht nicht – wir brauchen Ideen. Der Wettlauf um gute Noten für die Lehrstelle und den NC-Studienplatz geht weiter! Heutige Trends fortgeschrieben, werden Studiengebühren und Eigeninitiative ebenso zur Bildungs- und Arbeitswelt von 2015 gehören wie Arbeitskräftemangel und Nachwuchsförderung.

- Der Nachhilfemarkt wird sich selbst ordnen. Heutige staatliche Regulierungen würden die Branche lediglich aufwerten, anstatt sie auf ihren Platz zu verweisen. Die*

Umsatzbesteuerung der kommerziellen Nachhilfe wäre hingegen ein sinnvoller Schritt. Ob eine beim Deutschen Bundestag derzeit anhängige Petition hilfreich ist, wird sich demnächst zeigen. Freie Wettbewerber wären übrigens durch die Kleinunternehmerregelung des Umsatzsteuergesetzes weiterhin befreit, so dass sie gut neben den „Großen“ bestehen könnten. Läuft alles gut, wird Nachhilfe im Jahr 2015 wieder überwiegend privat organisiert. So wie es sein sollte.

- Kleiner Nachtrag zum Jahreswechsel 2006/2007: Eine (vom Autor durch Veröffentlichungen angeregte) Kleine Anfrage an die Bundesregierung zeigte zwar (wieder einmal), dass man beim Bundesbildungsministerium das Thema vernachlässigt hat, doch immerhin kündigte die Ministerin Dr. Annette Schavan eine Studie zum Thema an, 2007 wird die Umsatzsteuerbefreiung wohl auch in einer Kleinen Anfrage an die EU-Kommission thematisiert. Warum sollten wir Bürger der Privatwirtschaft weiterhin ihre eigennützigen Auffassungen vom „Solidarprinzip“ bezahlen? In die Sache ist Bewegung gekommen ...*

Literatur:

- Thorsten Schneider: **Nachhilfe als Strategie zur Verwirklichung von Bildungszielen**. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin 2004
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): **Konzeptionelle Grundlagen für einen Nationalen Bildungsbericht – Non-formale und informelle Bildung im Kindes- und Jugendalter**. Berlin 2004 (Verfasser: Prof. Dr. Thomas Rauschenbach und Kollegen)
- Konsortium Bildungsberichterstattung (Hrsg.): **Bildung in Deutschland – Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung und Migration**. W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld 2006 (Verfasser: Dr. Hermann Avenarius und Kollegen)
- Stiftung Warentest (Hrsg.): **Büffeln für bessere Noten**. test 4/2006, 80-82 (Verfasser: Falk J. Murko und Kollegen)
- Dr. Margitta Rudolph: **Nachhilfe – gekaufte Bildung? Empirische Untersuchung zur Kritik der außerschulischen Lernbegleitung**. Julius Klinkhardt, Bad Heilbrunn 2002
- Prognos AG für Robert Bosch Stiftung (Hrsg.): **Demographie als Chance**. Stuttgart 2006 (Verfasser: Dr. Michael Schlesinger und Kollegen)
- Mario H. Kraus: **Ein zweites Schulsystem?** Kommunikation & Seminar 2/2006 (Junfermann, Paderborn)



Mario H. Kraus, Mediator aus Berlin, hat 10 Jahre Erfahrung mit der Nachhilfe-Branche. „Eigentlich“ wollte er nur ein Risikoprofil für Existenzgründer verfassen – nun betreibt er seit August 2006 ein ehrenamtliches Nachhilfe-Projekt unter dem Dach der Sozialdiakonischen Jugendarbeit e.V. im Berliner Bezirk Lichtenberg. www.mediation-kraus.de

Die Macht der Worte

von Wolf Schneider

Neulich las ich in der New York Times, die als die beste Zeitung der Welt gilt (zu Recht, meine ich), einen Bericht über NATO-Truppen in Afghanistan. Die Militärs rückten in eine Gegend vor, die sie von Taliban frei machen sollten: „(to) clear it of Taliban insurgents“. So ähnlich wie das deutsche Wort „klären/befreien von“ wird auch im Englischen das „clearing“ verwendet, in Fällen, wo etwas verstopft ist, zugemüllt oder vernebelt und das Hindernis weggeräumt werden muss. „Clearing“ steht auch für eine Lichtung im Wald, wo Bäume abgeholzt wurden. So ähnlich werden sich die Militärs fühlen, wenn sie die Gegend von Aufständischen „klar machen“. Das noch härtere Wort wäre „säubern“, doch das gilt ja inzwischen als politisch inkorrekt. „Befreit“ und „geklärt“ wird allerdings noch immer – vom jeweils verhassten Gegner. Die Taliban würden sicherlich sagen, dass sie das Land von den NATO-Truppen „klar machen“, befreien oder säubern würden und deshalb alle diese Mühen auf sich nehmen. Wenn der Gegner weg ist, ist das Land „frei“. So geben sich die Kämpfenden bei ihrer Aktion das Gefühl, damit etwas Gutes zu tun.

Das sind alles nur Worte, ich weiß, aber Worte sind mächtig. Sie prägen die Art, wie wir die Dinge betrachten. Wenn ich jemanden sagen höre, dass er etwas säubert, dann weiß ich sofort, dass er die entfernten Objekte als Schmutz betrachtet, sie also negativ bewertet. Wer solche Worte mit wachem Bewusstsein liest, registriert die Bewertung und bleibt frei, sich selbst ein Urteil zu bilden. Wer aber liest schon so bewusst? Meist bekommen wir mit diesen Worten vielmehr vermittelt, dass die beschriebenen Objekte „so sind“ und nicht, dass sie vom Autor so bewertet werden.

Die Sprache der Verwaltung

Immerhin kann man sich bei solcher uneingestanden bewertenden Sprache durch erhöhte Aufmerksamkeit vor Manipulation hüten. Schwieriger ist schon der Umgang mit der Verwaltungssprache, die wir von Behörden bekommen oder bei Kaufverträgen oder Nutzungsvereinbarungen zu unterschreiben haben. Die wird meist von Juristen formuliert, die sich damit „für alle Fälle“ absichern wollen. Für den Anwender hingegen, der nicht vom Fach ist, sind sie eine Zumutung, schon von der Länge und Lesbarkeit her, von der abwesenden



Eleganz mal ganz zu schweigen. Ich kenne kaum jemanden, der solche Texte tatsächlich durchliest und bei den unverständlichen Stellen so lange nachfragt, bis er verstanden hat, dazu haben wir ja gar nicht die Zeit. Also unterschreiben wir mehr oder weniger blind und meist mit einem mulmigen Gefühl.

„Nach Ausheben einer Vertiefung liegt auch für den Urheber dieser Geländeänderung ein Hineinstürzen im Bereich des Zutreffens.“ Nicht falsch, aber extrem knochig formuliert, ein Satz voller Substantive, eine Karikatur der Beamtensprache. Man hätte es einfacher sagen können: Wer andern eine Grube gräbt, fällt selbst hinein. Und auch die Formulierungskünstler unter den Beamten fallen in diese Gruben. Ihre Fantasie fällt dort hinein, die sprachliche Schönheit wird dorthin entsorgt und vor allem die Verständlichkeit stirbt dort, noch leise röchelnd oder seufzend – mit Verben sagte es sich doch viel schöner!?

Kurze Worte sind mächtiger

Wirkungsvolle Sprache verwendet alte Worte und kurze, oft sogar einsilbige, das war einer der Ratschläge von Winston Churchill, einem der mächtigsten Redner des 20. Jahrhunderts. In der berühmten Ansprache ans Parlament, in der er als frisch gewählter Premier die Engländer zum Widerstand gegen Hitler aufrief, sagte er: „*I have nothing to offer but blood, toil, tears, and sweat.*“ Das waren ehrliche Worte, kraftvoll und tief – für einen Politiker sehr ungewöhnlich. So sehr, dass später eine Musikgruppe daraus ihren Namen bezog: *Blood, Sweat & Tears*. Blut, Schweiß und Tränen sind keine komplizierten Worte. Jeder versteht sie. Schlicht und wuchtig drangen sie in die Seelen der Zuhörer und halfen ihnen, die Entbehrungen der Kriegsjahre zu ertragen und durchzuhalten.



Wolf Schneider, Jg. 52, Verleger, Autor, Kommunikationstrainer.

»Zauberkraft der Sprache – wie Sprache wirkt und Kommunikation gelingen kann«, Koha Verlag, Oktober 2006

www.schreibkunst.com

Das Feedback-Sandwich liegt zu schwer im Magen

von Shelle Rose Charvet



Jodi wartet in ihrem Büro auf Marco. Heute ist Feedback-Tag, und auf ihrem Schreibtisch liegt aufgeschlagen die Feedback-Sandwich-Formel.

Marco kommt herein und schmeißt sich Jodi gegenüber auf den Stuhl, als würde er sich nur widerwillig dem unterwerfen, was ihm bevorsteht. „Ich freue mich, dass Sie hier sind“, eröffnet Jodi das Gespräch mit optimistischer Note. „Lassen Sie uns über Ihre gestrige Teampräsentation sprechen. Sie waren sehr begeistert vom Fortschritt des Projekts, und ich dachte auch, dass ...“ Jodi unterbricht sich, als sie sieht, wie Marco mit niedergeschlagenen Augen immer weiter auf seinem Stuhl zusammensackt. „Was ist los?“, fragt sie. Marco seufzt laut und sagt: „Muss dieser Mist jetzt sein? Sagen Sie mir einfach, was ich falsch gemacht habe, und bringen wir es hinter uns.“

Schwer verdaulich

Was ist passiert bei diesem Meeting, das eigentlich das *Positive hervorheben* sollte? Warum wollte Marco nicht einmal das positive Feedback hören?

Wie viele Manager wissen, besteht ein Feedback-Sandwich¹ aus Kritik, die

zwischen zwei positiven Kommentaren „eingepackt“ wurde, und zwar auf folgende Weise: ein spezifischer positiver Kommentar – Kritik und/oder ein Verbesserungsvorschlag – ein umfassender positiver Kommentar.

Die Absicht dahinter ist, Kritik leichter zu äußern und annehmen zu können. Aber hier ist das Problem: Angestellte sind nicht dumm. Nachdem der Chef ein paar Mal Kritik an Komplimente gekoppelt hat, wird diese Formel von jedem durchschaut, der sie mehr als einmal gehört hat. Von jetzt an gilt: Sobald Sie Lob hören, wissen Sie, dass Sie gleich kritisiert werden.

Das hat die Bedeutung von Lob nachhaltig verändert. Jetzt zeigt es Ihnen an, dass Sie etwas falsch gemacht haben. Kein Wunder, dass Marco schauernd im Sessel auf die Axt wartete, die auf ihn herabsauste, oder?

Schon vor einiger Zeit hat die Management-Theorie erkannt, dass der Aufbau und Erhalt eines positiven Zustands der Schlüssel zur Leistung ist. Sie können jeden Athleten fragen. Sie können jeden fragen, der eine Präsentation vorbereiten muss. Sie können einen Studenten nach seiner Examensarbeit fragen. Sie können jeden fragen, der sein

Geld damit verdient, andere von Leistungsangst zu heilen.

Betrachten wir jetzt den Kontext „Lernen“. Viele Menschen haben in der Schule oder einem anderen Umfeld stressvolle Erfahrungen gemacht, die sie als traumatisch bezeichnen. Als ich meinen ersten Job in einem französischen Unternehmen für Managementtrainings hatte, leitete ein bekannter Autor, der mein vorgesetzter Berater war, ein sogenanntes „Verkaufstraining“ für mich und einen weiteren Neuling in der Firma. Es bestand aus Rollenspielen, die wir mit Kollegen als potenzielle Kunden spielten und die auf Video aufgenommen wurden. Beim Ansehen der Aufnahmen hob er alles hervor, was wir falsch machten. Bei mir sorgte das für eine riesige „Inkompetenz-Attacke“², bei der ich überzeugt war, ich würde niemals fähig sein, etwas zu verkaufen und es von daher in dieser Branche nie zu etwas bringen. Dieses entsetzliche Gefühl hielt etwa sechs Monate an.

Inkompetenz-Attacken

Einmal im Jahr leite ich ein zweiwöchiges Zertifizierungsprogramm für Berater und Trainer für das „Language and Behaviour Profile“, das ich unterrichtete. Jedes Jahr rasten ein paar Leute aus und

haben Inkompetenz-Attacken. Im Laufe der Jahre haben mein Coaching-Team und ich viele Strategien entwickelt, um unseren Teilnehmern dabei zu helfen, mit ihren emotionalen Zuständen fertig zu werden. Wir benutzten dabei das Feedback-Sandwich, was die Sache nur noch schlimmer machte.

Wir forderten die Leute auf, NLP-Ankertechniken anzuwenden, um positive Zustände aufzubauen. Wir ließen sie die Erfahrung als „Inkompetenz-Attacke“ bezeichnen, damit sie erkannten, dass es nichts mit ihrem echten Kompetenzgrad zu tun hatte. Wir entwickelten einen unterstützenden Ansatz, den die Coaches einsetzen konnten, um die Leute durch ihre Emotionen zurück in einen positiven Zustand zu versetzen. Ich kreierte sogar eine neue Technik, die auf zahlreichen NLP-Protokollen basierte, um den Menschen bei der Wiedererlangung ihrer Erfolgsstrategien zu helfen und ihre Erfahrung als Lernende zu transformieren.

Aber es machte mir immer noch zu schaffen, dass manche Menschen diese niederschmetternden negativen emotionalen Zustände beim Erlernen eines Stoffes erlebten, für den sie eine Leidenschaft hatten. Ich wusste, es musste noch einen anderen Weg geben.

Die neue Formel ...

Im letzten Sommer war die Gruppe kleiner als üblich. Ich beschloss, die Form zu verändern, in der wir Feedback gaben, um zu sehen, ob wir die Anzahl der Menschen reduzieren konnten, die Inkompetenz-Attacken erlitten – und um die Anzahl der Leute zu erhöhen, die den Zertifizierungsstandard erfüllten.

Das ist die Feedback-Formel, die wir einsetzten, wenn wir wollten, dass ein Teilnehmer etwas anders machte als vorher:

1. Machen Sie einen Vorschlag.
2. Nennen Sie zwei Gründe, warum Sie glauben, dass es eine gute Idee

ist: ein Grund besagt, was der Vorschlag bringen würde (LAB Profil Muster: *hin zu*), und ein Grund besagt, welches Problem dieser Vorschlag verhindern oder lösen würde (LAB Profil Muster: *weg von*).

3. Äußern Sie einen umfassenden positiven Kommentar über die Person, ihre Fähigkeiten etc.

Wir entschieden uns dafür, jegliche Kritik zu untersagen, sowohl direkte als auch indirekte. Wenn jemandem ein Fehler auffiel, sollte er, bevor er sprach, daran denken, was er stattdessen wollte und es in dem oben beschriebenen Format ausdrücken. Hier ein Beispiel:

„Ich dachte gerade, wenn Sie einen Klienten nach seinen Bedürfnissen fragen, könnten Sie überlegen, ob Sie ihm seine Schlüsselwörter wiederholen wollen. So könnten Sie sicherstellen, dass Ihr Klient weiß, dass Sie das Wichtige mitbekommen haben, und es würde Missverständnisse bei den Ergebnissen verhindern. Sie zeigen den Leuten bereits durch Ihr Nicken, was wichtig ist, also sollte das machbar sein.“

... und ihre Folgen

Diese geradlinige Formel ist schwieriger als Sie vielleicht denken. Das Team der Coaches brauchte ein paar Tage, um sie ohne jede Kritik flüssig auszuführen. Wir brachten auch unseren Teilnehmern bei, diese Formel bei Feedbacks einzusetzen, statt sich gegenseitig zu kritisieren. Und wir entsorgten das traditionelle Feedback-Sandwich komplett.

Und die Ergebnisse? Zum ersten Mal erfüllten sämtliche qualifizierten Teilnehmer die Zertifizierungs-Standards. Es gab ein paar Leute, die mit einigen

Übungen Schwierigkeiten hatten, aber keiner rastete aus! Keine einzige Inkompetenz-Attacke. Und alles, was wir getan hatten, war eine leichte Verschiebung des Umfelds!

Dies war ein einmaliges Experiment mit einer kleinen Gruppe von Leuten, nicht etwa eine wissenschaftliche Erhebung. Wäre es nicht großartig, wenn Sie das mit Ihren Kollegen, Teilnehmern, Familienmitgliedern oder Freunden ausprobieren würden? Sie könnten herausfinden, ob es funktioniert und vielleicht so Probleme damit vermeiden, z.B. dass Menschen sich zu verteidigen beginnen, wenn Sie lediglich einen Vorschlag machen wollen. Es braucht ein wenig Übung, damit es natürlich klingt, aber nach ein paar Versuchen wird es viel einfacher.

Ich würde gern erfahren, was Sie dabei entdecken. Bitte schicken Sie mir eine eMail an

shelle@successtrategies.com

Anmerkungen

1. Traditionelles Feedback-Sandwich:
 1. Was mir gefiel, 2. was verbessert werden könnte (normalerweise ausgesprochen als: was mir nicht gefiel), 3. allgemeiner positiver Kommentar. Die meisten Menschen sind sich darin einig, dass diese Vorgehensweise so geläufig ist, dass sie, sobald sie ein Kompliment hören, sich darauf gefasst machen, dass als nächstes die unvermeidliche Kritik kommen wird – und deswegen nehmen sie das Kompliment gar nicht erst an.
2. **Inkompetenz-Attacke** ist ein Begriff, den meine gute Freundin Gillian Keefe erfunden hat. Er bezieht sich auf einen extrem negativen emotionalen Zustand, bei dem man glaubt, man sei zutiefst inkompetent. Dieser Zustand sagt jedoch nichts über den echten Kompetenzgrad aus.



Shelle Rose Charvet ist ein ehemaliges Opfer der Selbsthilfe-Bewegung und eine reumütige Verkäuferin des Erfolgs.

www.successtrategies.com

NLP in Rumänien: nEUe Länder, nEUe Impulse

von Mihai Ceicu

*„Greetings! I am pleased to see that we are different.
May we together become greater than the sum of us.“*
(Begrüßung der Vulkanier aus „Star Trek“)

Am 1. Januar 2007 wurden Bulgarien und Rumänien offiziell in die Europäische Union aufgenommen. Der rumänische NLP-Verband ist seinem Land einen Schritt voraus gewesen und hat schon vorher den An-

schluss an Europa gefunden: Im Oktober 2006 wurde auf dem DVNLP-Kongress in Köln ein Anerkennungsabkommen zwischen DVNLP, ÖDV-NLP und ARONLP unterzeichnet. Damit wurde die Grundlage geschaffen, einen europaweiten NLP-Verband zur gegenseitigen Anerkennung der Curricula und zur Verbreitung und Weiterentwicklung des NLP aufzubauen.

Land und Leute

„Rumänien ist das Land, vor dem wir von allen Menschen auf unserer Radtour gewarnt wurden. ‚Waaass?‘ meinten damals meine Eltern, als ich ihnen offenbarte, dass ich über Rumänien nach Istanbul fahren wollte – und ihnen dadurch einige schlaflose Nächte bereitete ...“¹

Die Frage eines Journalisten, was Rumänien dem „alten“ Kontinent bringen würde, beantwortete Dr. Theodor Paleologu, rumänischer Botschafter in Dänemark und Island, einfach mit: „A lot of fun.“

Ja, die Rumänen sind generell ein optimistisches und humorvolles Volk. Wo sonst in der Welt gibt es einen „lustigen Friedhof“ wie in dem Dorf Sapanta im Norden des Landes? Witzige Sprüche und gedichtete Lebensgeschichten schmücken dort bunt bemalte Kreuze und verbreiten eine fröhliche Stimmung an einem Ort, an dem sonst getrauert wird. Dies sei stellvertretend für eine ganze Nation genannt, die ein traumatisierendes halbes Jahrhundert bis '89 durchgemacht und dabei das Lachen nicht verlernt hat – auch wenn es sich in der Vergangenheit mehr um Galgenhumor handelte. Die Lachtherapie wirkt allemal.

Kopf mit Hals

„Der rumänische Grenzübergang Turnu strotzte nur so vor Prunk. Im Stillen dachten wir uns: ‚Jetzt wissen wir, wo unser Geld für das Visum geblieben ist.‘ Das Dorf hinter der Grenze stimmte uns jedoch ganz anders! Verfallene Häuser, in denen noch Menschen lebten, marode Fabrikhallen und Viehställe. Auch Arad hat am Stadtrand sehr viele Plattenbauten. Wir wurden bei der Durchfahrt von allen Menschen angesehen, als ob wir von einem anderen Stern gekommen wären. Viele winkten uns zu oder hoben ihren Daumen.“

Allein durch seine geografische Lage befindet sich Südosteuropa am Kreuzungspunkt zwischen Asien, Russland und dem westeuropäischen Kontinent. Ein Raum der Begegnung, aber auch der Konfrontation der Kulturen und der dazugehörigen Religionen. Alle großen Imperien der Welt waren hier präsent und haben direkt oder indirekt um die Hegemonie gekämpft.²

In der Schule erschien mir die Form Rumäniens wie die eines nach Westen gerichteten Kopfes. Aufgrund dieses Bildes konnte ich mir die Berge, Flüsse und Ebenen ganz leicht merken: die Apuseni-Gebirge waren die Augen, Banat war die Spitze der Nase, der Mund das Eiserne Tor usw. Leichte Aufgabe!

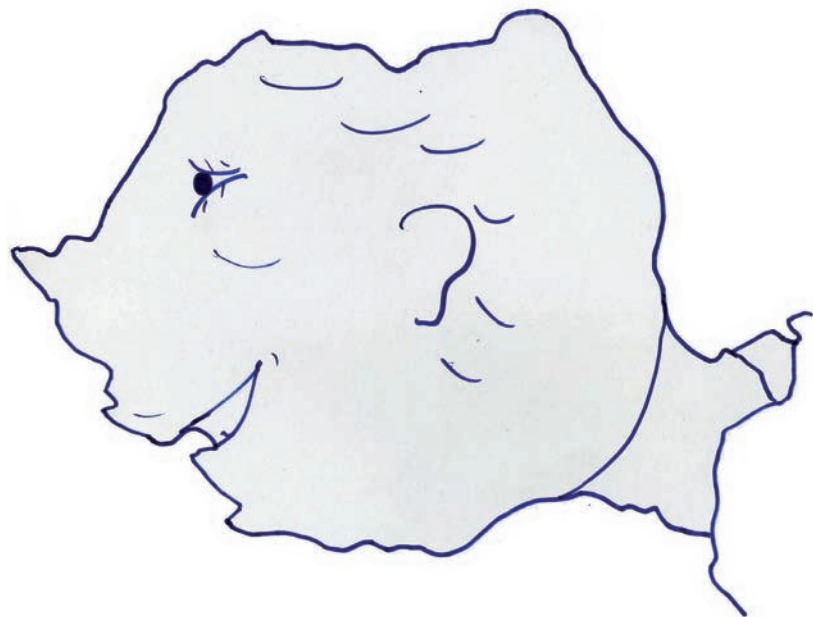
Ein kurzer Blick auf die Landkarte Rumäniens reicht aus, um zu sehen, wie vielfältig die Landschaft ist: Ein Land mit

einem bergigen Kern, den Karpaten, mit weit auslaufenden Hügel- und Feldlandschaften bis hin zu den Flüssen Donau und Pruth, zum Donaudelta und Schwarzen Meer, die das Land im Süden, Osten und Nordosten eingrenzen. Diese landschaftliche Vielfalt spiegelt sich in der menschlichen Vielfalt wider: Rumänen, Ungarn, Deutsche, Roma, Türken, Tataren, Slowaken, Ukrainer, Russen und viele andere bewohnen seit Jahrhunderten das reiche, fruchtbare Territorium. Im Rumänien des Jahres 1920 „war jeder vierte rumänische Staatsbürger (rund 24 Prozent) nicht-rumänischer Nationalität, wobei die Ungarn, Deutschen, Juden und Ukrainer die größten Minderheitengruppen bildeten“ (Quelle: Wikipedia).

Kulturelle Vielfalt

„Völlig fertig fingen wir an, in Bata nach einem Schlafplatz zu suchen. Als wir eine ältere Frau fragten, ob wir nicht bei ihr im Vorgarten unser Zelt aufschlagen könnten, bekamen wir gleich ein richtiges Zimmer zur Verfügung gestellt. Dazu überraschte sie uns noch mit einem Abendbrot, das aus Schinken, Paprika, Erbsenpüree und Brot bestand. Nach über einer Woche Radtour war dies für uns mal wieder die erste Gelegenheit, in einem Bett zu schlafen ...“

Die Landschaft ähnelt den Rocky Mountains oder den Alpen. Weite unberührte Natur und ein sehr dichter Baumbestand kennzeichnen diese Gegend. Die E 79 führt ab Petrosani durch ein Tal, das ein wenig an den tropischen Regenwald erinnert. An den Straßen gab es auch in fast regelmäßigen Abständen immer wieder Wasserquellen, wo man seine Trinkflaschen auffüllen konnte.“



Zwischen den Weltkriegen war Rumänien eine Wirtschafts- und vor allem eine Landwirtschaftsmacht Europas, ein blühendes, kultureiches Einwanderungsland und ein Modell für Toleranz und Wohlstand. Heutzutage bewohnen mehr als 26 Nationalitäten mit ihren sprachlichen und kulturellen Eigenheiten das Gebiet Rumäniens. Interkulturalität ist in diesem Land seit Hunderten von Jahren erlebter Alltag. Daher wundert es heute niemanden, wenn Menschen in einigen Gegenden zwei bis drei Sprachen beherrschen; in Siebenbürgen und Banat z.B. gehört Mehrsprachigkeit seit eh und je zum Alltag.

Um Menschen aus unterschiedlichen Kulturen³ besser verstehen zu können, hat Geert Hofstede, holländischer Organisationsethnologe, ein 5-D-Modell aus fünf Variablen erstellt, in dem die Eigenschaften einer Kultur aufgrund ihrer Werte klassifiziert werden.

Anhand dieses Modells zeigt die rumänische Kultur (ähnlich der der Nachbarländer Russland, Polen, Ungarn und Bulgarien) folgende Eigenschaften:

- starke Integration des Individuums in das Kollektiv (Individualism, IDV),
- hohe Erwartung, dass die Macht ungerecht verteilt wird (Power Distance Index, PDI) und als Folge davon eine gewisse Passivität der Individuen gegenüber der Machtverteilung in der Gesellschaft,
- hohe Unsicherheit angesichts unbekannter Situationen (Uncertainty Avoidance Index, UAI) – die Folgen davon

- sind eine größere Risikobereitschaft und Veränderungsakzeptanz,
- die männliche und weibliche Denkweise wird als gleichwertig betrachtet (Masculinity, MAS),
- kurzfristige Ausrichtung, d.h. die Lebensplanung lässt langfristige Optionen offen (Long-Term Orientation, LTO).

Wirtschaftliche Herausforderungen

„Norman ging es immer schlechter, er musste des Öfteren zur Toilette rennen. Hinzu kam wenig später noch Erbrechen, wo er es teilweise nicht einmal mehr bis zu den Gleisen schaffte. Ein junger Mann wurde auf unsere Situation aufmerksam, der sich in gebrochenem Englisch mit Matthias unterhielt und uns seine Hilfe anbot. Ihm hatten wir es zu verdanken, dass wir den richtigen Zug bekamen, weil der Zug eine halbe Stunde zu früh einfuhr. Auch als es im Zug mit den Schaffnern noch Probleme wegen der Fahrrüder gab, half er uns beim Dolmetschen.“

Die massiven sozialen und wirtschaftlichen Herausforderungen haben Rumänien innerhalb des letzten Jahrzehnts verändert. Und mit dem Beitritt in die EU wird sich das Karussell der Erneuerungen noch schneller drehen.

Der Nachholbedarf der Menschen in den post-kommunistischen Gesellschaften in punkto Konsumgüter, gepaart mit den niedrigen Löhnen, hat die Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt geschärft. Ausländische und rumänische Firmen beschäftigen die meist gut ausgebildeten und billigen Arbeitskräfte im Land. Die unternehmerfreundlichen Gesetze haben 2006 insgesamt 8,9 Milliarden Euro Investitionen angezogen.

Dennoch waren viele Rumänen, wie andere Osteuropäer auch, in den letzten Jahren bereit, Niedriglohn-Jobs im Ausland anzunehmen. Die gut qualifizierten Fachkräfte sind in die USA oder nach Westeuropa ausgewandert.

NLP in Rumänien

„In Craiova angekommen, lud er uns zu sich nach Hause ein. Da es Norman immer noch nicht besser ging, nahmen wir sein Angebot dankend an. Er brachte uns zu seiner Wohnung, die nicht weit vom Bahnhof entfernt lag. Dort wurden wir von seinen drei sehr hübschen Nichten und dem Rest der Familie begrüßt. Norman wurde von ihnen versorgt, als ob er ihr eigener Sohn wäre, und auch Matthias und ich wurden mit Essen überschüttet. Bei einem durchschnittlichen Monatsgehalt von rund 100,- DM war uns dies natürlich sehr unangenehm.“

Auch der Durst nach Wissen ist nach den kargen und desolaten Jahren vor '89 enorm angestiegen. In den letzten 15 Jahren wurde viel und gut übersetzt. Und mit Erfolg:



Man konnte z.B. im Jahr 2006 Marshall Rosenberg, 2001 erstmals in Deutschland erschienen⁴, auf Rumänisch lesen. Am besten verkaufen sich die Reihen für Management, persönliche Entwicklung, Ratgeber und Wörterbücher.

Der sehr junge NLP-Büchermarkt macht dagegen eine Kaufentscheidung sehr leicht: Fünf ausländische Autorenteam⁵ sind je mit einem Buch vertreten. Drei rumänische NLP-Bücher ergänzen das übersichtliche Angebot⁶.

Der Einzug des NLP in Rumänien fand im Jahr 2000 statt. Und obwohl die NLP-Samen auf rumänischem Boden gerade erst zu sprießen beginnen, haben sich bereits zwei NLP-Dachverbände gebildet.

ARONLP

Der rumänische NLP-Dachverband ARONLP wurde nach dem Modell des DVNLP von neun Gründungsmitgliedern in Bacau im Jahr 2002 ins Leben gerufen, nachdem ein Jahr zuvor der erste Basis-Kurs abgehalten worden war. Im gleichen Jahr fand die erste NLP-Practitioner Ausbildung mit internationaler Zertifizierung (DVNLP) statt. Die erste NLP-Master-Ausbildung folgte ein Jahr später nach DVNLP- und IANLP-Curricula, und nach dem *Trainers Training* im Jahre 2004 stieg die Zahl der vom ARONLP anerkannten NLP-Lehrtrainer auf elf und die Zahl der Mitglieder auf 32. Die Ausbilder waren Dr. Marius Catiche und Dr. Jörn Kreische, beide DVNLP-Lehrtrainer.

Über 150 NLP-Practitioner, 45 NLP-Master und 17 NLP-Trainer haben bis jetzt die Ausbildungen des ARONLP besucht. In Bacau findet eine enge Zusammenarbeit mit den dortigen Schulbehörden statt, um die Lehrer-Schüler- und Eltern-Schüler-Beziehungen zu verbessern. Führend in dieser Hinsicht ist die Firma Asperacurs.

NLPRO

Im Jahr 2000 wurde in Klausenburg eine NLP-Practitioner Ausbildung mit Trainern des Kutschera Instituts aus Wien durchgeführt. Die Resonanz war so groß, dass die Teilnehmer sich kurz danach entschlossen, das NLPRO zu gründen.

Das Ziel des Vereins ist die Ausbreitung dieser modernen und effektiven Methode in Rumänien. Inzwischen sind viele Gründungsmitglieder selbst Trainer mit eigenen Firmen geworden, und NLPRO fungiert als Dachverband, offen für alle, die sich mit Leidenschaft für Kommunikation, Erkenntnis und persönliches Wachstum einsetzen. Die angebotenen Levels sind Practitioner, Master und Coach.

Die meisten der ARONLP- und NLPRO-Trainer sind ebenfalls Mitglieder der IANLP.



Pragmatismus und Wirksamkeit

„Fremde, jedoch total hilfsbereite Menschen! So wollten wir unsere Lebensmittel zur Verfügung stellen und beim Kochen und Abwaschen helfen. All dies wurde nett, aber energisch abgewiesen. Die kleine Dreiraumwohnung war mit nun insgesamt 8 Personen gefüllt. Die Küche stand voll mit unserem Reisegepäck. Gas und Wasser gab's nur zwei Stunden am Tag, da die Rohrleitungen gerade neu gemacht wurden. Aus meiner Sicht herrschte schon ein leichtes Chaos nach unserer Ankunft. Aber wir kamen alle gut damit zurecht. Wie hilfsbereit doch andere Menschen sein können, obwohl sie selber nicht viel zum Leben haben ...“

Da die allgemeine Einstellung der Menschen und der Behörden in Rumänien eher pragmatisch orientiert ist, basiert der Ruf der NLP-Methode hauptsächlich auf ihrer Wirksamkeit. Man vertritt NLP-Ideen und integriert das NLP-Know-how ganz natürlich, ohne Vorurteile. Die NLP-Ausbildungen werden bis zum NLP-Lehrtrainer-Level vom Nationalrat für Berufliche Erwachsenenbildung, angegliedert an das Ministerium für Arbeit, Soziale Solidarität und Familie, und dem Ministerium für Erziehung und Forschung anerkannt.

Weitere NLP-Trainer in Rumänien

NLP Interactiv wurde 2004 von drei begeisterten NLP-Lehrtrainern gegründet, die ihre Ausbildung bei Dr. Marius Catiache und Dr. Jörn Kreische absolviert haben. Sie bieten landesweit Ausbildungen auf Practitioner- und Master-Level an.

Dr. Catalin Zaharia, Andy Szekely und Daniel Bichis bieten NLP-Ausbildungen, The Wealthy Mind Experience™, Business- und TA-Seminare an. Laterales Denken ist ebenfalls vertreten.

Julie Hay (GB), Peter Emery (GB) und Peter Muranyi (H) haben ab November 2001 als ausländische Trainer etliche NLP Ausbildungen – NLP-Practitioner, NLP Business Practitioner – in Jassy und Bukarest abgehalten.

NLP-Practitioner im Donaudelta

„Am nächsten Morgen mussten wir leider weiter. Sie halfen uns, den richtigen Zug zu finden und die Fahrkarten zu besorgen. Zum ersten Mal waren wir fremden Menschen begegnet, die zu unseren Freunden geworden sind, und hatten Tränen in den Augen, als wir abfuhr.“

Von der Atmosphäre während des Metaforum-Sommercamps 2005 in Ungarn war ich hellauf begeistert: die schöne Lage am Plattensee, der lockere Umgang zwischen Teilnehmern und Referenten und die vielen Rahmenveranstaltungen! Dennoch überlegte der Mismatcher in mir, was ihm fehlte. Ich dachte darüber nach, wie bereichernd meine Erfahrung mit Mehrsprachigkeit war und ist. Wie ich mit jeder dazugelernten Sprache neue Facetten meiner Persönlichkeit

entdeckte. Wie wäre es mit einer Ausbildung, bei der jede/r ihre/seine Muttersprache als Seminarsprache benutzt (Deutsch zum Beispiel) – und darüber hinaus in der Begegnung mit anderen Teilnehmern die Erfahrung macht, eine ihr/ihm fremde Sprache (wie Englisch, Französisch oder Italienisch) zu benutzen? Wie würde die Kommunikation in kleinen mehrsprachigen Teams funktionieren?

„Star Trek“ ließ grüßen, und die Idee einer mehrsprachigen und interkulturellen Begegnung war geboren. Mir fehlte nur noch der passende Kontext dafür.

Voriges Jahr entschied ich mich, nach langer Zeit wieder ins Donaudelta zu fahren, in meiner Erinnerung ein Ort der absoluten Ruhe und unberührten Natur. Zu meiner Überraschung stellte ich fest, dass sich in dem kleinen Fischerdorf in den letzten Jahren einiges getan hatte: Die Unterkunfts- und Verpflegungsmöglichkeiten sind vielfältiger geworden, das Meer und der Strand schneller erreichbar, ein einwöchiges Kinofestival zeigt Filme aus der ganzen Welt. Gleich geblieben sind hingegen die Ruhe und die Natur – und vor allem die köstlichen Mahlzeiten, frisch zubereitet von den Fischer-Ehefrauen.

So bekam ich Lust, in diesem Naturparadies – von der UNESCO 1991 zum Weltnaturerbe erklärt und von NFI und WWF als Landschaft des Jahres 2007/2008 gewählt – eine interkulturelle NLP-Ausbildung zu organisieren. Deutsche und rumänische Trainer – Dr. Carmen Todor, Juliana Apetri, Nikolai Hotzan und Mihai Ceicu – werden zwei parallel laufende Kurse auf Deutsch und Rumänisch leiten. Sowohl während der Ausbildung als auch im Rahmenprogramm finden gemeinsame Aktivitäten statt.



NLP - KONGRESS

Dynamic Learning – Dynamic Living – Samstag, 20. Oktober 2007, 9.30 Uhr



- Gesamtworkshop und Auswahl von 3 Workshops aus 12 Themen
- Dinnerparty mit Buffet, dynamischen Begegnungen und Live-Disco-Band

Gerne senden wir Ihnen das Tagesprogramm!

NLP-Akademie Schweiz • Buckstrasse 13 • 8422 Pfungen • Tel. 052 315 52 52 • info@nlp.ch • www.nlp.ch



Das Angebot mehrsprachiger Kurse könnte in Zukunft ein wichtiger Beitrag werden, um die Nationen des „alten“ Kontinents näher zusammenzubringen. Bis es zur europäischen NLP-Wirklichkeit wird, bleibt es eine erste, wunderbare Gelegenheit, nEUs Land zu betreten und kennenzulernen!

Anmerkungen

- 1 **Fahrradreise durch Rumänien**, Mike Strübing, (<http://www.arur.de/index.php?id=rumaenien>)
- 2 In allen (balkanischen) Ländern spielte in den vergangenen Jahrhunderten der Konflikt zwischen der römisch-katholischen und den orthodoxen Kirchen eine wichtige Rolle, außerdem das Spannungsverhältnis zwischen Islam und Christentum. (Quelle: Wikipedia)
- 3 Geert Hofstede definiert Kultur als „eine mentale Prägung oder ‚Programmierung‘, die mit der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe verbunden ist“.
- 4 Marshall B. Rosenberg: **Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens**. Junfermann, Paderborn 2001, 2005
- 5 Ausländische Buchautoren: Steve Andreas/Charles Faulkner, Sue Knight, Richard Bandler/John LaValle, René de Lassus und John O'Connor/Robin Prior



- 6 Rumänische Buchautoren:
Nedelcea Catalin: **Introducere in programarea neuro-lingvistica**, Sper Verlag, Bucuresti 2002
Andy Szekeley: **NLP – Calea succesului**, Amaltea Verlag, Bucuresti 2003
Christian N. Iordanescu: **NLP si Magia Comunicarii**, MAR Verlag, Constanta 2006



Mihai Ceicu (ceicu@debitel.net) ist Berufsmusiker, Kursleiter für Senioren-Taiji, NLP-Trainer DVNLP (Broichhagen/Braun/Dr. Kreische & Dr. Catiche). Er verbindet seine künstlerische mit seiner beratenden Tätigkeit als Coach für Musiker (www.musiccoach.de) und organisiert interkulturelle NLP-Ausbildungen in Deutschland und Rumänien (www.nlp-generativ.de).



Website-Tuning-III

Persönlichkeit zeigen

von Giso Weyand

Die Leistungen von Beratern, Trainern und Coaches ähneln sich. Wer sich Mühe gibt, kann seine Internetseite spannend gestalten und inszenieren – das allein verschafft Ihnen also keinen Vorsprung.

Eines haben Sie jedoch jedem Mitbewerber voraus: Ihre Persönlichkeit und Ihre Herangehensweise. Je deutlicher Sie beides in Ihrem Internetauftritt vermitteln, desto klarer weiß Ihr potenzieller Kunde, ob Ihr Arbeitsstil für ihn nützlich sein könnte. Sie erreichen aber noch etwas: Je mehr Persönlichkeit Sie zeigen, desto geringer ist die Hemmschwelle des Kunden, sich bei Ihnen zu melden.

Es sind vor allem drei Faktoren, die Ihre Persönlichkeit optimal zum Ausdruck bringen können: Fotos von Ihnen, Ihr Profil und ein Audio-Interview. So sieht der Kunde Sie, er liest über Sie und er hört Sie. Was will man mehr? Doch nun der Reihe nach:

Fotos

Nichts wird bei der Gestaltung von Internetseiten so vernachlässigt wie die Fotos des Beraters. Dabei sind Sie – neben dem Kunden – die Hauptperson! Da sehen wir unraffierte Berater vor weißen Wänden, Trainerinnen vor gefächertem Schattenmuster, das an das letzte Familienfoto erinnert, und gekünstelte Aufnahmen, zugeschminkt und nachbearbeitet wie für den nächsten Beauty-Contest.

Doch was ist für wirklich gute Fotos zu beachten?

Regel 1: Natürliches Licht, natürlicher Auftritt

Je natürlicher ein Foto Sie als Menschen abbildet, desto besser. Also ist es sinnvoll, sich wenig zu schminken und mit der alltäglichen Business-Kleidung fotografieren zu lassen. Natürliches Licht eignet sich dabei immer besser als künstliches, das schnell überinszeniert wirkt.

Regel 2: Hintergründe einbinden

Das Zusammenspiel zwischen Mensch und Hintergrund hat eine eigene Bildbotschaft. Gibt es nur eine weiße Wand als Hintergrund, wirkt das schnell wie ein Passbild. Arbeiten Sie sehr pragmatisch für Mittelständler, sind erdige und natürliche Hintergründe sinnvoll. Die Botschaft: Der steht mit beiden Beinen auf der Erde – im wahrsten Sinne des Wortes.

Profil

Die meisten Profile bestehen aus Faktensammlungen – was fehlt, ist die persönliche Note. Eine solche erreichen Sie einfach: Erklären Sie, warum Sie sich für Ihr Thema entschieden haben und wie Sie arbeiten. Am Beispiel eines Fusionsberaters für produzierende Betriebe im Mittelstand wird der Effekt schnell klar:

Warum ich als Coach arbeite und wie ich arbeite:

Durch meine Erfahrungen bei der Begleitung von Fusionen

entwickelte sich mein Interesse für diese spannenden Prozesse. In meiner Funktion kaufte ich selbst Berater ein und musste feststellen, dass diese häufig nicht die Sprache des Unternehmens sprachen. Durch meine Erfahrungen im mittelständischen herstellenden Gewerbe und mein Aufwachsen in einem Familienbetrieb ist mir diese Sprache in Fleisch und Blut übergegangen. Dies möchte ich zum Nutzen anderer Mittelständler in der Beratung einsetzen. Meine Arbeitsweise ist daher direkt und nicht immer bequem. Der „Arbeitston“ ist dem herstellenden Gewerbe angepasst, was seine Wirkung garantiert.

Alleine diese Information genügt, um einem einfachen Faktenprofil die entscheidende persönliche Note zu geben.

Audio-Interview

Ihr Internetbesucher hat viel gelesen und viel erfahren. Vor einer Kontaktaufnahme möchte er Sie jedoch kurz erleben. Nichts eignet sich dazu besser, als einige kurze Tonsequenzen im Interviewstil. Hier fragt Sie ein Außenstehender z.B. nach den häufigsten Anliegen Ihrer Kunden, nach Ihrer Arbeitsweise oder auch wichtigen Stationen Ihres Lebens. Sie antworten ganz spontan und natürlich.

Das hat gleich zwei Vorteile: Einerseits lernt Sie ein Interessent noch besser kennen – er hat Sie schon gehört. Die Hemmschwelle für einen persönlichen Kontakt sinkt noch einmal merklich. Andererseits können Sie im Interview auch Dinge sagen, die Sie niemals schreiben dürften. Ich erinnere mich noch gut an eine Interview-Aufzeichnung mit einer Kundin. Ich fragte sie: „Warum arbeiten Sie eigentlich als Be-

raterin?“ Sie antwortete mit einem Lächeln in der Stimme: „Ganz einfach! Weil es mir ungeheure Freude macht, mit meinen Kunden zu arbeiten!“ Dann erklärte sie die Dinge, die für sie eine gute Zusammenarbeit ausmachten. Geschrieben wäre das eine Platitüde gewesen, gesprochen und aufrichtig empfunden merkt Ihr Interessent schnell, wie ehrlich Sie diese Aussage meinen.

Für Ihre Internetseite kann übrigens ein Telefoninterview ausreichen, das sich mit wenig Technik und Know-how schnell aufzeichnen lässt.

Wenn Sie mit diesen drei einfach umsetzbaren Strategien mehr in den Vordergrund treten, werden Sie eines bemerken: Auch wenn Sie ähnliche Dienstleistungen wie Kollegen anbieten, finden bestimmte Interessenten gerade Sie besonders anziehend. Und das ist ein erster Schritt in Richtung Auftrag!

Mit dieser Folge endet unsere Serie „Raus aus dem Beratersumpf“. In unserer nächsten Ausgabe wird uns Giso Weyand noch einmal abschließend zum Thema „Beratermarketing“ in einem Interview Rede und Antwort stehen.

Literatur:

Tipps und Links zum Thema Beratermarketing – kostenlos unter www.brennglas-beratermarketing.de

Giso Weyand: **Sog-Marketing für Coaches – So werden Sie für Kunden und Medien (fast) unwiderstehlich**

Giso Weyand: **Allein erfolgreich – Die Einzelkämpfermarke**

Beides direkt bestellbar über: www.gisos-shop.de



Giso Weyand begleitet seit 1997 Trainer, Coaches und Berater bei deren Marketing – vom Finden einer Marktnische, der Entwicklung einer Positionierungsstrategie bis hin zu Texten, Pressearbeit und Ghostwriting.

www.gisoweyand.de

info@gisoweyand.de

Pssst ...!

Es hat sich herumgesprochen, dass wir Kurse mit Witz, Grütz' und Herz anbieten, Kurse die verändern, die inspirieren und beflügeln ...

RICHARD BANDLER

Live in Zürich

EXPERIMENTELLE HYPNOSE

10.-13.5.07



NLP-TRAININGS AUF ALLEN STUFEN

die nächsten Termine

PRACTITIONER

STARTER 3.-5.6.07

TALKER 6.-9.6.07

MASTER

15.7.-1.8. + 15.-18.11.07

SPECIALS

BUSINESS- & VERKAUFSHYPNOSE

14.-17.6.07

IMAGINE 8.-12.8.07

SPINNER 13.-16.9.07

auf unserer Website finden Sie viele interessante gratis Downloads

Verlangen Sie unsere Kursinfos!

ronald amsler
nlp-institut zürich
lättenstrasse 18
ch-8914 aegst am albis
t +41(0)44 761 08 38
f +41(0)44 761 08 09
ronnie@nlp-institut.ch
www.nlp-institut.ch



Selbst, aber nicht einsam entscheiden

**Begleitung von Menschen mit geistiger Behinderung
in zukunftsrelevanten Entscheidungsprozessen**

von Dr. Jochen Friedrich



Im gemeinsamen Puzzle-Spiel wird erfahren: Alles, was ich tue, wirkt sich auf andere aus. Das macht Entscheidungen nicht einfach, aber man kann sich auch Hilfe holen.

Unser berufliches und privates Leben ist durch ständige, meist überfordernde Entscheidungsherausforderungen gekennzeichnet. Weitblick, Flexibilität und Schnelligkeit im Entscheidungsprozess gehören heute zu den sozialen Wettbewerbsvorteilen. Fast schon selbstverständlich wird Entscheidungskompetenz als ein Kernstück sozialer Kompetenzen genannt. Doch gibt es bislang wenig Hinweise, wie die Fähigkeit, erfolgreich und kongruent zu entscheiden, bewusst erworben werden kann. Es muss eher davon ausgegangen werden, dass die Bewältigung überfordernder Komplexität von Entscheidungsanforderungen und -situationen nichtbewusste „natürliche“ Entscheidungsressourcen (Klein 2003) mobilisiert. Die Erkenntnis, dass wir erfolgreich intuitiv entscheiden müssen und auch können, führt zur Frage, ob und wie wir die Aktivierung dieser nichtbewussten Potenziale steuern können. Dabei ist auch das Ausbalancieren der individuellen und sozialen Einflussfaktoren von Bedeutung.

Interviewerin: „Haben Sie sich mit anderen darüber unterhalten, welche Entscheidung richtig und welche vielleicht doch falsch ist?“

Frau P.: „Och, auch schwer zu sagen, also ...“

Interviewerin: „Haben Sie im Leben schon mal so eine wichtige Entscheidung getroffen wie die letzte?“

Frau P.: „Also bis jetzt noch nicht.“

(Kurzinterviews nach dem Kurs „Mut zur Veränderung“, vgl. Friedrich 2006)

Menschen mit geistiger Behinderung stehen hierbei vor besonderen Herausforderungen. Dies betrifft u.a.

- die individuelle Übersicht über bestehende Handlungsalternativen und -konsequenzen,
- die Beherrschung von Entscheidungstechniken wie z.B. die Feststellung, Gewichtung und handlungsorientierte Auswahl von Entscheidungsoptionen,
- Referenzerfahrungen mit Entscheidungschancen und -risiken,
- praktizierte Selbstbestimmung in Wahlprozessen,
- die Gestaltung der sozialen Beziehungen im Zuge von Entscheidungsprozessen.

Orientierung bei Unsicherheit

Menschliche Entscheidungen sind mit einem komplexen Orientierungsprozess verbunden. Das Gewahrwerden mehrerer Alternativen und deren Auswahl haben den Charakter eines Konfliktes. Der Anspruch des Individuums, seine Zukunft durch Entscheidungen zu gestalten, wird zur lebenserfüllenden Chance und Belastung zugleich.



Kursteilnehmer lernen spielerisch, sich in einem sozialen Kontext durchzusetzen.

Entscheidungen sind zudem oft mit Unsicherheit verbunden. Zeitdruck, unzulängliche Informationen, unklar definierte und konkurrierende Ziele, stressbesetzte Kontexte usw. stellen in Entscheidungssituationen eher die Regel als die Ausnahme dar. Komplexitätsreduzierung und Maßnahmen zur emotionalen Absicherung sind deshalb nicht nur, aber doch besonders, bei Menschen mit geistiger Behinderung wesentliche Voraussetzungen für die subjektive Orientierung im Entscheidungsprozess (Friedrich 2006).

Herr M.: „Normalerweise bin ich einer, der keine Risiken da eingeht. Also, der nicht ins kalte Wasser springt, wie ich's jetzt gemacht habe. (...) Also, ich hol' immer von mehreren Leuten die Meinung ein, und wo dann die meisten sind, danach richte ich mich dann.“

Interviewerin: „(...) Wie soll das denn jetzt weiterlaufen?“

Frau F.: „Das muss, das muss nicht alles Schlag auf Schlag kommen.“

Eine wirksame Strategie, die subjektive Übersicht und Sicherheit zu verstärken, ist, komplexe Entscheidungsprozesse zu prozessualisieren. Das beinhaltet

- schrittweise Entscheidungsentwicklung,
- Entdramatisierung durch ein positives emotionales Setting,
- situative Verkettung der Entscheidungsinhalte,
- Organisierung eines dialogischen Feedbacks auf den verschiedenen Entscheidungsstufen.

Persönliche Zukunftsplanung und emotionale Entscheidungsorientierung

Das lenkt den Blick auf besondere Methoden zur Vorbereitung lebensbestimmender Entscheidungen von Menschen mit geistiger Behinderung. In den USA wurde die „Persönliche Zukunftsplanung“ (Doose 2000) Ende der 80er Jahre entwickelt. Dieser Ansatz beinhaltet planungsinitiierende und komplexitätsreduzierende Komponenten. So werden im individuellen Entscheidungsprozess von Menschen mit Behinderung Träume als wichtige Quelle der Inspiration ausdrücklich angeregt. Die soziale Komplexität reduziert sich durch den entscheidungsorientierenden Bezug: „Wie lebe ich jetzt – wie möchte ich leben?“ Dabei wird der Entscheidungshorizont kurz-, mittel- und langfristig aufgegliedert. Außerdem wird ein „Unterstützerkreis“ gebildet, der vom Akteur des Entscheidungsprozesses selbst gewählt wird und der ihn auf allen notwendigen Entscheidungsstufen begleitet. Persönliche Zukunftsplanung wird deshalb so als „geteilte Aktion“ verstanden.



Eine Medaille auf den Special Olympics 2006: Erfolgserfahrungen in der eigenen Biografie aufsuchen – sie machen Mut für weitere Lebensentscheidungen.

Interviewerin: „Herr B., warum haben Sie sich für dieses Praktikum entschieden?“

Herr B.: „(...) Straßenbau ist das einzige, wo ich so das meiste von meinem Vater so mit abgeguckt habe (...). Davon hab’ ich mir das zum größten Teil abgeguckt, und dann guck ich auch meistens, wie das so Freunde gesehen haben. Wenn sie am Bauen sind, guck ich da meistens auch hin.“

Selbstbestimmung beim Entscheiden beinhaltet darüber hinaus, nichtbewusste Faktoren nicht vorschnell auszublenden, sondern das Spektrum der Wahlen mithilfe eines Feedbacksystems zu erweitern. Die empirische Forschung belegt, dass Menschen eine emotionale Entscheidungsorientierung benutzen, die individuelle und soziale Verortung, biografisches Wohlbefinden und Entscheidungsfähigkeit möglich macht und miteinander verbindet. Vor allem Entscheidungen mit einem hohen Grad an Einmaligkeit im Lebensverlauf erzeugen durch innere Effekte „heiß“ gemachte emotionale Reaktionen. Entscheidungstrainings müssen deshalb die Entscheider in diesem emotionalen Orientierungsprozess erreichen und dialogisch begleiten.

Zukunftsplanung als Identitätsprojekt

Menschen mit einer geistigen Behinderung neigen als Reflex auf gesellschaftliche Ausgrenzung dazu, Lebensentscheidungen an einer statusfixierten Normalität zu orientieren. Dabei wird eine emotional geladene Polarität zwischen „behindertem“ und „nichtbehindertem“ Leben aufgebaut, die den Entscheidungsraum mental einengt. Mit einer den eigenen Lebensstil berücksichtigenden Zukunftsplanung erhalten die Akteure die Möglichkeit, konkretes Erleben in seiner lebensweltlichen Vielfalt zu reaktivieren und die widersprüchlichen Facetten des Selbst im Entscheidungsprozess auszudrücken.



Zehn Frauen aus Werkstätten für behinderte Menschen (WfbM) entdecken ihre weibliche Biografie.
„Ich bin besonders – aber viele sind wie ich!“

Frau Z.: „Ja, jetzt ist sogar mein Onkel so erstaunt, dass ich das überhaupt geschafft hab’.“

Interviewerin: „Gut ist das. Prima. (...)“

Frau Z.: „Er hat’s auch nicht gedacht, dass in mir so viel Kraft noch steckt.“

Es empfiehlt sich deshalb, die persönliche Zukunftsplanung als „Identitätsprojekt“ zu organisieren, bei dem die Erfahrungen mit Lebensentscheidungen und die damit verbundenen Rollen in der eigenen Biografie aufgesucht und (neu) bewertet werden. Diese Erkundung des Selbst sollte als „Kompetenzdialog“ zwischen Entscheidern und Entscheidungsbegleitern gestaltet werden.

Selbstbestimmung in sozialer Integration

Angesichts der beschriebenen Überforderungskomponenten neigen Menschen mit geistiger Behinderung in Entscheidungssituationen dazu, die sozialen Folgen der zu erwartenden Konsequenzen eher auszublenden. Das kann zu einer zusätzlichen sozialen Abschottung führen. Deren positive Absicht ist die Reduzierung von überfordernder Komplexität des Entscheidungsraums, vor allem wenn die notwendigen Referenz Erfahrungen selbstbestimmten und sozial orientierten Handelns fehlen.

Interviewerin: „Entscheiden Sie das ganz alleine?“

Herr V.: „Ja, alleine, da hab’ ich meine Ruhe.“

Interviewerin: „Ihre Ruhe? Wie kann ich denn das verstehen?“

Herr V.: „Dann weiß ich, dass ich meine Arbeit mach’, und wenn mir einer dazwischenfummelt, dann passt mir das auch nicht.“

Die Verkürzung des Entscheidungsprozesses um die soziale Komponente ist durchaus entscheidungsfördernd, hat aber die negative Folge, dass damit die Lücke zwischen dem biografisch verletzten Ich und der sozialen Umwelt nicht geschlossen werden kann. Der soziale „Öko-Check“ im Entscheidungshandeln bedarf also einer dialogischen Anregung. Nützlich ist dabei, die Akteure emotional in die diversen Rollen des relevanten gedanklichen Umfelds schlüpfen zu lassen, um das Netz der Beziehungen und Entscheidungserwartungen zu berücksichtigen.



Soziale Integration braucht Gelegenheiten, Gemeinschaft zu erleben.

NLP-Elemente im Entscheidungsmanagement für Menschen mit geistiger Behinderung

Zukunftsplanung, Zielorientierung, kongruentes Wählen, Mobilisierung emotionaler Ressourcen – dies sind geläufige Themen des Neurolinguistischen Programmierens und durch die bekannten NLP-Grundtechniken ohne Mühe abdeckbar (Winter 2002). So ist z.B. das Instrumentarium der „Persönlichen Zukunftsplanung“ gut mit den Kriterien der Wohlgeformtheit kombinierbar. Bei Menschen mit geistiger Behinderung sind jedoch bei der Anwendung des NLP in Entscheidungsprozessen folgende Besonderheiten zu berücksichtigen:

- Bei der Entdeckung und Nutzung bewusster und nichtbewusster Ressourcen ist das Individuum auf ein umfangreicheres und einfühlsames Feedback angewiesen.
- Der Entwicklung eigener Lebensträume muss ein besonderer entstigmatisierender (Übungs-)Raum gegeben werden.
- Die Aufgabe des Prozessbegleiters muss durch die Rolle des Unterstützers ergänzt werden, wobei das Individuum lernen muss, den eigenen Unterstützungsbedarf zu formulieren und schrittweise zu reduzieren.
- Die Werteorientierung des Selbst muss durch eine einfühlsame Begleitung dialogisch – auch in Auseinandersetzung mit einseitigen Normalisierungsvorstellungen – validiert werden.
- Das Individuum bedarf für soziales Handeln der Herausforderung durch ein explizites soziales Feedback.



Im Sambarhythmus aus sich heraus gehen.
Der Rollentausch macht frei für neue Sichtweisen.

- Orientierung im Entscheidungsprozess setzt geistige, emotionale und körperliche Beweglichkeit voraus. Diese Komponenten sind im Entscheidungstraining gleichermaßen zu fördern.

Kompetenzzentrum für selbstbestimmte Lebensplanung

In der sozialpolitischen Diskussion wird auf die Selbstbestimmung von Menschen mit Behinderung in ihrer Lebensgestaltung ein besonderes Augenmerk gelegt. Das führt u.a. dazu, dass ab dem 01.01.2008 jeder Mensch mit Behinderung seinen Bedarf an sozialer Teilhabe durch ein persönliches Budget decken lassen kann. Die zukünftige Budgetautonomie erhöht die Entscheidungsfreiheit des Individuums, aber auch die Anforderungen an seine Entscheidungsfähigkeit.

Im Nordwesten Niedersachsens wurden in den vergangenen fünf Jahren an der Evangelischen Heimvolkshochschule Rastede (vgl. www.hvhs.de) wichtige Erfahrungen beim Training der Entscheidungskompetenz von Menschen mit geistiger und seelischer Behinderung beim Übergang auf den allgemeinen Arbeitsmarkt gesammelt. In speziellen Kursen werden auf der Grundlage einer beruflichen Zukunftsplanung Techniken zur Entwicklung von Entscheidungskompetenz vermittelt. Diese Erfahrungen sollen künftig auch auf andere Lebensbereiche von Menschen mit geistiger Behinderung übertragen werden. In Kooperation mit den Einrichtungen für behinderte Menschen wird deshalb in der Evang. HVHS Rastede ein Kompetenzzentrum für die selbstbestimmte Entscheidung in Lebensübergängen entstehen. Als nächster thematischer Schwerpunkt steht die Vorbereitung von Menschen mit geistiger Behinderung auf den Ruhestand an.

Literatur:

- Doose, S.: „I want my dream!“ **Persönliche Zukunftsplanung.** Bundesarbeitsgemeinschaft für Unterstützte Beschäftigung. Hamburg 2000
- Friedrich, J.: **Orientierung im Entscheidungsprozess. Menschen mit geistiger Behinderung und der allgemeine Arbeitsmarkt.** Eine qualitative Studie zum Entscheidungsverhalten im Übergang von der WfbM auf den allgemeinen Arbeitsmarkt. Verlag Dr. Kovac, Hamburg 2006
- Klein, G.: **Natürliche Entscheidungsprozesse.** Junfermann Verlag, Paderborn 2003
- Winter, M.: **Entscheidungsmanagement mit NLP.** Junfermann Verlag, Paderborn 2002



Dr. Jochen Friedrich

(j.friedrich@delme-wfb.de) arbeitet bei den Delme-Werkstätten gGmbH als Pädagogischer Berater der Geschäftsführung. Er ist Pädagoge und Betriebswirt und hat am Institut für Sonderpädagogik, Prävention und Rehabilitation der Uni Oldenburg zum Entscheidungsverhalten von Menschen mit geistiger Behinderung promoviert.



Mit seiner Frau **Ingrid Wagner-Friedrich** führt er Trainings zu Entscheidungskompetenz durch. Beide sind NLP-Trainer (DVNLP).

www.delme-wfb.de

Partnerschaftsprogramm

**Mit Buchempfehlungen Geld verdienen:
JUNFERMANN Online-Partnerschaftsprogramm**

Was ist das und wie funktioniert es?

Als unser Partner präsentieren und empfehlen Sie ausgewählte JUNFERMANN-Bücher (natürlich können Sie die Anzahl und Titel frei wählen) möglichst mit Coverabbildung auf Ihrer Website. Von diesen Büchern aus erfolgt eine Verlinkung zum JUNFERMANN-Online-Shop. **Wenn ein Kunde, der über eine Partner-Website in unseren Shop gekommen ist, bei uns Bücher bestellt, zahlen wir unserem Partner eine attraktive Provision von 25% des Gesamtbestellwertes.**

**Interesse geweckt? Schön! Dann sprechen Sie uns an:
JUNFERMANN VERLAG • Frau Stefanie Linden**

Tel.: 052 51-13 44 16

eMail: linden@junfermann.de

www.junfermann.de





Neun Schritte zum Erfolg

Ein Leitfaden zur Mitarbeitergesprächsführung

von Peter Gerecke

„Es ist nur im Vordergrund wichtig, ‚was‘ in einer Firma getan wird. Es ist viel wichtiger, ‚wer‘ in einer Firma, wie etwas tut – und in der Zukunft tun wird.“ (P.G.)

Motivierte Mitarbeiter in einem vertrauensvollen Arbeitsklima sind sicherlich oberste Priorität der Wunschlisten aller Firmen. Wertvoller Bestandteil hierzu ist eine offene Kommunikation zwischen Mitarbeitern (im weiteren Verlauf MA genannt) und Vorgesetzten (im weiteren Verlauf VG genannt). In vielen Firmen bieten die jährlichen Mitarbeitergespräche den Rahmen, dieses Klima herzustellen und zu erhalten.

Ziel der jährlichen Gespräche ist es, Motivation und selbstständiges Handeln in Arbeitsabläufen zu fördern. Besonders wichtig ist die Erhaltung und Weiterentwicklung der Qualität der Arbeit. Dabei werden die wirtschaftlichen Erfolge der Firma sowie die nachhaltige Zufriedenheit der MA fokussiert.

In einem offenen, vertrauensvollen Gespräch unter vier Augen fühlen sich die MA wahr- und ernstgenommen. Grundlage dazu ist eine positive Arbeitsbeziehung, die geprägt wird durch die Integration individueller Fähigkeiten und Werte der Mitarbeiterschaft. Aus der Definition gemeinsamer Ziele entsteht ein wertvoller Prozess, der produktives Denken und Handeln in gegenseitiger Wertschätzung fördert.

Anleitung zum Mitarbeitergespräch

Zunehmend hat sich gezeigt, wie wichtig das Gespräch zur Förderung von Arbeitsprozessen ist. Dazu sind bereits zahlreiche Mitarbeitergesprächsleitfäden mit unterschiedlichen Ausrichtungen entwickelt worden. Oft werden diese Gespräche sehr nachlässig und auch unwillig durchgeführt.

Dabei stehen nicht unbedingt kommunikative Kompetenzen der Gesprächspartner im Vordergrund, sondern häufig ein sehr komplizierter Gesprächsleitfaden, auf dessen oberflächlicher Grundlage das Gespräch abgehandelt wird.

Mein Ziel ist es, einen Gesprächsleitfaden vorzustellen, der beiden Seiten eine vertrauensvolle Standortbestimmung ermöglicht. Dafür nutze ich unterschiedliche Wahrnehmungsebenen in einem Arbeitsprozess, um ein ressourcenreiches, zielorientiertes Niveau in das Gespräch zu integrieren.

In meinem 9-Schritte-Modell der Mitarbeitergesprächsführung dient die Vorannahme, dass der MA in einem bestimmten Zeitraum Erfahrungen in unterschiedlichen Kontexten der Firma macht, als Gesprächsbasis. Es handelt sich dabei um Erfahrungen, die sich in der Regel auf das System „Team“ oder „direkte Arbeitskollegen“, das System „Mitarbeiter-Vorgesetzter“ und das System „Kundenorientierung“ ausrichten. Diese Erfahrungen werden ganz persönlich bewertet und in das individuelle Arbeitssystem bewusst und unbewusst integriert. Eine Aneinanderreihung wichtiger Bausteine für ein Mitarbeitergespräch liegt vor.



Auf diesen Bausteinen lässt sich ein Mitarbeitergesprächsleitfaden für jede Firma entwickeln. Dabei werden die besonderen Ansprüche und Anforderungen eines Betriebs und seiner MA in den Mittelpunkt gestellt.

Das jährliche Gespräch legt den Grundstein für die Leistung der MA in den nächsten zwölf Monaten. Es ist deshalb ein

zentraler Meilenstein in jeder Mitarbeiterführung und damit die Basis zum Unternehmenserfolg.

Das 9-Schritte-Modell

1. Schritt: Wertschätzung und Rückblick

Der VG hat für eine Atmosphäre gegenseitiger Wertschätzung zu sorgen. Der MA wird zu negativen wie auch positiven Äußerungen ermutigt und kann sich auf die Diskretion seines VG verlassen. Dazu gehört die Aufgabe, einen störungsfreien Ablauf vorzuhalten. Zusätzlich gilt für beide Seiten, einen ausreichenden Zeitrahmen einzurichten.

Im ersten Schritt wird in einem Rückblick der Leitfaden aus dem Vorjahr gemeinsam fokussiert. Welche Ziele wurden vereinbart? Wurden sie erreicht? Falls nicht, welche Gründe liegen dafür vor? In welchem Status befindet sich der MA im Zielerreichungsprozess, und welche Unterstützung ist hilfreich? Lassen sich daraus Maßnahmen ableiten, um für das kommende Jahr bessere Ergebnisse zu erzielen?

2. Schritt: Erfahrungen

In der zweiten Phase des Gesprächs beziehen sich die Gesprächsteilnehmer auf subjektive Erfahrungen des letzten Jahres im Umgang mit

- dem Team (direkte Kollegen, Zuarbeitende, interne Kooperationspartner),
- dem Vorgesetzten,
- den Kunden/Klienten.

Beide Gesprächsteilnehmer definieren für jeden Bereich eigene prägnante Erfahrungen aus dem vergangenen Jahr.

Die Erfahrungen des MA richten sich zuerst auf den Kontext der Arbeitsbeziehungen im Team. Dabei können sich die Erfahrungen auf den Umgang mit einzelnen Kollegen oder Gruppierungen im Team beziehen. Diese können positiv oder auch negativ besetzt sein. Im nächsten Schritt wird die Situation und Kooperation mit dem Vorgesetzten benannt. Auch hier ist es zentral wichtig, gute und auch negative Erfahrungen zu sammeln und genauer zu erläutern. Dasselbe Vorgehen wird auf den Bereich der Kunden/Klienten bezogen. Die Erfahrungen des VG basieren auf den subjektiven Wahrnehmungen von Verhalten und Handlungen des MA in diesen drei Bereichen. Dabei stehen die Rolle im Team, die Kooperation mit der Leitung und Wahrnehmungen im Umgang mit Klienten/Kunden im Mittelpunkt.

Die beiderseitigen Erfahrungen werden notiert und gegenseitig erklärt.

3. Schritt: Werte der Arbeit

In der dritten Gesprächsphase werden Erfahrungen des MA gewertet. Der individuelle Wert einer Erfahrung wird abgefragt. Diese Werte der Erfahrungen werden für alle drei Be-

reiche von beiden Seiten gesammelt und festgehalten. In diesem Schritt gilt es, die Ereignisse selbst loszulassen und daraus gemeinsam die wichtigsten Punkte für die zukünftige Zusammenarbeit zu finden. Wie kann der MA und wie kann der VG die Wirksamkeit des Unternehmens in diesen drei Bereichen – Team, Leitung, Klient/Kunde – optimieren?

Die logischen Ebenen bieten den Rahmen, um individuell gemachte Erfahrungen zu werten. Die Wahrnehmungsebenen im Firmenkontext:

- **Ort/Umgebung** bezieht sich auf die Firma,
- **Verhalten** auf die Tätigkeit innerhalb der Firma,
- **Fähigkeiten** auf die Ausbildung des MA und dessen Einsatzbereiche,
- **Werte** im Bezug darauf, was dem MA an der Tätigkeit in der Firma wichtig ist,
- **Identifikation** im Rahmen des gesamten Firmenprozesses.

Die Gesprächspartner verlassen die Ebenen der Umgebung, des Verhaltens und der Fähigkeiten. Im Gespräch orientieren sich beide nun auf einer höheren Ebene – der Ebene, die dem MA grundsätzlich zum Zeitpunkt des Gesprächs wichtig ist. Dabei haben VG und MA die Möglichkeit, sich auf wertschätzender Ebene in gegenseitiger Wertestruktur auszutauschen.

Der ressourcenreiche Rahmen bietet Platz, um Konflikte, Meinungsverschiedenheiten und Stresssituationen lösungsorientiert zu besprechen. Zudem wirkt sich das Elizitieren positiver, in Werte gesetzter Erfahrungen auf bewusster und unbewusster Ebene motivierend auf den Arbeitskontext aus. In dieser Phase steht nicht unbedingt die hierarchische Struktur im Mittelpunkt, sondern ein positives, zielorientiertes Arbeitsklima.

4. Schritt: Ziele

In der vierten Gesprächsphase werden die Ziele des MA entwickelt. Dabei ist es wichtig, individuelle Fähigkeiten und Wünsche des MA zu beachten und in den Kontext der drei Bereiche Team, Leitung und Kunden/Klienten zu integrieren. Es kann sich auch um laufende Prozesse aus anderen Geschäftsbereichen handeln, die den Handlungsspielraum des MA berühren. Alle Ziele werden in einen wohl formulierten Rahmen gesetzt:

- **Konkretisiert:**
Wie genau sieht das Ziel aus? Effektiv dabei ist, die MA ein genaues Zielbild aufbauen zu lassen.
- **Positiv formuliert:**
Weg von komplizierten Formulierungen mit versteckten Negationen. Einen kurzen, positiv formulierten Satz bilden. Der Zielsatz sollte ausdrücken, dass das Ziel bereits erreicht ist.
- **Eigenverantwortlich erreichbar:**
Tangiert das Erreichen des Ziels Kollegen oder Kunden/Klienten? Was können beide Gesprächsparteien leisten,



um eine eigenverantwortliche Zielerreichung zu ermöglichen?

- **Zentriert auf einen Kontext:**

Dieser kann sich auf spezielle Geschäftsbereiche beziehen oder verändertes Verhalten integrieren. Zur Förderung der persönlichen Entwicklung kann auch eine Fortbildung der MA im Mittelpunkt stehen.

- **Die Intention erhaltend:**

Was hat den MA bislang gehindert, das Ziel zu erreichen, und welche positive Absicht ist damit verbunden? Ist diese positive Absicht im vereinbarten Ziel integriert?

5. Schritt: Fortbildungen

Die 5. Phase bezieht sich konkret auf die Fortbildungswünsche und persönliche Entwicklung des MA. Der Fortbildungsbedarf wird gemeinsam definiert. In welche Richtung möchte sich der MA entwickeln und weitere Ressourcen aneignen? Welche Qualifikation des MA soll gefördert werden? Spezielle Fort- oder Zusatzausbildungen können zur Unterstützung der Zielerreichung vereinbart werden.

6. Schritt: Feedback

Die Feedbackphase dient zur gegenseitigen Standortbestimmung. Wie genau nehmen sich die Gesprächspartner im Arbeitsverhältnis wahr? Dabei achten beide Gesprächsparteien darauf, das Feedback konstruktiv und motivierend zu gestalten. In der Regel ist durch die vorherigen Prozessschritte ein offenes Klima induziert und Informationen über Kooperationsformen im Arbeitsprozess und Einschätzung der persönlichen Beziehung sind ausgetauscht.

7. Schritt: Persönliche Entwicklung in der Firma

In der 7. Phase steht die persönliche Entwicklung des MA innerhalb des Firmenkontextes im Mittelpunkt. Wünsche zur beruflichen Weiterentwicklung innerhalb der Firma werden berücksichtigt. Absolvierte Fortbildungen sind auszuwerten und beide Gesprächsparteien prüfen, ob und wie sich der MA innerbetrieblich verändern kann, sofern der Wunsch dazu besteht.

8. Schritt: Stellenbeschreibung und Bewertung

Die Stellenbeschreibung bietet Platz zur objektiven Analyse, wie sich der Arbeitsplatz der MA zusammensetzt. Liegt eine Stellenbeschreibung vor, ist gemeinsam zu klären, ob sich der Arbeitsplatz im Laufe des Jahres verändert hat. Durchaus sind Spezifikationen, die einen bestimmten Arbeitsplatz prägen, aufzunehmen.

Arbeitet der Betrieb/die Firma mit einem leistungsorientierten Bewertungsrahmen, besteht die Möglichkeit, die Tätigkeit des MA zu bewerten. Dazu können für die Firma individuelle Module zu Bewertungskriterien eingerichtet werden und den Gesprächsleitfaden ergänzen.

9. Schritt: Dokumentation und Termin

Zum Abschluss wird ein neuer Termin zum nächsten Mitarbeitergespräch vereinbart. Dem VG obliegt die Dokumentation des Gespräches.

Nur ein einziger Ratschlag ...

Ein Mitarbeitergesprächsleitfaden gewährleistet die einfache Handhabung des 9-Schritte-Modells. Die einzelnen Schritte des Gesprächs sind darauf abgebildet und können einfach durch die VG dokumentiert werden. Für alle Führungskräfte einer Firma gilt es, denselben Leitfaden zu verwenden, um die Qualität der Mitarbeitergespräche zu sichern.

Wenn ich Ihnen nur einen einzigen Ratschlag zum Thema „Mitarbeiterführung“ geben dürfte, würde ich Ihnen raten, unbedingt regelmäßig ein Mitarbeiter-Jahresgespräch zu führen. Nutzen Sie die Möglichkeit zur Jahresbilanz. Blicken Sie gemeinsam auf das Jahr zurück und reflektieren Sie, wo Unterstützung hilfreich gewesen wäre – und was besonders gut gelungen ist.

Weitere Informationen zu Mitarbeitergesprächsführung und Kontakt zur Entwicklung eines Leitfadens finden Sie unter www.petergerecke.de



Peter Gerecke (p.gerecke@t-online.de)

ist NLP-Lehrtrainer (DVNLP), Coach (DVNLP), Certified Trainer der Society of NLP und seit 17 Jahren als Diplom-Sozialpädagoge, Leitungskraft und Coach im Bereich Beratung von Menschen mit unterschiedlichen Problemen tätig. Er ist Lehrtrainer am Tübinger Institut für NLP und Entwickler der Beratungsmethode „Das Konzept der Selbstberatung“.



Das Ende der Geschichten

Ein Interview mit Byron Katie

von Ralf Giesen

Katie, du sagst oft, dass uns nicht das ärgert, was in Wirklichkeit geschieht, sondern die Geschichten, die wir daraus machen. Wie können uns die eigenen Geschichten in unserem Kopf wütend machen?

Byron Katie: Niemand – und auch keine Situation – kann uns wütend machen. Das einzige, was uns wütend machen kann, sind Gedanken. „Er ist faul.“ „Sie hätte nicht lügen sollen.“ Nur wenn wir an einen aufreibenden Gedanken glauben – wenn wir unsere Gedanken mit der Realität verwechseln –, werden wir wütend, traurig oder deprimiert. Wir leiden nur dann, wenn wir an einen Gedanken glauben,

der abstreitet, was ist. Wenn der Verstand völlig klar ist, dann ist das, was ist, das, was wir wollen.

Wenn du darauf achtest, wirst du feststellen, dass du dutzende Male am Tag solche Gedanken hast. „Die Leute sollten freundlicher sein.“ „Meine Nachbarn sollten sich mehr um ihren Rasen kümmern.“ „Die Schlange im Lebensmittelgeschäft sollte sich schneller vorwärts bewegen.“ „Mein Ehemann (oder meine Ehefrau) sollte mir zustimmen.“ „Ich sollte dünner sein (oder hübscher oder erfolgreicher).“ Mit solchen Gedanken willst du, dass die Wirklichkeit anders ist, als sie ist. Wenn du findest, dass das deprimierend klingt, hast du

Recht. Aller Stress, den wir erleben, wird durch unsere Einwände gegen das verursacht, was ist.

Was ich den Menschen anbiete, ist eine Methode der Selbstbefragung, die ich „The Work“ nenne.¹ Sie besteht aus vier einfachen Fragen und dem, was ich als „Umkehrung“ bezeichne – eine Art, das Gegenteil dessen zu erleben, was du für wahr hältst. Menschen, für die „The Work“ neu ist, sagen mir oft: „Aber es würde mich schwächen, wenn ich mit meiner Auseinandersetzung mit der Realität aufhören würde. Wenn ich die Wirklichkeit einfach akzeptiere, werde ich passiv. Ich könnte sogar den Wunsch verlieren, zu handeln.“ Das be-

¹ Kostenlos erhältlich unter www.thework.com

antworte ich mit einer Frage: „Kannst du wirklich wissen, dass das wahr ist?“ Was gibt mehr Kraft – „Ich wünschte, ich hätte meinen Job nicht verloren“ oder „Ich habe meinen Job verloren, was kann ich jetzt tun“?

„The Work“ zeigt auf, dass das, von dem du denkst, dass es nicht hätte geschehen sollen, geschehen sollte. Es sollte geschehen, weil es geschehen ist, und kein Gedanke in der Welt kann das ändern. Das bedeutet nicht, dass du darüber hinwegsehen oder es gutheißen sollst. Es bedeutet lediglich, dass du die Dinge ohne Widerstand und ohne das Durcheinander deiner inneren Kämpfe betrachten kannst. Niemand will, dass seine Kinder krank werden, niemand will einen Autounfall haben, aber wenn diese Dinge passieren, wie kann es da helfen, im Geiste gegen sie zu argumentieren? Wir müssten es besser wissen, und trotzdem machen wir damit weiter, weil wir nicht wissen, wie wir aufhören sollen.

**„Was gibt mehr Kraft:
Ich wünschte, ich hätte meinen
Job nicht verloren – oder:
Ich habe meinen Job verloren,
was kann ich jetzt tun?“**

Ich liebe das, was ist – nicht weil ich ein spiritueller Mensch bin, sondern weil es weh tut, mit der Realität zu streiten, und solche Gefühle wie Ärger machen mich darauf aufmerksam. Die Wirklichkeit ist gut so, wie sie ist, denn wenn wir dagegen argumentieren, erleben wir Anspannung und Frustration. Wir fühlen uns nicht natürlich oder ausgeglichen. Wenn wir aufhören, uns gegen die Wirklichkeit zu stellen, wird unser Handeln einfach, flüssig, freundlich und angstfrei, und Ärger als Hauptmotivator wird unzeitgemäß.

Wie kann uns ein Gedanke wütend machen? Kannst du ein Beispiel nennen, wie das funktioniert?

Byron Katie: Sicher. Einmal bin ich in einem Restaurant auf die Damen-toilette gegangen, und aus der einzigen Kabine kam eine Frau heraus. Wir lächelten uns an, und als ich die Tür hinter mir schloss, begann sie zu singen und ihre Hände zu waschen. „Was für eine schöne Stimme!“, dachte ich. Als ich sie hinausgehen hörte, bemerkte ich, dass der Toilettensitz tropfnass war. „Wie kann man nur so unanständig sein!“, dachte ich. „Und wie hat sie es bloß geschafft, den ganzen Sitz voll-zupinkeln? Hat sie darauf gestanden?“ Dann kam mir der Gedanke, dass sie ein Mann war – ein Transvestit, der im Damenklo Falsett sang. Während ich den Toilettensitz sauber machte, überlegte ich, ob ich ihr bzw. ihm hinterhergehen sollte, um ihm zu sagen, was für eine Schweinerei er angerichtet hatte. Dann spülte ich die Toilette. Das Wasser schoss aus der Schüssel heraus und überflutete den Sitz. Und ich stand einfach nur da und lachte.

In diesem Fall war der natürliche Lauf der Dinge freundlich genug, meine Geschichte aufzudecken, bevor sie sich noch weiter entwickelte und ich in meinem Ärger auf diese Person zuing. Normalerweise ist das nicht so – bevor ich die Selbstbefragung entdeckte, wusste ich keinen Weg, um diese Art von Denken zu unterbrechen. Kleine Geschichten führten zu größeren, größere Geschichten führten zu bedeutenden Theorien über das Leben und wie schrecklich es war – und was für ein gefährlicher Ort diese Welt war. Es endete damit, dass ich zu verängstigt und zu deprimiert war, um mein Schlafzimmer zu verlassen – ich isolierte mich, aß Eis und verbrachte mein Leben Tag für Tag vor dem Fernseher, um der Welt zu entfliehen, die ich mir ausgedacht hatte.

Handelst du auf der Grundlage von unhinterfragten Theorien darüber, was gerade los ist, und bist dir dessen noch nicht einmal bewusst, dann befindest du dich in etwas, was ich „den Traum“ nenne. Oft wird der Traum zur Last,

„Wie viel von deiner Welt besteht aus unhinterfragten Geschichten? Du kannst es nicht wissen, bevor du nicht nachfragst.“

manchmal verwandelt er sich sogar in einen Alptraum. In solchen Momenten möchtest du vielleicht die Wahrheit deiner Gedanken überprüfen, indem du „The Work“ auf sie anwendest. Nach „The Work“ bleibt dir immer weniger von deiner unbequemen Geschichte übrig. Wer wärest du ohne sie? Wie viel von deiner Welt besteht aus unhinterfragten Geschichten? Du kannst es nicht wissen, bevor du nicht nachfragst.

Wir wollen alle glücklich sein. Niemand will leiden. Ärger und Traurigkeit erscheinen so lange real und notwendig, bis du erkennst, dass alles Leiden daher kommt, dass du glaubst, was du denkst. Wie können wir diese Gefühle auslöschen, außer Alzheimer zu bekommen? Wir können es nicht. Wir haben es immer wieder versucht, mit Sex und Alkohol und Essen und Kreditkarten – und trotzdem kommen diese stressigen Gedanken immer wieder und verursachen Ärger und Traurigkeit, ganz gleich, wie wir sie auszulöschen versuchen. Manche Menschen versuchen am Ende diese Gedanken durch eine Packung Schlaftabletten zu vernichten, oder indem sie sich eine Kugel in den Kopf jagen. Ich sympathisiere mit ihnen. Ich habe früher auch gedacht, dass der einzige Ausweg sei, wenn mein Körper sterben würde. Ich kannte keinen anderen Weg. Liebe hat diese Kraft, und Liebe finden wir, wenn der Verstand sich selbst in Frage stellt. Der Ausweg ist der Weg nach innen, und ein Weg nach innen sind die vier Fragen und die Umkehr.

Stammen Ärger und Traurigkeit immer daher, dass wir an unsere Gedanken glauben?

Byron Katie: Immer. Und ich habe herausgefunden, dass es keine neuen

aufreibenden Gedanken gibt – sie sind alle recycelt. Sie sind nicht individueller als dasselbe Fernsehprogramm, das alle anschauen. Ich habe entdeckt, dass Menschen überall in der ganzen Welt, in jeder Sprache und jeder Kultur, deswegen leiden, weil sie an die gleichen aufreibenden Gedanken glauben: „Meine Mutter liebt mich nicht“, „Ich bin nicht gut genug“, „Ich bin zu fett“, „Mein Mann sollte mich verstehen“, „Meine Frau hätte mich nicht verlassen sollen“, „Meine Kinder sollten ihre Socken aufheben“. Wer will schon schmerzhaft Gefühle? Ich liebe meine Gedanken und Gefühle, und sie bringen mich oft zum Weinen, aber das sind Tränen der Dankbarkeit. Und

hätte ich je einen stressigen Gedanken, würde ich ihn sorgfältig genug überprüfen, so dass ich ihn nicht glauben müsste. Solch ein Gedanke würde keinen Stress verursachen, wenn er auftauchte, sondern Gelächter. Und ich würde niemals jemanden bitten, nicht an seine Gedanken zu glauben. Das wäre nicht nur unfreundlich – es ist unmöglich für Menschen, nicht zu glauben, was sie glauben. Wir glauben so lange an das, was wir glauben, bis wir unsere Gedanken hinterfragen. So läuft das.

Wie kann „The Work“ unsere Geschichten verändern und unseren Ärger und Groll befreien?

Byron Katie: Niemand hat es je geschafft, sein Denken zu kontrollieren, obwohl mache Leute einem Geschichten davon erzählen, wie sie es gemacht haben. Ich lasse meine Gedanken nicht los – ich hinterfrage sie und begegne ihnen mit Verständnis. Dann lassen sie mich los.

Hier ist ein Beispiel. Vor ein paar Jahren stand bei einer meiner öffentlichen Veranstaltungen in New York ein distinguiert aussehender, älterer Geschäftsmann auf und sagte, er wolle „The Work“ mit mir an seinem Geschäftspartner anwenden. „Ich bin wütend auf meinen Partner“, begann er, „weil er mich vor unseren Angestell-

Byron Katie litt mit Anfang Dreißig unter ernsthaften Depressionen. Sie war Geschäftsfrau und Mutter und lebte in einer Kleinstadt in der Wüste Südkaliforniens. Fast ein ganzes Jahrzehnt lang führte die Spirale abwärts in Paranoia, Wut, Selbsthass und ständige Selbstmordgedanken – die letzten zwei Jahre lang war sie beinahe unfähig, ihr Schlafzimmer zu verlassen. Dann erlebte sie eines Morgens im Februar 1986 aus dem Nichts heraus eine lebensverändernde Selbsterkenntnis. Katie nennt es „zur Wirklichkeit erwachen“. „In diesem Moment außerhalb von Zeit“, sagt sie, „entdeckte ich, dass ich litt, wenn ich meinen Gedanken glaubte, aber nicht litt, wenn ich ihnen nicht glaubte – und das gilt für jedes menschliche Wesen. So einfach ist Freiheit. Ich entdeckte, dass Leiden eine Wahl ist. Ich fand eine Freude in mir, die nie verschwunden ist, keinen einzigen Augenblick lang. Diese Freude ist in jedem von uns, immer.“

Kurz darauf gab es Gerüchte über eine „erleuchtete Dame“ in Barstow, und die Leute begannen sie aufzusuchen und sie zu fragen, wie sie die Freiheit finden konnten, die sie ausstrahlte. Sie war überzeugt: Wenn diese Menschen überhaupt etwas brauchten, dann nicht ihre persönliche Präsenz, sondern einen Weg, um selbst zu entdecken, was sie erkannt hatte. Katies Methode der Selbstbefragung, die sie „The Work“ nennt, ist die in Worte gefasste wortlose Befragung, mit der sie an jenem Februarmorgen erwachte. Es ist eine einfache und dennoch außerordentlich kraftvolle Methode und erfordert nichts weiter als einen Stift, Papier und einen klaren Verstand. Nachdem sich die Berichte über bemerkenswerte Transformationen verbreiteten, die Menschen durch „The Work“ erlebt hatten, wurde Katie zu öffentlichen Präsentationen in Kalifornien, später überall in den Vereinigten Staaten und schließlich auch in Europa und der ganzen Welt eingela-



den. Sie reist seit mittlerweile 20 Jahren herum, zum Teil ohne Pausen, und hat „The Work“ Hunderttausenden von Menschen nahegebracht – bei freien öffentlichen Veranstaltungen, in Gefängnissen, Krankenhäusern, Kirchen, Verbänden, Frauenhäusern, Universitäten und Schulen – während Intensiv-Wochenenden und ihrer neuntägigen „School for The Work“.

2007 tourt sie durch die Staaten, um ihr neues Buch „A Thousand Names for Joy“ zu präsentieren (dt.: „Eintausend Namen für Freude“, erscheint im Herbst 2007 bei Goldmann). Von Juni bis August 2007 wird sie Europa besuchen – in Tel Aviv, Wien, Dublin, London, Stuttgart, Berlin und Amsterdam wird sie öffentliche Veranstaltungen und Workshops abhalten. Ihre Tour endet traditionell mit einer neuntägigen „School for The Work“ in Bad Neuenahr. Weitere Informationen unter www.thework.com

„Ich lasse meine Gedanken nicht los – ich hinterfrage sie und begegne ihnen mit Verständnis. Dann lassen sie mich los.“

ten einen Querulanten genannt hat. Er hatte kein Recht, das zu tun. Er hat mein Ansehen beschädigt. Mein Partner sollte sich entschuldigen.“

„Ist das wahr?“, fragte ich. (Das ist die erste Frage von „The Work“.) „Ja“, antwortete er. „Es ist wahr. Er hat mich beleidigt. Natürlich sollte er sich entschuldigen.“ Er war sich seiner Sache sicher.

Aber er war ein intelligenter Mann und wollte wirklich von seinem emotionalen Schmerz befreit sein. Als ich ihm die zweite Frage von „The Work“ stellte – „Können Sie wirklich wissen, dass es wahr ist, dass Ihr Partner sich entschuldigen sollte?“ –, ging er in sich und schaute sich seine Behauptung genau an. Nach einer kurzen Stille sagte er: „Na ja, ich kann nicht wirklich wissen, wo er steht. Er glaubt wahrscheinlich, dass er Recht hat. Von daher lautet meine Antwort: Nein, ich kann nicht wirklich wissen, dass er sich entschuldigen sollte.“ Diese Antwort schien etwas in ihm zu lösen. Eine Behauptung, die er für wahr gehalten hatte, erschien ihm jetzt nicht mehr so offensichtlich wahr.

Dann stellte ich ihm die dritte Frage: „Wie reagieren Sie, wenn Sie glauben, Ihr Partner müsste sich bei Ihnen entschuldigen?“ „Ich werde wütend“, sagte er. „Wenn er mit einer guten Idee ankommt, mache ich sie nieder. Ich kritisiere ihn hinter seinem Rücken. Wenn ich ihn sehe, gehe ich ihm aus dem Weg. Wenn ich nach Hause gehe, nehme ich den Groll mit und beschwere mich bei meiner Frau.“ Er begann also Ursache und Wirkung zu erkennen und den Stress, der daraus resultierte, dass er an einen Gedanken glaubte, der vielleicht überhaupt nichts mit der Realität zu tun hatte. Ich fragte

ihn: „Wie würden Sie jemanden nennen, der die guten Ideen seines Partners niedermacht und ihn hinter seinem Rücken kritisiert?“ Er antwortete verblüfft: „Ach du lieber Himmel. Ich bin ein Querulant. Er hatte Recht.“

Als nächstes stellte ich ihm die vierte Frage: „Wer wären Sie ohne diesen Gedanken? Wer wären Sie bei der Arbeit mit Ihrem Partner, wenn Sie nicht glauben würden, er müsse sich entschuldigen?“ Und der Mann antwortete sehr sanft: „Ich wäre sein Freund. Ich würde wieder mit ihm zusammenarbeiten und unsere Firma würde davon profitieren. Ich wäre für jeden ein besseres Beispiel und zu Hause sehr viel glücklicher.“

Nach diesen Fragen bat ich ihn, den Gedanken umzukehren, um sein Gegenteil zu erfahren und zu schauen, ob es nicht wenigstens genauso angemessen wäre. „Ich sollte mich bei ihm entschuldigen“, sagte der Mann. „Ja, das kann ich sehen. Er hat mich vielleicht öffentlich beleidigt – obwohl ich mir dessen auch nicht mehr sicher bin –, aber ich kann sehen, dass ich privat gemein zu ihm war.“ Eine andere Umkehrung war „Ich sollte mich bei mir selbst entschuldigen“. „Ich sollte mich bei mir selbst entschuldigen“, sagte der Mann, „weil es mich Geld gekostet hat, an diesen Gedanken zu glauben und so wütend zu werden. Und es hat mich einen Freund gekostet. Also schulde ich mir selbst eine Entschuldigung.“ Eine dritte Umkehrung, die er fand, war „Mein Partner sollte sich nicht entschuldigen“. „Selbst wenn mein Partner sich unangemessen oder schlecht verhalten hat durch das, was er sagte, erscheint es mir jetzt arrogant, zu glauben, er solle sich entschuldigen. Vielleicht hatte er nicht die Absicht, mich zu kränken, vielleicht war er einfach nur ehrlich, vielleicht wollte er wirklich ein guter Freund sein, indem er auf ein Problem hinwies, das der Firma schadete. Wie könnte ich wirklich wissen, dass er mir eine Richtigstellung schuldet?“

All das geschah vielleicht innerhalb von fünf Minuten im Laufe eines Gesprächs, das etwa vierzig Minuten dauerte. Am Ende erschien der Mann außerordentlich erleichtert. Er war von einer verärgerten und aufgebrachtten Haltung zu einer Position gewechselt, in der er mehr Verständnis für seinen Partner hatte, ein wenig mehr Demut und sehr viel mehr Zweifel daran besaß, ob er im Recht war. Wenn wir unsere Wahrnehmung ändern, ändern wir die Welt, die wir wahrnehmen.

Ich verwende oft die Metapher von der Schlange und dem Seil. „The Work“ ist genauso: Du bist in der Wüste und siehst eine Klapperschlange, und du hast furchtbare Angst vor Schlangen. Also machst du einen Satz zurück, dein Herz rast und du bist gelähmt vor Angst. Dann schaust du genauer hin und erkennst, dass es nur ein Seil ist. Jetzt kann ich dich auffordern, tausend Jahre lang über dem Seil stehen zu bleiben und dir Angst zu machen. Es ist unmöglich. Du hast erkannt, was für dich wahr ist – ein Seil, keine Schlange –, und jetzt gibt es keine Chance, dich jemals wieder damit zu ängstigen. Womit wir arbeiten, sind die Schlangen in unserem Verstand, die aufreibenden Gedanken. Wenn du deinen stressigen Gedanken glaubst, sind sie wie Schlangen in deinem Kopf. Aber wenn du deine Gedanken hinterfragst, wirst du sehen, dass sie Seile sind. Stressige Gedanken haben die Tendenz, zurückzukehren, aber Stress können sie nur dann verursachen, wenn man an sie glaubt. Wenn wir nicht an ihn glauben, kann der Gedanke keinen Stress auslösen. Wenn der Geschäftsmann das nächste Mal denkt: „Mein Partner sollte sich entschuldigen“, wird er vielleicht laut lachen, so absurd kommt ihm der Gedanke vor.

Kannst du etwas dazu sagen, wie andere uns als „Spiegel“ dienen und wie ihre Eigenschaften oder Handlungen uns wütend machen, weil wir durch sie unsere eigenen, ähnlichen Defizite erkennen?



Byron Katie: Keine Eigenschaft oder Handlung kann uns wütend machen. Wir können nur dann wütend werden, wenn wir an einen unwahren Gedanken glauben, den wir auf den anderen projizieren. Wer „The Work“ macht, übernimmt völlige Verantwortung für sein eigenes Glück. Alles, was wir verändern müssen, ist unsere Art zu denken. Mehr können wir nicht ändern. Das sind sehr gute Neuigkeiten. Wir können erkennen, was wahr ist.

Manche Leute fragen, ob „The Work“ für das passive Annehmen ihrer Beziehungen plädiert, wie schlecht sie auch immer sein mögen. Ich sage ihnen, dass „The Work“ für nichts plädiert. Wie auch? Es sind nur vier Fragen und eine Umkehrung! Das können die Leute manchmal nur schwer verstehen. „Wenn ich meinen Partner so liebe wie er ist“, sagen sie, „bedeutet das nicht, dass ich seine Fehler akzeptiere und bei ihm bleibe? Warum soll ich das in Kauf nehmen? Was, wenn er wirklich viele Fehler hat?“ Das ist eine interessante Frage. Schauen wir uns ein paar Beispiele an: „Er ist so rücksichtslos – er schleppt Dreck ins Haus, er setzt sich in seinen schmutzigen Arbeitshosen aufs frisch gemachte Bett und zieht sich die Schuhe aus, er hört nicht, was ich sage, weil er nur auf das Fußballspiel achtet.“ „Sie schnarcht.“ „Sie macht es nicht richtig.“ „Er hat rote Socken zur weißen Wäsche in die Waschmaschine gesteckt, und jetzt sind die weißen Sachen für immer pink.“ „Sie hat mit dem

Sport aufgehört und zugenommen: Jetzt schau sie dir in diesem engen Kleid an!“ „Er verließ das Haus in seinen besten Klamotten, um zu einem Bewerbungsgespräch zu gehen, und hatte getrocknetes Ei im Bart.“

Warum passieren solche Dinge? Zunächst ist es vielleicht nicht erkennbar. Aber wenn du dir etwas Zeit nimmst, wirst du sehen, dass es wunderbare Gelegenheiten sind, uns näher zusammenzubringen. Aber nicht, indem du passiv bist. Hier geht es um deine eigene Er-

„Wer ‚The Work‘ macht, übernimmt völlige Verantwortung für sein eigenes Glück. Alles, was wir verändern müssen, ist unsere Art zu denken.“

mächtigung, deine Fähigkeit, die Dinge so zu sehen, wie sie wirklich sind, mit den Augen der Liebe. Wenn du beispielsweise „The Work“ auf deinen Partner anwendest, wirst du erkennen, dass all deine Probleme von dir selbst stammen, weil es deine Gedanken sind, die dir sagen, wer er ist. Wenn du ihn als fehlerhaft wahrnimmst, kannst du sicher sein, dass du einen Platz gefunden hast, an dem du gerade mit der Realität streitest und blind bist für dich selbst. (Um diesen Ort aufzuspüren, achte einmal darauf, wobei du dich bei deinen Angriffen am rechtschaffensten und selbstgerechtesten fühlst.)

Schauen wir uns den Ehemann mit dem Ei im Bart an. Du kannst ihn auf

zwei Arten sehen. Bei der ersten glaubst du, er habe Fehler: „Oh Gott, er läuft mit Ei im Bart herum! He, warte! Du hast Ei im Bart! Was für ein Tölpel! Was hast du dir dabei gedacht – wasch das ab! Los, du bist spät dran! Hier, lass mich das machen, du kriegst es ja sowieso nicht hin! Warum muss ich dir eigentlich immer alles sagen? Du wirst diesen Job niemals bekommen. Du kannst einen so frustrieren – warum habe ich dich überhaupt geheiratet? Nein, lass das, ich will dich jetzt nicht küssen. Geh jetzt, raus hier.“

Bei der anderen Art weißt du, dass Fehler gar nicht möglich sind: „Er geht aus der Tür und hat Ei im Bart. Das ist so komisch – er muss es echt eilig haben, wenn er so etwas Offensichtliches übersieht. Ich werde ihm das Ei abwischen, weil mir schon klar ist, warum uns so etwas passiert – oder zumindest mir. Es ist passiert, damit ich seinen Bart noch rechtzeitig sehen und den Tag retten konnte, klar. Jetzt können wir bei der Vorstellung, wie das Bewerbungsgespräch wohl mit Ei im Bart verlaufen wäre, zusammen lachen. Ich wische ihm jetzt das Ei ab, und das ist warm und liebevoll und komisch und intim. Ich glaube, ich habe ihm gar keinen Abschiedskuss gegeben, und das Ei hat es jetzt möglich gemacht. (Interessant, wie viel Zeit plötzlich da ist, wenn man glaubt, keine Zeit zu haben.) Und dann ist es mein Verdienst, wenn er den neuen Job krieg!“

Aus dem Amerikanischen von Susann Pásztor



Ralf Giesen arbeitet als NLP Lehrtrainer und Lehrcoach seit 1999 im eigenen Institut in Berlin. Er ist Vorstandsmitglied des DVNLP e.V. und seit Oktober 2006 als Director of European Operations and Facilitator Certification für Byron Katie International tätig. Aus diesem Grund hat er vorübergehend seinen Lebensmittelpunkt nach Kalifornien verlegt.
www.ifapp.de



Zurück ins Leben

Ein neues NLP-Format aus der Modellierung von Nahtod-Erfahrungen

von Dr. Richard Bolstad

Wie werden neue NLP-Veränderungsprozesse entwickelt? Richard Bandler erklärt, wie er das Modellieren nutzte, um NLP-Techniken wie z.B. die NLP-Phobietechnik zu entwickeln: „Ich suchte und fand zwei Menschen, die unter einer Phobie litten und sie überwunden hatten. Dann habe ich herausgearbeitet, was sie getan haben.“¹ Wenn wir Veränderungen im Lebensstil modellieren möchten, können wir dasselbe tun. Dies hat Dr. Kenneth Ring in den letzten zwanzig Jahren getan, und in diesem Artikel möchte ich seine Ergebnisse in die NLP-Sprache und in eine NLP-Technik übersetzen.

Dr. Rings Studien beziehen sich auf Menschen, deren Puls und andere Lebenszeichen während einer medizinischen Behandlung aussetzten. Diese Menschen wurden wiederbelebt und behaupteten anschließend, sich an alles erinnern zu können. Während im Jahre 1980 einige Experten noch damit beschäftigt waren, über die Erfahrungen der ersten fünf Jahre von Nah-

tod-Erlebnissen zu diskutieren, schloss Dr. Ring bereits die erste von mehreren wissenschaftlichen Studien über dieses Phänomen ab.² Seitdem konzentrierte er sich auf die dramatischen Veränderungen der Lebensführung, die von solchen Ereignissen ausgelöst werden. Neun voneinander unabhängige Studien führten zu dem Ergebnis, dass die Langzeitwirkungen der Persönlichkeitsveränderung konstant blieben.³ Diese Veränderungen beziehen sich auf:

- Erhöhte Wertschätzung des Alltagslebens
- Größere Wahrnehmung von Selbstwert und Selbstakzeptanz
- Erhöhtes Mitgefühl für andere und das gestiegene Bedürfnis zu helfen
- Gesteigerte Verantwortung für die Ökologie der Erde und Mitgefühl für das Leiden von Tieren
- Abnehmendes Interesse an der Anhäufung materieller Güter
- Abnehmendes Interesse an gesellschaftlichem Ansehen und Wettbewerb

- Abnehmendes Interesse an institutioneller Religion und erhöhtes Interesse an Spiritualität
- Zunehmendes Interesse an Wissen
- Starkes Interesse an einem umfassenden Lebenssinn und einer Berufung
- Keine Todesangst mehr
- Die Überzeugung, dass das Leben nach dem Tod weitergeht
- Die Überzeugung, dass eine spirituelle Kraft (Gott) existiert

Mein Ziel ist es, mit diesem Artikel eine NLP-Technik vorzustellen, die solche Veränderungen möglich macht.

Was ist eine Nahtod-Erfahrung?

Laut einer Untersuchung von Gallup haben mehr als 8 Millionen Menschen in den Vereinigten Staaten eine Erfahrung gemacht, die von Raymond Moody⁴ als „Nahtod-Erfahrung“ bezeichnet wird. Diese Menschen waren davon überzeugt, dass sie während einer medizinischen Notfalloperation ihren Körper verlassen und mit einem „Lichtwe-

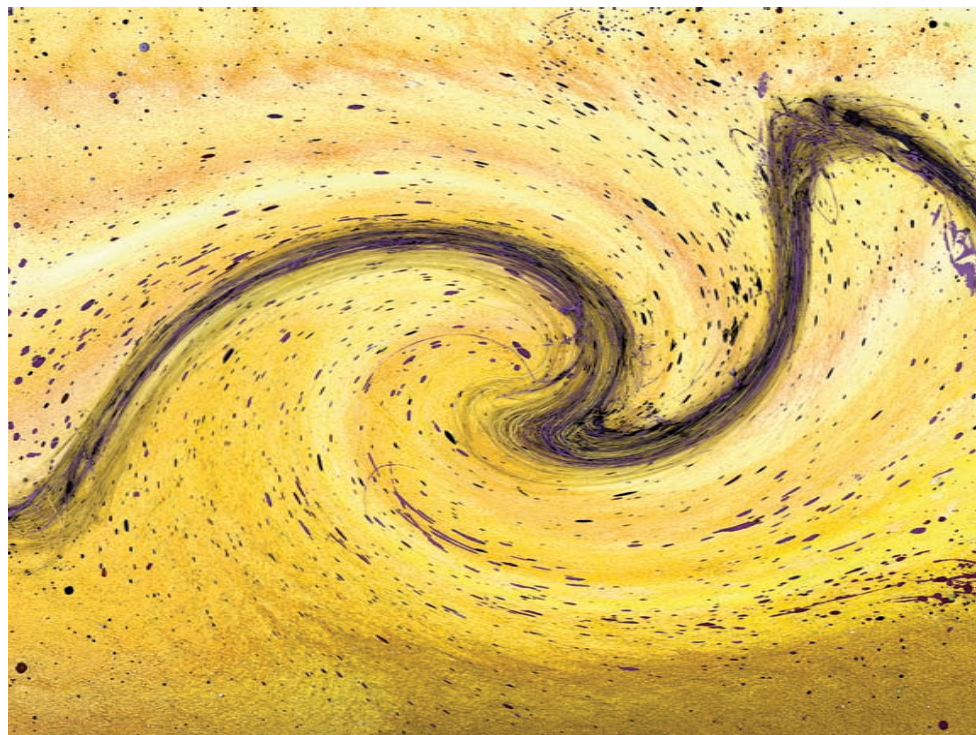
sen“ Kontakt aufgenommen hatten. Durch diese Erfahrung hatte sich ihr Leben grundlegend verändert. Für unseren Zweck ist es nicht wichtig, ob diese Menschen wirklich ein solches Erlebnis hatten oder ob ihr Gehirn während einer Krisenerfahrung halluzinierte (so wie es z.B. Susan Blackmore in ihrem Buch „Dying to Live“ behauptet).⁵ Entscheidend ist, dass wir mittlerweile seit Jahrzehnten über seriöse Forschung an Zehntausenden von Menschen mit Nahtod-Erfahrungen verfügen. Menschen, die sich an Momente erinnern, die dem Tod vorausgehen, berichten übereinstimmend über dieselbe Art von Erfahrung, unabhängig von Alter, Kultur oder Glaubensrichtung.⁶ Die Gehirnforschung hat gezeigt, dass die Stimulation einer spezifischen Region im temporalen Bereich des Gehirns zu Erfahrungen führen kann, die den Gefühlen spiritueller Transzendenz oder einer mystischen „Präsenz“ sowie anderen Merkmalen einer Nahtod-Erfahrung sehr ähneln können.⁷ Menschen, die diesen Prozess erlebt und überlebt haben, sind jedoch felsenfest davon überzeugt, dass sie mit etwas Größerem in Berührung gekommen sind.

Der erste Schritt dieser Erfahrung scheint ein Perspektivwechsel zu sein. Dabei hat ein Mensch den Eindruck, seinen Körper zu verlassen und sich über dem eigenen Körper zu sehen. Häufig findet der Übergang zu dieser Perspektive durch einen Tunnel statt, begleitet von einem sonderbar murmelnden Geräusch. Zuweilen begegnet die Person dort einfach nur sich selbst. Der Schüler Neev beschreibt die Erfahrung, die er im März 1988 machte, als er sich während eines Baseballspiels schwer verletzte: „Plötzlich existierte die Welt, die ich kannte, nicht mehr. Ich merkte, dass ich mich nicht mehr in meinem physischen Körper befand. Ich fühlte keinen Schmerz und kein Unbehagen. Ich fühlte einen vollkommenen Frieden. Ich stand hinter meinem Trainer und dem Vater eines anderen Spielers. Beide knieten

über mir auf dem Spielfeld, wo ich auf dem Rücken lag. Als erstes prüfte ich, ob ich den Ball noch in meinem Handschuh hielt. Das war der Fall.“ Der Kardiologe Michael Sabom war äußerst skeptisch gegenüber derartigen Behauptungen, bis er eine der ersten Studien über dieses Phänomen durchführte. Er stellte fest, dass die Betroffenen sehr komplexe medizinische Prozeduren beschreiben konnten, die abliefen, während sie im Koma lagen. Die diesbezüglichen Details konnten anhand der Aussagen des anwesenden medizinischen Personals und dessen Aufzeichnungen bestätigt werden.⁸ Kenneth Ring hat zwanzig, zum Teil von Geburt an blinde Menschen untersucht, die in der Lage waren, derartige Beschreibungen abzugeben. Diese Menschen konnten zahlreiche Details genauestens schildern – z.B. das Muster auf der Krawatte ihres Arztes, die sie „sehen“ konnten, während sie sich im Koma befanden.⁹

Der zweite Schritt der NTE (Nahtod-Erfahrung) bezieht sich auf die Wahrnehmung eines persönlichen Wesens aus strahlendem, aber nicht blendendem Licht. Das Lichtwesen bringt die

Person dazu, ihr ganzes Leben aus drei Perspektiven gleichzeitig zu betrachten: Wie sie es selbst erlebt hat, wie andere die Folgen ihrer Handlungen erlebten und als ein vom Licht unterstützter Beobachter. Viele Personen erleben diese Erfahrung als schockierend. Nicht nur die „großen“ Geschichten ihres Lebens, sondern jede kleine Handlung mit allen positiven und negativen Folgen auf andere wird ihnen plötzlich in allen Details offenbart. Dennoch ist diese Lebensrückschau weder eine Bestrafung noch ein Urteil. Vielmehr hilft sie der Person zu lernen, durch jede Handlung Liebe auszudrücken. Neev, der oben erwähnte Schüler, sagte: „Es war, als würde ich mein Leben vom Anfang bis zum Ende im Schnelldurchlauf sehen. Es begann mit meiner Zeugung, die sich anfühlte wie die Dunkelheit, die ich nach meiner außerkörperlichen Erfahrung wahrnahm. Dann ging es in meine Kindheit und Jugend, bis hin zu meiner außerkörperlichen Erfahrung. Ich sah mein Leben. Ich erlebte alles noch einmal. Ich fühlte alles, was ich jemals gefühlt habe. Gleichzeitig sah ich den Einfluss meines Lebens auf die Menschen um mich herum ... Ich fühlte alles, was sie



fühlten. Ich erkannte die Folgen all meiner Handlungen, sowohl die positiven als auch die negativen.“

Liebe ist das höchste Gut, das sich während der gesamten Nahtod-Erfahrung offenbart. Während der Lebensrückschau zeigt das Lichtwesen der Person, dass sie geliebt wird. Es wird ihr eine Vergebung jenseits menschlicher Erwartungen zuteil. Dies verdeutlichen die folgenden archetypischen Beschreibungen von „Peggy“, die im Jahre 1973 bei einem Autounfall eine Nahtod-Erfahrung machte: „Das Licht sagte mir, dass alles Liebe sei. Ich meine alles! Ich hatte immer gedacht, Liebe sei nur eine menschliche Emotion, die die Leute hin und wieder fühlten. In meinen kühnsten Träumen hätte ich nicht gedacht, dass es buchstäblich ALLES ist! Mir wurde gezeigt, wie sehr alle geliebt werden. Es war absolut klar, dass das Licht alle gleichermaßen bedingungslos liebte ... Ich erinnere mich, wie ich die Menschen sah und das Licht mir sagte: ‚Liebe die Menschen‘. Ich wollte weinen, so viel Mitgefühl empfand ich für sie ... Ich erinnere mich lebhaft daran, wie das Licht etwas tat, was sich so anfühlte, als würde es einen Schalter anstellen. Anschließend floss ein Strom von reiner, konzentrierter, bedingungsloser LIEBE. Diese Liebe, die ich in dem Licht fühlte, war so kraftvoll, dass man sie nicht mit irdischer Liebe vergleichen kann. Irdische Liebe ist eine wesentlich mildere Version.“

Der dritte Schritt des Prozesses beinhaltet die Einsicht, dass es eine Art Grenze gibt, jenseits derer es kein Zurück mehr gibt. Da es um Nahtod-Erfahrungen geht und nicht um den Tod als solchen, haben sich die im Rahmen dieser Studien untersuchten Menschen dazu entschieden, zurück in diese Welt zu kommen. Diese Entscheidung ergab sich oftmals, nachdem die Betroffenen daran erinnert wurden, was ihre „ursprünglichen“ Ziele für ihr Leben auf der Erde waren (ihre „Mission“). Neev erklärte: „Ich fühlte, dass mein

Leben nun einen Sinn hatte. Dieser bestand darin, anderen zu helfen und meine positive Sichtweise mit ihnen zu teilen ... Ich interessierte mich nicht mehr dafür, was die Gesellschaft darüber sagt, wie ich mein Leben lebe. Ich interessierte mich nicht mehr dafür, was die Leute über mich denken und was sie von mir halten, ob ich gut aussehe oder nicht. Ich lernte, dass ich viel mehr bin als mein Körper. Nach der NTE akzeptierten mich andere Menschen allmählich so, wie ich bin. Mein Gefühl der Wärme und Liebe floss durch meinen Körper und brachte mir viele neue Freunde.“ Wie viele andere Menschen, die Nahtod-Erfahrungen machten, erfuhr Neev seine Begegnung mit dem „Lichtwesen“ und die damit verbundene Lebensrückschau als eine Heilung in vielerlei Hinsicht: „Ich hatte bis zu diesem Zeitpunkt mein Leben lang körperliche Probleme. Danach waren sie verschwunden. Zu diesen Problemen zählten Migräneanfälle, gegen die ich jahrelang Tabletten nahm, Krämpfe und ein furchtbar nervöser Magen, der mir jeden Tag vor der Schule, vor Fußballspielen oder Prüfungen und in fast allen sozialen Situationen Probleme bereitete. Vor meiner Erfahrung war ich der ungeschickteste, am stärksten unfallgefährdete Trottel, den man sich nur vorstellen kann. All diese Probleme verschwanden durch meine Nahtod-Erfahrung.“

Kann die Erfahrung modelliert werden?

Der Psychologe Hans Eysenck – normalerweise ein Skeptiker bezüglich psychologischer Studien – sagte, er sei überzeugt, dass ungeachtet der Absurdität der Annahme die Existenz jenseits des Todes die beste Hypothese sei, die sich angesichts der vorliegenden Studien formulieren lasse. Die Bedeutung der NTE für uns als lebende menschliche Wesen hängt jedoch nicht davon ab, ob wir daran glauben oder nicht. Unzählige Studien zeigen, dass NTE zu tiefgreifenden Wertever-

heidrun | vössing

ART of NLP

NLP in der Coaching-Praxis

Ein praxisorientiertes Arbeitsbuch für Coaches



144 Seiten, kart.
€ [D] 16,90; sFr 30, 10; € [A] 17,40
ISBN 3-87387-614-0

SEMINARE & ZERTIFIZIERTE AUSBILDUNGEN (DVNLP)

wingwave – Coaching: das Training
Die Innovation im Coaching von Emotionen
07. – 10. Juni 2007

Systemische NLP Coaching – Ausbildung
(Practitioner Zertifikat, für Einsteiger)
Start: 05. – 06. Mai 2007

Humor und Provokation im Coaching
25. – 26. August 2007

WINGWAVE-VERTIEFUNGSEMINARE FÜR WINGWAVE-COACHES

**Die Kraft innerer Bilder –
imaginative Themenaufstellungen**
04. – 05. August 2007



Imaginative Familienaufstellungen
27. – 28. Oktober 2007

ART of NLP

Dipl.-Päd. Heidrun Vössing
Schnatsweg 34 a
33739 Bielefeld

Tel.: +49 (0) 5206 - 92 04 00
Fax: +49 (0) 5206 - 92 04 85

Mail: info@art-of-nlp.de
Web: www.art-of-nlp.de

änderungen führen. Dazu zählen die Fähigkeit, sich selbst besser annehmen zu können, Mitgefühl und mit anderen geteiltes Glück, das Gefühl, im Leben eine Mission zu haben sowie offene Spiritualität. Egal, ob eine NTE das Ergebnis einer echten spirituellen Erfahrung ist oder vom Gehirn eines sterbenden Menschen erzeugt wird – die langfristigen Persönlichkeitsveränderungen sind an sich bereits interessant.

Diese Veränderungen beeinflussen auch diejenigen, die in Kontakt kommen mit einer Person, die eine NTE hatte. Zunächst möchten die meisten Menschen, die eine solche Erfahrung machten, ihre neue Weltsicht mit anderen teilen. C.G. Jung, der im Alter von 70 Jahren eine NTE hatte, empfahl, aus den Erfahrungen anderer zu lernen: „Ein Mensch sollte sagen können, dass er sein Bestes getan hat, um eine Vorstellung zu entwickeln vom Leben nach dem Tod ... Dies zu versäumen wäre ein entscheidender Verlust.“¹⁰ In seinem

Buch „The Omega Project“ berichtet Dr. Kenneth Ring von einer Studie an 74 Personen mit NTE und 54 Personen, die selbst keine NTE hatten, aber das Phänomen untersucht haben. Die Veränderungen der Werte und Überzeugungen in der „Kontrollgruppe“ waren fast ebenso groß wie jene in der NTE-Gruppe.¹¹ Der Psychiater Bruce Greyson veröffentlichte eine Studie an 89 NTE-Überlebenden und 175 Mitgliedern der Internationalen Gesellschaft für Nahtod-Erfahrungen (IANDS). Auch er konnte zeigen, dass es bei diesen Menschen im Zuge der Verarbeitung der NTE zu einer steigenden Bedeutung von Altruismus, Selbstverwirklichung und Spiritualität kam.¹² Manche Studien legen nahe, dass lediglich das Lesen *dieses* Artikels genug sein kann, um bei manchen Menschen eine Neuausrichtung grundlegender Werte anzuregen.

All dies zeigt uns, dass Menschen enorm davon profitieren könnten, wenn wir die Nahtod-Erfahrung mo-

dellieren und sie damit anderen stellvertretend zugänglich machen.

Dies habe ich in der nachfolgend beschriebenen Weise getan.

NTE und NLP

Diejenigen, die sich mit NLP-Veränderungstechniken auskennen, werden merken, dass die Nahtod-Erfahrung Modellen wie der Time-Line-Therapie^{®13} und der Core-Transformation^{®14} ähnelt. Ebenso wie in der Time-Line-Therapie betrachtet eine Person vergangene Erfahrungen sowohl aus einer assoziierten als auch aus einer dissoziierten Position. Die Person lernt aus diesen Erfahrungen und trennt sich von „negativen“ Emotionen (z.B. indem sie Vergebung anstelle von Schuld fühlt). Und ebenso wie bei der Core-Transformation gelangt die Person in einen tiefen transpersonalen Zustand. Sie erkundet dabei, wie das Verweilen in diesem Zustand ihre möglichen Reaktionen auf „schwierige“ Si-



tuationen verändert und transformiert. Ist der „Lichtwesen“-Prozess daher nur eine Modifikation von James' Time-Line-Therapie? Vielleicht sind sowohl James' Methode als auch meine, die ich nachfolgend vorstelle, Annäherungen an eine fundamentale neurologische oder spirituelle Wahrheit.

Der Sinn von NLP-Veränderungstechniken wie der Core-Transformation oder der Time-Line-Therapie besteht darin, Menschen in ihren Veränderungsbemühungen effektive Hilfe zu gewähren. Die Metaphern, derer sich diese Techniken bedienen, wirken offenbar schneller und zuverlässiger als ältere Metaphern, wie z.B. Freuds psychoanalytisches Modell der „Übertragung“. In Steve Andreas' Buch „Praxiskurs NLP“¹⁵ wird der Psychologe Dr. Wilson van Dusen mit folgenden Worten zitiert: „Ich habe die psychotherapeutische Szene seit der Zeit beobachtet, als Freud die maßgebliche Stimme war. Später kam die Kurzzeit-Therapie, die nur sechs Monate benötigte. Nun gibt es beim NLP Heilungen innerhalb von dreißig Minuten und sogar Fünf-Minuten-Heilungen. Wir scheinen der Planbarkeit des Menschen immer näher zu kommen.“ Die Nahtod-Erfahrung gibt uns die Möglichkeit, genau das zu tun – eine Veränderungsmetapher zu entwickeln, die auf der wahren Natur basiert – entweder der des Gehirns oder der des Universums, je nachdem, woran man glaubt.

In der folgenden Anleitung habe ich die Nahtod-Erfahrung in die Struktur eingebettet, die ich in der NLP-Arbeit nutze (das RESOLVE-Modell¹⁶), einschließlich Prä- und Post-Test. Bei der echten Nahtod-Erfahrung berichten Personen davon, unendlich viel Zeit zu haben, um jeden Augenblick ihres Lebens zu verarbeiten, obwohl die Lebensrückschau in großer Geschwindigkeit erfolgt. Wir suchen uns diesbezüglich ein spezielles Ereignis, einen Augenblick. Dies wirft die Frage auf, wie wir das für eine Heilung wirkungsvollste Ereignis identifizieren können.

Dr. David Cheek, der gemeinsam mit Milton Erickson die Technik der ideomotorischen Signale entwickelt hat, schlägt einige einfache Fragen vor, um eine unbewusste Suche nach dem ursprünglichen Ereignis einzuleiten.¹⁷ Seine Fragen lauten z.B.: „Lag dieses Ereignis im Alter von fünf Jahren oder früher?“ Nach jeder Frage wartet er auf eine positive oder negative Reaktion, bevor er die Frage weiter präzisiert. Tad James verwendet in der Time-Line-Therapie ein ähnliches Format. Er beginnt mit den Worten: „Liegt es während oder nach deiner Geburt?“ Als Alternative hierzu befragen beide Autoren mitunter das Unbewusste, um die Person zu ihrem Schlüsselerlebnis zurückzuführen. Für die vorliegende Anleitung habe ich einen ähnlichen hypnotischen Frageprozess gewählt.

Da Nahtod-Erfahrungen im Verlauf der letzten Jahrzehnte, wenn nicht Jahrtausende, bereits von Zehntausenden von Menschen beschrieben wurden, halte ich es nicht für angemessen, diesen Prozess als Schutzmarke zu etablieren. Ich würde es jedoch begrüßen, wenn Sie diese Quelle angeben würden, wenn Sie die Anleitung in der vorliegenden oder einer abgewandelten Form verwenden.

Jemanden durch den Ultimativen NLP-Prozess führen: Eine Anleitung

1) Begeben Sie sich in einen ressourcenreichen Zustand und erinnern Sie sich, dass auch Sie eines Tages die Nahtod-Erfahrung machen werden. Sie könnten sich mit etwas Humor vergegenwärtigen, dass mehr Mitgefühl im Hier und Jetzt Ihre spätere Lebensrückschau positiv beeinflussen wird.

2) Stellen Sie Rapport her mit der Person, die Sie führen werden. Erinnern Sie sich daran, dass auch diese Person eines Tages die „echte“ Erfahrung machen wird. Erklären Sie den Lichtwesen-Prozess vielleicht anhand eines Beispiels einer Nahtod-Erfahrung so,



wie ich es in dem vorangegangenen Artikel getan habe. Sagen Sie der Person: **„Wenn du glaubst, dass Nahtod-Erfahrungen im Gehirn stattfinden, weißt du, dass die Gehirnregion, die diese Erfahrung und das Gefühl der vollkommenen Liebe hervorruft, dafür bereit steht, aktiviert zu werden. Wenn du glaubst, dass die Nahtod-Erfahrung spiritueller Natur ist, weißt du, dass das wahre Lichtwesen dich liebt und jetzt für dich da ist und deine Heilung wünscht. Dieser Prozess wird funktionieren – unabhängig davon, woran du glaubst. Ich werde dich durch den Prozess führen, als ob es ein ‚Lichtwesen‘ in irgendeiner Form gäbe.“**

3) Spezifizieren Sie das Ziel. **„Was möchtest du verändern? Worin besteht das Problem, das du verändern möchtest, und in welcher Weise möchtest du es verändern?“ ... „Während du darüber nachdenkst, spüre, dass du jetzt die unangenehme Emotion wahrnehmen kannst, die mit deiner alten Reaktion auf dieses Thema verbunden ist. Du würdest merken, wenn sich dies verändert, oder?“**

4) Erinnern Sie an das ursprüngliche Ereignis. **„Du kannst dir vorstellen, dass du dein ganzes Leben als Film siehst. In diesem Film gab es ein ursprüngliches Ereignis, das zu diesem Problem in deinem Leben geführt hat. Würde es geheilt werden, wäre das Problem gelöst. Irgendwo tief in**

deinem Gedächtnis kennst du dieses Ereignis. Würdest du es kennen, lüge es in diesem Leben oder davor?“ Wenn die Antwort „davor“ lautet, fragen Sie, ob die Person an ein früheres Leben denkt, an die Zeit im Mutterleib oder an die Familiengeschichte. Wenn Sie geklärt haben, in welchem Leben das Ereignis liegt, fragen Sie: *„Und wenn du es wüsstest, in welchem Alter ist es dir/der Person passiert?“*

5) Holen Sie sich die Erlaubnis, zu heilen. *„Du wirst vielleicht wissen, dass Menschen, die den körperlichen Tod erfahren haben, oftmals berichten, dass ein solches problem erzeugendes Ereignis geheilt wird durch den Prozess einer Nahtod-Erfahrung, bei dem ein Wesen aus Liebe und Licht sie durch eine Lebensrückschau führt. Ist es für dich in Ordnung, auf diese Weise das Ereignis zu heilen?“* Lautet die Antwort Ja, gehen Sie zu Schritt 6.

Sagt die Person Nein, verwenden Sie eine Variation eines Standard-Teil-Reframes, wie z.B.: *„Ich weiß, dass ein Teil von dir denkt, dass es nicht in Ordnung ist, dieses Ereignis zu heilen. Vielleicht berücksichtigt dieser Teil seine höhere Absicht – indem er dich beschützen oder sicherstellen möchte, dass du etwas lernst oder dass du dein Verhalten veränderst ... Ich möchte, dass du erkennst, dass alles, was nicht zu einer vollständigen Heilung dieses Ereignisses führt, so wie das Universum [oder ‚dein Gehirn‘, falls das Glaubenssystem dieser Person eine physiologische Erklärung von NTE bevorzugt] es irgendwann für dich vorgesehen hat, es dir nicht vollständig ermöglicht, zu lernen, dich zu verändern und dich sicher zu fühlen, so wie du es dir jetzt wünschst. Verstehst dieser Teil von dir dies bereits?“*

6) Begegnen Sie dem Lichtwesen. *„Sehr gut. Stelle dir vor, dass du aus deinem Körper schwebst, bis du dich weit über ihm befindest. Schaue herunter auf deinen Körper. Kannst du ihn gut sehen? ... Und neben dir be-*

findet sich, wie du nun erkennst, ein Wesen aus reinem Licht und reiner Liebe. Wenn du es wüsstest, wer oder was ist dieses Wesen?“ Übernehmen Sie den von der Person genannten Namen und verwenden Sie ihn ab jetzt in der weiteren Anleitung. *„Ich möchte, dass du dem Lichtwesen nun erlaubst, diese vollkommene Liebe und Akzeptanz durch dich fließen zu lassen, bis du diese Liebe und Akzeptanz fühlen kannst. Erlaube diesem Licht, in deinen Körper einzudringen, so dass du vollständig erfüllt bist von einer Liebe jenseits aller Vorstellungskraft. Kannst du diese Liebe bereits fühlen? Nimm dir all die Zeit, die du brauchst.“* Verwenden Sie den Reframe von oben, wenn Sie ihn benötigen. Lassen Sie die Person zuhören, wie das Lichtwesen den Reframe spricht.

7) Heilen Sie das Ereignis. *„Und das Wesen kann dich führen, so dass du dich weit über dem spezifischen Ereignis, das du nun heilst, befindest. Und in einem Augenblick wird das Wesen einen Film dieses Ereignisses für dich abspielen. Du wirst das Er-*

ignis im Schnelldurchlauf vom Anfang bis nach seinem Ende sehen. Es wird so schnell sein, dass es keine Zeit braucht, und trotzdem wirst du auf irgendeiner Ebene alles wissen, was bei diesem Ereignis geschehen ist, einschließlich aller Folgen, die dieses Ereignis für deine eigene Erfahrung und die Erfahrung anderer hatte. Während dies passiert, wirst du in jener Liebe baden, die vom Lichtwesen ausströmt. Und dieses Licht lehrt dich, auf dieses Ereignis mit Liebe zu reagieren. Es zeigt dir eine Vielzahl von neuen Möglichkeiten, die du annehmen oder ignorieren kannst. Deine Aufgabe besteht lediglich darin zu wissen, dass du über alle Grenzen geliebt wirst, und dass es diese Liebe ist, die das Ereignis jetzt heilt. Nimm dir jetzt einen Moment und erlaube, dass dies geschieht! Auf unbewusster Ebene lernst du jetzt von diesem Ereignis, und diese Lernerfahrung heilt dich. Das Lernen ist Liebe. Zeige mir einfach, wenn du erkennst, dass dieses Ereignis jetzt vollständig geheilt ist. Erkennst du dies bereits?“ Wenn es Schwierigkeiten gibt, lassen Sie das



Dr. Richard Bolstad leitet in Neuseeland das NLP-Institut „Transformations“ und hat aus seinen Erfahrungen mit Zen-Meistern, Nahtod-Erfahrungen, Qi Gong, Tantrischem Buddhismus und Taoismus neue, transformative und zukunftsweisende NLP-Formate entwickelt. Er ist besonders daran interessiert,

- spirituelle Methoden und Erfahrungen zu modellieren und ins NLP zu integrieren,
- NLP-Methoden zur Förderung kooperativer menschlicher Beziehungen und zur Lösung von Konflikten zu entwickeln und bekannt zu machen und
- Ergebnisse moderner Gehirnforschung zur Erklärung der Wirksamkeit von NLP zu nutzen.

Am 22. – 23.9.2007 wird Dr. Richard Bolstad in Berlin das Seminar „Integration: NLP und Spiritualität“ anbieten. Mehr dazu unter www.NLP-Nielsen.de/Bolstad.htm und bei Nandana & Karl Nielsen, Tel. 030 - 21 47 81 74

Lichtwesen wiederum eine Version des Reframes von oben sagen.

8) Eine neue Verpflichtung zur eigenen Mission. *„Das Lichtwesen weiß, dass es einen Grund dafür gibt, warum du hier bist. Die Heilung dieses Ereignisses trägt dazu bei, es dir zu ermöglichen, deine Mission im Leben zu erfüllen. Und das Lichtwesen kann dich wissen und fühlen lassen, wie wichtig deine Mission in diesem Leben ist und wie die Heilung des Ereignisses dich darin unterstützt, alles zu erreichen, wofür du hier bist. Nimm dir all die Zeit, die du brauchst, um zu fühlen, wie dich das Lichtwesen mit der Energie erfüllt, die du brauchst, um diese Mission zu erfüllen. Wenn du weißt, dass du bereit bist, fühle, wie du wieder zurück herunter in deinen Körper kommst. Fühle, wie du bereit bist, dein neues Leben zu leben. Willkommen zurück.“*

9) Post-Test und Future Pace. *„Ich möchte, dass du dich jetzt bei dem Lichtwesen bedankst – in dem Wissen, dass es/er/sie immer für dich da ist. Ich möchte, dass du fühlst, wie die Liebe von oben in dich einströmt und dich erfüllt, während du versuchst, an die Situation zu denken, die dir zuvor Probleme bereitet hat. Wie fühlt sich das an?“* Wenn die Person erkennt, dass sich etwas verändert hat, sagen Sie: *„Ja. Es hat sich verändert. Erkenne jetzt, dass sich auch zukünftige Situationen, die dir in der Vergangenheit Probleme bereitet hätten, verändert haben. Sehr schön!“*

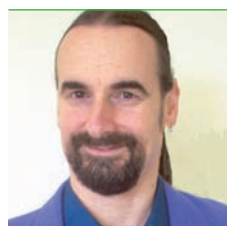
Abschließende Anmerkungen

Nehmen wir ein Beispiel. Andrew kam zu mir, weil er in Bezug auf die Dinge, die in seinem Leben am wichtigsten waren, keine Motivation verspürte. Wenn er an sie dachte, fühlte er sich überwältigt. Ich erklärte ihm die Nahtod-Erfahrung und lud ihn dazu ein, den Prozess zu beginnen. Er hatte den Eindruck, dass sein Problem im Alter von zwei Jahren begonnen hatte. Er

kehrte mit dem Lichtwesen zu diesem Ereignis zurück. Für ihn war das Lichtwesen eher eine „Präsenz“ als eine spezifische Person. Bei der Heilung des Ereignisses fühlte er eine grundlegende Veränderung seines inneren Zustands. Alles wurde ruhig, und das Leben erschien ihm irgendwie „einfacher“. Danach war er in der Lage, an all das zu denken, was er tun wollte und wie leicht ihm dies fallen würde. Als ich ihn durch den Prozess führte, spürte auch ich eine kinästhetische Veränderung – fast, als wäre tatsächlich ein „Wesen“ da, das uns beide umgab.

Es wäre sicher eine Untertreibung zu sagen, dass es eine bewegende Erfahrung ist, jemanden durch diesen Prozess zu führen. Nahtod-Erfahrungen sind real, was immer „real“ für Sie bedeutet. Und wir nähern uns dadurch der Essenz dessen, was das Menschsein ausmacht – entweder der Essenz des menschlichen Gehirns oder der Essenz des Geheimnisses des Lebens. Wenn ich jemanden durch diesen Prozess führe, dann fühle ich, wie mein eigenes „Lichtwesen“ mich mit Liebe erfüllt und daran erinnert, dass auch ich geliebt werde, dass das Universum dankbar ist für das, was wir tun, und dass auch ich eines Tages zu Hause willkommen geheißen werde. Was mehr kann man erwarten als dieser Liebe zu dienen? Und jedes Mal, wenn Sie jemanden durch diesen Prozess führen, verbinden Sie sich mit der transformierenden Kraft der NTE. Schauen Sie sich noch einmal die Liste der Persönlichkeitsveränderungen an, die mit solchen Erfahrungen einhergehen, und fühlen Sie, wie leicht das Leben sein kann!

Aus dem Englischen von Dr. Eric Kearney



Richard Bolstad (richard@transformations.net.nz) ist NLP-Trainer und Lehrer für chinesische Meditation (Qi Gong).
www.transformations.net.nz

Anmerkungen

- 1 Bandler, R.: **Time For A Change**. Junfermann, Paderborn 2003
- 2 Ring, K.: **Life At Death: A Scientific Investigation Of The Near Death Experience**. McCann and Geoghegan, New York 1980
- 3 Ring, K. and Valarino, E.E.: **Lessons From The Light Moment**. Point Press, Portsmouth, New Hampshire 1998
- 4 Moody, R.: **Leben nach dem Tod. Die Erforschung einer unerklärlichen Erfahrung**. Rowohlt, Reinbek 2001
- 5 Blackmore, S.: **Dying to Live: Near-Death Experiences**. Prometheus Books, Buffalo, New York 1993
- 6 Bailey, L.W. and Yates, J.L. (ed): **The Near-Death Experience: A Reader**. Routledge, New York 1996; Eysenck, H.J. and Sargent, C.: **Explaining The Unexplained**. Prion, London 1997
- 7 Carter, R.: **Mapping The Mind**. Phoenix, London 1998
- 8 Sabom, M.: **Recollections Of Death: A Medical Investigation**. Harper & Row, New York 1982
- 9 Ring, K. and Cooper, S.: **“Near-death and out-of-body experiences in the blind: A study of apparent eyeless vision”** p. 101-147 in Journal of Near Death Studies, Vol. 16, No. 2, 1997
- 10 Jung, C.G.: **Memories, Dreams, Reflections**. Vintage, New York 1961
- 11 Ring, K.: **The Omega Project**. Morrow, New York 1992
- 12 Greyson, B.: **“Near-death experiences and personal values”** p. 618-620 in American Journal of Psychiatry, Vol. 140, No. 5, 1983
- 13 James, T. and Woodsmall, W.: **Time Line**. Junfermann, Paderborn 2006
- 14 Andreas, C. und Andreas, T.: **Der Weg zur inneren Quelle**. Junfermann, Paderborn 2001
- 15 Andreas, S. und Faulkner, C.: **Praxis-kurs NLP**. Junfermann, Paderborn 2006
- 16 Bolstad, R. and Hamblett, M.: **Transforming Communication**. Longman, Auckland 1998
- 17 Barnett, E.A.: **Analytical Hypnotherapy: Principles and Practice**. Westwood, Glendale, California 1989

Konflikte mit Kollegen lösen – aber wie?



von Thomas Fischer

Konflikte unter Kollegen sollten stets gelöst werden – und zwar so, dass beide Seiten damit voll zufrieden sind. Das ist eine weit verbreitete Meinung. Doch Win-Win-Lösungen sind oft nicht möglich. Dann gilt es, Kompromisse zu schließen oder zuweilen gar mit dem Konflikt zu leben.

Was ist ein Konflikt? Ist es schon ein Konflikt, wenn Kundenbetreuer Schaffer oft Überstunden macht, seine Kollegin Frohgemut aber stets Punkt 16 Uhr nach Hause geht? Nein. Zumindest so lange nicht, wie beide das okay finden. Nehmen wir nun an, Herr Schaffer möchte auch früh nach Hause – dafür müsste aber Frau Frohgemut länger bleiben. Doch sie sagt: „Das geht nicht wegen meiner Kinder.“ Auch jetzt besteht noch kein Konflikt, wenn Herr Schaffer dies akzeptiert.

Zum Konflikt wird der Interessengegensatz erst, wenn Herr Schaffer denkt: „Immer soll ich Rücksicht nehmen. Was ich will, ist dieser Egoistin egal.“ Nun behindern sich die Kollegen nicht nur wechselseitig beim Erreichen ihrer Ziele, Herr Schaffer fühlt sich von Frau Frohgemut mit seinen Bedürfnissen auch nicht ernst genommen. Deshalb ist er verletzt.

Einen Konflikt kennzeichnen also folgende Elemente:

- eine gegenseitige Zielbehinderung,
- unterschiedliche Meinungen, Absichten oder Verhaltensweisen,
- eine wechselseitige Abhängigkeit und
- eine Verletzung auf der Beziehungsebene.

Aus der Mücke wird ein Elefant

Ein weiteres Merkmal von Konflikten ist: Sie beginnen oft harmlos. Herr Schaffer bekommt zum Beispiel eine Bemerkung

von Frau Frohgemut über seine vielen Überstunden in den falschen Hals. Mitfühlend gemeint, kommt ihre Aussage bei ihm so an: „Die glaubt, ich arbeite nicht effizient.“ Dafür revanchiert er sich mit einer schnippischen Bemerkung darüber, dass man nach ihr die Uhr stellen könne – so pünktlich, wie sie Feierabend mache.

Dieses Pflänzchen eines aufkeimenden Konflikts wird in der Folgezeit fleißig begossen. Die Kollegen fangen an, sich gegenseitig zu beäugen und zu misstrauen. Die Zahl der Streitpunkte nimmt zu. Bald geht es nicht mehr nur um die Arbeitszeit, sondern auch um den Umgang mit Informationen und das adäquate Wahrnehmen von Aufgaben.

Der andere erscheint in einem immer schlechteren Licht

Zunehmend werden die Verhaltensweisen der anderen Person verallgemeinert und mit einem Werturteil verbunden. „Die Frohgemut macht sich einen faulen Lenz, während ich mich zu Tode schufte“, denkt Schaffer beispielsweise. Und Frohgemut: „Der Schaffer bleibt nur so lange hier hocken, um sich beim Chef einzuschleimen.“

Ebenfalls charakteristisch für einen Konflikt ist: Beide Parteien nehmen zunehmend nur noch wahr, was ihr negatives Bild bestätigt. Wenn Frau Frohgemut am Wochenende zu



Hause arbeitet, registriert Schaffer dies entweder nicht, oder er denkt: „Die hat ein schlechtes Gewissen, denn am Freitag hat sie blau gemacht.“ Dass Frau Frohgemuts Kind krank war, verdrängt er.

Eskaliert ein Konflikt, dann werden mit der Zeit immer mehr Personen in ihn hineingezogen – als Sympathisanten oder Gegner. Es bilden sich Koalitionen – zum Beispiel die Kinderlosen gegen die Eltern. Oder die Jungen gegen die Alten. Und die Fronten verhärten sich. Selbst ein Entgegenkommen wird als „taktisches Manöver“ abgetan, und bei versehentlich entstehenden Problemen wird dem anderen Absicht unterstellt. Ein differenziertes, vermittelndes Denken ist kaum noch möglich. Die Folge: Das Arbeitsklima wird immer mehr verpestet. Deshalb sollte man Konflikte früh angehen – bevor die Beteiligten zu sehr verletzt wurden und die gemeinsame Arbeit zur Qual wird.

Manchmal ist es klüger zu schweigen

Verfallen Sie aber nicht in Aktionismus, denn nicht jeden Konflikt müssen Sie sofort bearbeiten. Fragen Sie sich zunächst:

- Ist der Konflikt nur vorübergehend? (Zum Beispiel, weil das Thema für beide Konfliktparteien eigentlich unwichtig ist oder beide einen schlechten Tag haben.)
- Sind zurzeit andere Dinge dringlicher? (Zum Beispiel, weil nächste Woche eine Aufgabe erledigt sein muss.)
- Ist der Schaden, wenn ich den Konflikt angehe, eventuell höher als der Nutzen? (Zum Beispiel, weil durch das Benennen des Konflikts die Arbeitsbeziehung dauerhaft belastet werden könnte.

Wenn Sie eine der drei vorgenannten Fragen mit Ja beantworten, sollten Sie den Konflikt (zumindest vorläufig) ignorieren. Doch Vorsicht: Belügen Sie sich nicht selbst, nur weil Sie die Auseinandersetzung scheuen.

Beantworten Sie alle drei Fragen mit Nein, dann sollten Sie das Gespräch mit Ihrem Konfliktpartner suchen – zum Beispiel mit den Worten: „Herr Schaffer, ich habe das Gefühl, dass unsere Zusammenarbeit zurzeit nicht einfach ist. Wenn Sie das auch so sehen, würde ich mich gerne einmal mit Ihnen zusammensetzen, um ...“ Klagen Sie also nicht an, sondern reden Sie von sich und Ihren Empfindungen.

Ihr Partner hat nun zwei Möglichkeiten zu reagieren:

- Er negiert den Konflikt, indem er zum Beispiel sagt: „Ich habe kein Problem mit Ihnen.“* Dann können Sie darauf antworten: „Dann ist ja alles gut.“ Zugleich sollten Sie ihm aber ein Angebot unterbreiten: „Wenn Sie aber mal etwas in unserer Zusammenarbeit stört, dann würde ich mich freuen, wenn Sie mich ansprechen würden ...“ Das ist sinnvoll, weil viele Menschen einen Konflikt zunächst verneinen, wenn sie unerwartet auf ihn angesprochen werden.

- Er bestätigt den Konflikt.* Dann können Sie zum Beispiel sagen: „Dann ist ja gut, dass ich Sie angesprochen habe. Was halten Sie davon, wenn wir uns mal zusammensetzen, um ...“ Wenn Ihr Kollege dies bejaht, sollten Sie unmittelbar einen Termin und Ort für das Gespräch vereinbaren. Gegebenenfalls sollten sie auch schon ein konkretes Vorgehen ausmachen – zum Beispiel, dass jeder sich im Vorfeld überlegt, was ihn am Verhalten des anderen stört und wie der Konflikt eventuell gelöst werden könnte.

Bereiten Sie sich auf das Gespräch gut vor

Auf alle Fälle sollten Sie sich auf das Gespräch gut vorbereiten – emotional und inhaltlich (sh. Kasten). Überlegen Sie sich

- was Sie konkret am Verhalten Ihres Kollegen stört,
- in welchen Situationen Ihr Kollege das störende Verhalten zeigt und
- warum Sie dieses Verhalten störte.

Überlegen Sie sich auch,

- warum Ihr Kollege dieses Verhalten zeigen könnte,
- warum Sie den Konflikt gerne lösen möchten,
- was Ihr Anteil am Konflikt ist und
- was Sie bereit sind, hierfür zu tun.

Vor dem Gespräch sollten Sie versuchen, Ihre Emotionen unter Kontrolle zu bekommen. Denn wenn im Gespräch die Emotionen hochkochen, können zu den vorhandenen Verletzungen neue hinzukommen. Dann ist eine konstruktive Konfliktbearbeitung meist nicht mehr möglich. Gehen Sie deshalb vor dem Gespräch zum Beispiel eine Runde um den Block, um sich zu entspannen.

Sehr wichtig für den Erfolg eines Konfliktgesprächs ist der Gesprächseinstieg. Hier gilt es zunächst Vertrauen aufzubauen. Dies gelingt Ihnen am einfachsten, wenn Sie offen Ihre Hoffnungen und Befürchtungen artikulieren: „Wenn wir so weitermachen, dann macht mir die Arbeit keinen Spaß mehr. Deshalb hoffe ich, dass wir eine Lösung finden.“ Danach sollten Sie sich mit Ihrem Partner auf Regeln für das Gespräch verständigen. Zum Beispiel, dass zunächst jeder aus seiner Sicht schildert, wie er die Situation erlebt. Dabei hört jeweils der andere seinem Kollegen zu. Nach der Schilderung stellt er zunächst nur Verständnisfragen. Dann schildert er seine Sicht der Dinge. „Und dann schauen wir, worin sich unsere Sicht unterscheidet und was die eigentlichen Konfliktursachen sind, bevor wir eine Lösung erarbeiten.“ Vereinbaren Sie mit Ihrem Partner auch ein Ziel des Gesprächs – zum Beispiel: „Am Ende soll eine Vereinbarung stehen, wie wir uns künftig verhalten, damit ...“

12 Tipps für Konfliktgespräche:

1. Bereiten Sie sich gut vor. Werden Sie sich über das Problem und Ihre Ziele klar.
2. Bleiben Sie gelassen. Versuchen Sie, vor dem Gespräch kurz zu entspannen.
3. Sprechen Sie über Zahlen, Daten und Fakten. Bleiben Sie nicht allgemein („Immer muss ich mich um alles kümmern ...“), sondern bringen Sie konkrete Beispiele dafür („Letzte Woche gab es folgendes Problem ...“).
4. Sagen Sie „Ich“ statt „Du“: „Ich glaube, dass ...“ „Bei mir ist das so angekommen ...“
5. Der dosierte Einsatz von Emotionen ist in Ordnung. Aber bleiben Sie dabei einigermaßen ruhig: Wenn Sie die Kontrolle verlieren, schweben Sie in Gedanken in eine Ecke des Raums und betrachten Sie die Situation von außen. Oder machen Sie eine kurze Pause.
6. Formulieren Sie Ihre Kritik offen und ehrlich. Schockieren Sie dabei aber nicht.
7. Kritisieren Sie das Verhalten Ihres Gegenübers, aber nicht seine Person.
8. Suchen Sie gemeinsam nach Lösungen. Je mehr Lösungsvorschläge Sie besprechen, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass einer davon für beide geeignet ist.
9. Fassen Sie Zwischenergebnisse zusammen und fragen Sie nach, ob die Zusammenfassung richtig war. So beugen Sie Missverständnissen vor.
10. Sorgen Sie für möglichst konkrete Vereinbarungen. Halten Sie diese schriftlich fest und kontrollieren Sie sie.
11. Wenn die Situation eskaliert oder die Zeit knapp wird: Vertragen Sie das Gespräch.
12. Vereinbaren Sie einen Folgetermin zur Kontrolle, ob der Konflikt tatsächlich gelöst ist.

Versuchen Sie den anderen zu verstehen

Nachdem jeder seine Sicht der Situation dargestellt hat, kann die inhaltliche Diskussion beginnen. Dabei geht es noch nicht um die Lösung des Konflikts. Wichtig ist vielmehr, dass Sie (zunächst zumindest) versuchen, das Verhalten des anderen zu verstehen. Stellen Sie dazu viele Rückfragen: „Warum konnten Sie die Lieferung nicht bis Montag fertig machen?“ Haken Sie nach, wenn Sie etwas nicht nachvollziehen können: „Wieso glaubten Sie, dass die Lieferung noch Zeit hätte?“ Schildern Sie Ihrem Partner auch, welche Folgen sein Verhalten für Sie hatte – anhand konkreter Beispiele. „Weil die Lieferung für Herrn Müller am Montag nicht fertig war, warf er mir vor, dass ich unzuverlässig sei. Er war so sauer, dass ...“ Fügen Sie Ihrer Schilderung eine Ich-Botschaft hinzu – zum Beispiel: „Das hat mir nicht gefallen.“ Eine als Ich-Botschaft formulierte Kritik ist für den anderen am leichtesten zu ertragen. Formulieren Sie Ihre Kritik offen und ehrlich. Kritisieren Sie aber nur das Verhalten Ihres Gegenübers, nicht seine Person: Lassen Sie sich nicht zu Äußerungen hinreißen wie: „Auf Sie ist kein Verlass.“ Formulieren Sie stattdessen: „Sie haben vier

Mal die Termine nicht eingehalten, und ich habe den Kopf dafür hingehalten. Das gefällt mir nicht.“

Ermitteln Sie die wahren Ursachen des Konflikts

Und denken Sie immer daran: Bei der Diskussion geht es darum, Missverständnisse aus dem Weg zu räumen, um zu den eigentlichen Ursachen des Konflikts vorzudringen. Denn ist die Ursache gefunden, ergeben sich oft überraschende Lösungsmöglichkeiten. So könnten die beiden „Streithähne“ zum Beispiel erkennen, dass sie aufgrund ihrer Position unterschiedliche Prioritäten bei ihrer Arbeit setzen. Oder dass sie zu wenig über die Arbeit des jeweils anderen wissen. Oder dass Kollege Müller sich aufgrund von Vorgaben gar nicht anders verhalten kann. Erst wenn die Ursache erkannt ist, kann ermittelt werden, welche Lösungen möglich sind und welche realistisch und somit tragfähig sind.

Ist das Problem definiert und sind dessen Auswirkungen und Ursachen erkannt, sollten Sie mit Ihrem Partner die Zwischenergebnisse zusammenfassen – um Missverständnisse zu vermeiden. Nun können Sie auch allmählich für sich entscheiden: Welche Strategie verfolge ich beim Bearbeiten des Konflikts? Denn Win-Win-Lösungen, mit denen beide Parteien vollkommen zufrieden sind, lassen sich nicht immer erzielen.

Entscheiden Sie, welcher Lösungsweg sinnvoll ist

Generell können Sie beim Bearbeiten eines Konflikts vier Strategien verfolgen (siehe Kasten):

1. Nachgeben,
2. auf einen Kompromiss hinarbeiten,
3. sich durchsetzen oder
4. eine Win-Win-Lösung anstreben.

Alle vier Formen der Konfliktlösung sind unter Kollegen möglich – auch ein Durchsetzen. Zum Beispiel, weil die beiden Kollegen einen unterschiedlich engen Draht zum „Chef“ haben. Vielfach lohnt es sich aber auch dann, punktuell nachzugeben, wenn Sie die besseren Karten haben, um beim anderen „einen Stein im Brett“ zu haben.



Die passende Strategie für jeden Konflikt

| Strategie | Anwendung | Tipp |
|-----------------------|--|---|
| Vermeiden | <ul style="list-style-type: none"> • Konfliktlösung ist nicht möglich • Konflikt besteht nur vorübergehend • den Konflikt anzusprechen schadet mehr als dessen Lösung bringen würde | Haben Sie sich dazu entschlossen, den Konflikt zu vermeiden? Dann schließen Sie auch mit ihm ab! |
| Nachgeben | <ul style="list-style-type: none"> • taktisch nachgeben, um beim nächsten Mal etwas zu erhalten • die Interessen der anderen Seite sind wichtiger als die eigenen • wenn ein Durchsetzen unrealistisch wäre • wenn Sie im Verlauf des Konfliktes erkennen, dass der andere Recht hat | Falls Sie nachgeben wollen, tun Sie es schnell und erläutern Sie Ihr Nachgeben nachvollziehbar. Das entschärft die Situation! |
| Kompromiss finden | <ul style="list-style-type: none"> • die Interessen und die persönliche Beziehung beider Parteien sind sehr wichtig • es ist zu aufwändig oder unmöglich, eine Lösung zu finden, die beide vollkommen befriedigt • als vorübergehende Lösung | Überlegen Sie vorher: Welche Punkte sind für mich wichtig und für die Gegenpartei unwichtig? Und umgekehrt? So finden Sie die Mitte. |
| Sich durchsetzen | <ul style="list-style-type: none"> • die eigenen Ziele sind sehr wichtig • die persönliche Beziehung ist weniger wichtig • wenn keine andere Strategie möglich ist • bei Zeitdruck, in Notfällen | Können Sie sich nicht durchsetzen, müssen Sie den Konflikt eventuell durch Dritte lösen lassen. Schalten Sie z.B. Ihren Vorgesetzten ein. |
| Win-Win-Lösung finden | <ul style="list-style-type: none"> • die Interessen und die persönliche Beziehung beider Parteien sind sehr wichtig • es ist genügend Zeit, um eine Lösung zu finden, die beide Seiten vollkommen befriedigt | Nutzen Sie Kreativitätstechniken wie Brainstorming, um unterschiedliche Interessen unter einen Hut zu bringen. |

Bei der Wahl Ihrer Strategie sollten Sie folgende Fragen berücksichtigen:

- Wie wichtig ist das Thema für mich?
- Wie wichtig ist es für meinen Konfliktpartner?
- Welche Art von Beziehung habe ich zu meinem Partner und wie wichtig ist sie für mich?

Von der Strategie hängt Ihr weiteres Vorgehen ab. Generell sollten Sie aber darauf achten, dass Sie das Tischtuch zwischen sich und Ihrem Kollegen nicht zerschneiden. Dies ist nur möglich, wenn auch Ihr Partner mit der vereinbarten Lösung leben kann. Also sollten Sie grundsätzlich zu Zugeständnissen bereit sein.

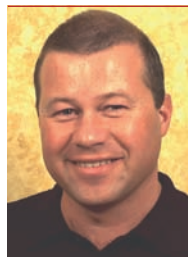
Fixieren Sie die Gesprächsergebnisse schriftlich

Halten Sie die Ergebnisse des Gesprächs möglichst schriftlich fest. Fixieren Sie,

- welche Vereinbarungen getroffen wurden,
- wie die Umsetzung kontrolliert wird und
- was geschieht, wenn Vereinbarungen gebrochen werden.

Das müssen keine Sanktionen sein. Sie können sich auch darauf einigen: „Wir sprechen uns künftig gleich darauf an – statt den Ärger runterzuschlucken.“ Und vereinbaren Sie einen Folgetermin, um zu überprüfen, ob die Absprachen eingehalten wurden oder noch Handlungsbedarf besteht.

Noch ein Tipp: Geraten Sie nicht in Panik, wenn im Gespräch einmal die Emotionen hochkochen. Das geschieht in Konfliktgesprächen oft. Schließlich ist Druck auf dem Kessel. Ist der Druck raus, sollten Sie so schnell wie möglich wieder auf die konstruktive Ebene zurückkehren. Zum Beispiel, indem Sie zu Ihrem Partner sagen: „Entschuldigung. Sie merken, wie stark mich das Thema belastet. Ich möchte einen Lösungsvorschlag machen ...“ Oder wenn Ihr Partner explodierte: „Ich merke, dass das Thema Sie auch stark beschäftigt. Was halten Sie davon, wenn wir nun ...“ Trägt dies nicht zur Beruhigung bei, tut eine Pause allen Beteiligten gut. Manchmal ist ein Konflikt aber auch emotional so belastend, dass die Betroffenen ihn allein nicht lösen können. Dann sollten Sie in Absprache mit Ihrem Kollegen eine dritte Person als Moderator hinzuziehen.



Thomas Fischer ist Trainer und Berater sowie Autor des Buches „Handbuch Change-Management“. Er leitet für die K-Akademie der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, Seminare zur Gesprächsführung in Konflikten.

www.k-akademie.de

Herzlichkeit & Servicestärke

Die jährlichen Hotel-Grand-Prix zeigen es: Die Hotels im Osten Deutschlands sind auf dem Vormarsch und stehen immer häufiger im Ranking ganz oben. Ihr Servicebewusstsein ist ausgeprägter, ebenfalls die Sensibilität für ein angemessenes Preis-/Leistungsverhältnis.

Erstmals Sieger in der Kategorie „Kongress“ – die Auszeichnung, die Stephan Bode, Chef des Seehotels Zeulenroda, beim Wettbewerb „Die besten Tagungshotels“ entgegennehmen konnte, verdeutlicht einen klaren Trend. „Wir Ost-Hotels zeigen, dass wir unseren Gästen sehr viel bieten“, äußert Stephan Bode selbstbewusst. Sein 4-Sterne-Superior-Haus ist dafür ein gutes Beispiel. Das im Herzen von Thüringen gelegene Seehotel ist das erste zertifizierte BIO-Kongresshotel. Tagende Unternehmen und Trainer erwartet daher nicht nur ein professioneller Rundum-Service, sondern auch das Wohlgefühl und die Qualität eines BIO-Hotels.

Auf dem Gut Gremmelin in Mecklenburg-Vorpommern beweist Claudia Schaffhausen ein Herz für TrainerInnen mit Kind. „In Ferienzeiten kümmert sich ein Mitarbeiter tagsüber liebevoll um die Trainer-Sprösslinge, während Vater oder Mutter die Veranstaltung leitet“, erklärt die Gutsherren. Und die Kids genießen den Fun beim Pony-Reiten, Klettern, Malen oder Baden in vollen Zügen. Mit seinen 32 stilvoll eingerichteten Zimmern und den drei perfekt ausgestatteten Tagungsräumen (bis zu 100 Quadratmeter groß) braucht das Gut Gremmelin keinen Vergleich zu scheuen. Im Gegenteil: Trainer und Tagungsexperten belohnten das Gutshaus in der Kategorie „Klausur“ mit dem ersten Platz. Ein überzeugendes Votum.

Leidenschaft pur

Wer sich mit Mitarbeitern in ostdeutschen Häusern unterhält, stellt eines sofort fest: Engagement, Identifikation und Service prägen das Verhalten der Hotelmitarbeiter im Umgang mit den Gästen. Auch bei Brigitte Groeger, die seit 40 Jahren Chefin des Hotel Thüringen in Suhl ist. Auf die Frage, wie sie es Tag für Tag aufs Neue schaffe, ihre Mitarbeiter zu Höchstleistungen anzuspornen, antwortete sie: „Ich mag meine Mitarbeiter, und meine Mitarbeiter mögen unsere Kunden.“ Worum sich andere Hoteliers verzweifelt bemühen, im Hotel Thüringen wird es gelebt – Servicequalität. Denn Brigitte Groeger und ihr Team erschließen sich



Schloss Eyba in Thüringen

die Bedürfniswelt ihrer Gäste und Tagungskunden in regelmäßiger Qualitätszirkelarbeit und in eigenen Weiterbildungsmaßnahmen.

Ebenfalls in Thüringen liegt das Schloss Eyba. Zur Begrüßung kommt ein dienstbarer Geist freundlicher Ausstrahlung und gleich fühlt man sich wohl. Konzentriertes Lernen hinter trutzigen Mauern verheißt das Schlosshotel, dessen Historie bis ins Jahr 900 zurückreicht. Im 33.000 Quadratmeter großen Schlosspark gibt es mehr als 40 Außenstationen, u.a. mit einem Nieder- bzw. Hochseilgarten und einem Am-Vieh-Theater für Events und für Teamtrainings.

Das Schloss Schweinsburg, hoch über dem Westsächsischen Ort Neukirchen, nutzt geschickt das Umfeld für ein attraktives Rahmenprogramm. Als besonderes Event bietet Burgherr Hans-Peter Kainz eine organisierte „Trabi-Safari“ mit hauseigenen Trabis. Wer Platz nimmt in diesem Gefährt, kann nachempfinden, dass der außergewöhnliche Fahrkomfort und das einmalige Feeling dieser „Legende des Ostens“ schon so manchen Seminar- oder Tagungsteilnehmer – wohl vor allem die aus dem Westen – vollauf begeistert und zum „Rennfahrer“ gemacht hat.

Inmitten der unberührten Landschaft des Biosphärenreservates Schorfheide-Chorin, unweit des Werbellinsee und nur eine Autostunde von Berlin entfernt liegt das bbw Kommunikationszentrum am historischen Standort Hubertusstock. Die Zeitschrift „impulse“ kürte das Haus zu einem der innovativsten Zentren für Training, Tagungen und Kommunikation in Berlin und Brandenburg. Auch dort muss man beim Blick auf die Rechnung nicht erstarren: Die Preise liegen im Schnitt unter denen im Westen Deutschlands, wenn man auch die Standards vergleicht.

Übrigens, was die Häuser verbindet: Sie sind Mitglieder der „Exzellenten Tagungshotels“.

Michael Gestmann
www.exzellente-tagungshotels.de

Leben lernen – Sterben lernen

Die Chance, wesentlich zu werden, hat ein Mensch nach Ansicht der Autorin Monika Renz gerade in einer Lebensphase, in der – nach landläufiger Meinung – doch eigentlich alles gelaufen ist: dem Sterbeprozess. Sie weiß genau, wovon sie spricht: Monika Renz ist Musik- und Psychotherapeutin, Theologin und Leiterin der Psychoonkologie im Kantonsspital St. Gallen. Sie begleitet Sterbende. Und sie hat eine Vision: eine Gesellschaft, in der die Menschen von den Sterbenden lernen und deren Vermächtnis annehmen. Denn Sterben, so die Autorin, ist der Inbegriff einer Begegnungs- und Beziehungserfahrung: „Das Ich stirbt in ein Du hinein“ – so lautet der Titel der dem Buch beigelegten Audio-CD, auf der Monika Renz über ihre Erfahrungen mit Hunderten von Menschen, die sie auf ihrem Weg in den Tod begleitet hat, spricht.

„Wer auf einer Palliativstation, einer Leukämie- und Onkologiestation, ja einer Intensivstation arbeitet, geht kaum davon aus, hier freien Menschen zu begegnen. (...) Und doch habe ich nirgends so viel an echter Freiheit erlebt wie



Monika Renz:

Von der Chance, wesentlich zu werden. Reflexionen zu Spiritualität, Reifung und Sterben.

Mit einer CD. Junfermann, Paderborn 2007

genau hier! Menschen, die jenseits einer Schmerz- und Angstgrenze sind und einwilligt haben in Leben und Sterben, in das, was jetzt ist, und die gerade so mehr sind als nur Schmerz, *mehr als nur Angst, nur Körper und Krankheit.*“ (S. 45)

Im Zentrum der gesammelten Reflexionen und Vorträge steht der menschliche Reifungsprozess bis hin zum ultimativen Moment des Loslassens und eine Spiritualität, die sich keiner bestimmten Richtung verschreibt, sondern Ausdruck menschlicher Sehnsucht nach Transzendenz und Offenbarung ist. Ein Buch, das mit seiner eindringlichen, fast hypnotischen Sprache Mut zum Leben macht, aber auch Mut, sich dem Tod und Sterben anderer Menschen zu stellen – und letztendlich auch dem eigenen.

Susann Pásztor

Gewaltfrei im Quadrat



Klaus-Dieter Gens:

Mit dem Herzen

hört man besser.

Einladung zur Gewaltfreien Kommunikation.

Junfermann,

Paderborn 2007

Dass man mit dem Herzen nicht nur gut sieht, sondern auch besser hört, dürfte inzwischen nicht nur kleinen Prinzen und Prinzessinnen bekannt sein. Wer der Einladung zur Gewaltfreien Kommunikation von Klaus-Dieter Gens folgt, kann auf 96 Seiten in die komplexe Welt der Beobachtungen, Gefühle, Bedürfnisse und Bitten eintauchen. Die Grundannahmen der Gewaltfreien Kommunikation, das Aggressionsmodell, die Prinzipien der Selbsteinführung

und der Einfühlung in andere, die Prozessphasen und sogar ein Notfallkoffer haben zwischen den quadratischen Buchdeckeln Platz – und ermöglichen einen schnellen Zugriff in jeder Lebenslage.

„Mit dem Herzen hört man besser“ ist ein schönes, griffiges, liebevoll gestaltetes Buch voller Inspirationen. Mit seiner klaren Struktur und seiner einfachen, schnörkellosen Sprache schafft es klare Verhältnisse und nimmt besonders Neueinsteigern die Angst, dieser Methode im Alltag nicht gewachsen zu sein. Und wer bereits vertrauter ist mit Marshall Rosenbergs Kommunikationsmodell, hat stets etwas bei der Hand, das er auch Neugierigen und Interessierten in selbige drücken kann: Kaum etwas dürfte sich besser zum Verschenken – und damit auch als „Appetitanreger“ – eignen als dieses kompakte Grundlagenwerk.

Dagmar Henkel

TRAINER

**Cora Besser-Siegmund
Harry Siegmund**



Wir sind Diplom-Psychologen, Psychotherapeuten, Coaches und Sachbuchautoren. Seit über zwanzig Jahren entwickeln wir in unserem Institut im Herzen Hamburgs innovative psychologische Kurzzeit-Konzepte wie Magic Words, Coach Yourself, Easy Weight und wingwave.

Arbeitsschwerpunkte:

- Einzel- und Teamcoaching
- NLP-Ausbildung
- Coaching-Ausbildung
- Ausbildung zum wingwave-Coach
- wingwave-Vertiefungs-Ausbildung: Imaginative Familienaufstellung



BESSER-SIEGMUND-INSTITUT

Mönckebergstraße 11
D-20095 Hamburg

Fon: 040-3200 4936
Fax: 040-3200 4937
info@besser-siegmund.de
www.besser-siegmund.de
www.wingwave.com



Yvonne van Dyck



alles beginnt mit der id'

Leiterin der id' institute consulting gmbh und der Cmore Group. NLP Lehrtrainerin und Cmore Mastertrainerin, Coach, Kreative des id' LOOPS

id' ale:

NLP + id' LOOP = Cmore.
Cmore Ausbildungen:
creative communication with confidence, competence and congruence = chance

id' n:

NLP + Cmore Practitioner, Master, Trainer, Coach, mag(net)ic selling u.v.m. – individuelle Business-Solutions

unsere id' n bestimmen unsere Begegnungen ...



institute consulting gmbh 4 NLP
Furth 60 • A-5231 Schalchen • Austria

fon: +43 7742 61116
info@id.co.at
www.id.co.at • www.id.co.at/blog/

**Katja Dyckhoff
Thomas Westerhausen**



Inhaber des Trainings- und Lehrinstitutes „POWER RESEARCH SEMINARE“. Wir entwickeln seit 16 Jahren pragmatische, alltagsnahe Konzepte für NLP, Stimm- und Körpersprachetraining, Systemische Arbeit, Selbstmanagement und Coaching. Wir sind DVNLP- und ECA-Lehrtrainer und -Coaches und Buchautoren.

Weitere Ausbildungen:

Psychotherapie (HPG), Harvard Business Modell, Provokative Therapie, TA, Schauspiel, Kurzzeittherapie

Arbeitsschwerpunkte:

- Alle NLP-, Systemische-, Coaching, Stimm- und Körperspracheausbildungen (Deutschland und Kanarische Inseln)
- Business Trainings und Coaching
- Organisationsberatung „Human Resources“



POWER RESEARCH SEMINARE
Heidebergenstraße 21
D-53229 Bonn

Fon: 0228-948 04 99 • Fax: 0228-48 18 31
www.power-research-seminare.com
info@power-research-seminare.com

Dr. Frank Görmar



Leiter der ChangeWorks Akademie, Lehrtrainer und Lehrcoach, DVNLP – Int. Business-Coach-Erfahrung (Deutschland, USA, Spanien) – Heilpraktiker & Psychodramaleiter, DFP Kommunikativer Härtestest als 1. Vorstand des DVNLP in einem wunderbaren Vorstandsteam
Studiert bei: Stowasser, Dilts, Bandler, Reese, Robbins, DeLozier, Farrelly, Kibét, Portier

Schwerpunkte:

EXPLORER®, NLP-Ausbildungen (DVNLP), Coaching-Ausbildung, Supervisionsausbildung, (DGSv), Großgruppenprozesse, „Schwarmintelligenz“-Prozess, Dialogos, Teamtrainings

ChangeWorks Akademie
Untere Albrechtstr. 17
D-65185 Wiesbaden



Tel. 0611 166560 / Fax 1665619
info@changeworks.de
www.changeworks-akademie.de
www.changeworks.de
www.schwarmintelligenz.de
www.eaglesflight.de

Anita von Hertel



Jahrgang 1960
Wirtschaftsmediatorin, Mediationstrainerin, Dozentin für Konfliktmanagement eingetragene Mediatorin beim ö. Bundesministerium der Justiz

Ausbildungen:

Rechtsanwältin, Trainerin, NLP-Coach, Gruppendynamik, Supervision, Mediation (Lindner, Stahl, Dilts, Chang-Yun-Ta ...) in Europa, USA und China

Arbeitsschwerpunkte:

- Mediation (auch Viel-Parteien-Mediation)
- Mediationstrainings (zum Co-Mediator und Mediator)
- mediative Team-Trainings
- Mediations-Vorträge, die mehr sind als Vorträge



AKADEMIE VON HERTEL

Akademie von Hertel
Rolfinckstraße 12 a • D-22391 Hamburg
Tel.: 040-536 79 11 • mobil 0177-536 79 11
Fax: 040-536 79 90
Anita@vonHertel.de • www.vonHertel.de

Mich bewegen Menschen.
Und ich bewege Menschen.



Kereen Karst

Personalentwicklerin und Coach für Führung und Vertrieb

Das Besondere:

Die seltene Verbindung aus Personalkompetenz und Vertriebs-Know-how. Gesunder Pragmatismus und gelungene Kommunikation auf Augenhöhe. Nachhaltig wirksame Lösungen dank Beratung + Training + Training on the Job.

Meine Schwerpunkte:

Bewerbungsmanagement & Potenzialanalysen, Training für Führung, Vertrieb, Kommunikation, Training on the Job und Coaching.

Mein Hintergrund:

Betriebswirtin VWA, 12 Jahre Personal-, Vertriebs- und Führungserfahrung, Systemischer Coach, NLP Master (DVNLP)

Moselstraße 34 • D-50996 Köln



Tel./Fax 0221 - 4 23 43 83
Mobil 0160 - 701 54 86
kk@kereenkarst.de . www.kereenkarst.de

PORTRAITS



Sabine Klenke

NLP-Lehrtrainerin, DVNLP,
Lehrcoach DVNLP und ECA,
Dipl. Bankbetriebswirtin (BA),
Supervisorin

Qualifikationen:

langjährige Managementenerfahrung,
NLP, Gestalttherapie, Supervision,
lösungsfokussierte Kurztherapie,
Systemische Strukturaufstellungen

Schwerpunkte:

Führungstrainings, Coaching-Ausbildungen,
NLP-Ausbildungen, Einzel- /Teamcoachings

Spezialitäten:

Change- und Comeback-Coaching,
Karrierecoaching für Frauen,
Systeme Stellen



training, coaching, consulting

Am Herzogenkamp 15 • D-28359 Bremen

Tel: 0421 230626

office@silcc.de – www.silcc.de



Barbara Knuth

Jahrgang 1944
DVNLP-Lehrtrainerin
DVNLP-Lehrcoach
Ausbilderin Mediation BM

Ausbildung in

Gestalttherapie,
Mediation,
Organisationsberatung,
syst. Aufstellungen

Arbeitsschwerpunkte:

- NLP-Ausbildungen
- Mediations- und Coachingsausbildungen
- Stressmanagement
- Einzel- und Teamcoaching



Barbara Knuth & Team
NLP Coaching Mediation

Barbara Knuth & Team

Museumstraße 2 • D-38100 Braunschweig

Tel.: 0531-34 10 20 • Fax: 0531-233 76 13

info@knuth-team.de • www.knuth-team.de



Linda Langeheine

Leiterin von **POWER BRAIN**
Zentrum für Mentales Training
& Kommunikation

Sachbuchautorin • NLP-Lehrtrainerin DVNLP
Systemischer Coach (DVNLP)
Wirtschafts- und Paarmediatorin
Referentin für Konfliktmanagement
Moderatorin & Coach für Stadtverwaltungen
(insbesondere Vorgesetzten-Feedback)
Hochschuldozentin • Kommunikationsexpertin
Ausbilderin für Mentales Training
Auftrittsspezialistin

Schwerpunkte:

Mentales Training für Business & Beruf
Mediation • NLP-Ausbildung
Gewichtscoaching • Lampenfieber ade
Powerful Presentations in English
Mentales Training & Übetchnik für Musiker
NLP in Verkauf • Hypnotherapie

POWER BRAIN

**Zentrum für Mentales Training
& Kommunikation**

Am Ideck 3 • D-42781 Haan

Telefon: 02129 1653

LLangeheine@web.de • www.powerbrain.org

www.nlp-and-more.org



Marion Lockert

Pädagogin, Trainerin, Coach, Lehrbeauftragte
DVNLP-Lehrtrainerin/Lehrcoach, Autorin
Systemaufstellerin, Psychotherapeutin HP
Leiterin des MLI & des Trainertreffen Hannover
geboren 1958, Trainerin seit fast 20 Jahren

Das MLI bietet Ihnen

Business

Seminare & Prozessbegleitungen z.B. zu

- Kommunikation/Kundenorientierung
- Führung, Selbstmanagement, Persönlichkeit
- Organisationsaufstellungen

Aus- & Weiterbildung, z.B.

- NLP Practitioner- umfassend + anspruchsvoll
- Personal Coach (Upgrade zum Prac)
- EFT/Gallo-Seminare
- Train-the-Trainer • Visual Tools

Persönliche Entwicklung

- Coaching • Familienaufstellungen
- Berufszelfindung

Marion lockert – mit Herz, Humor & Verstand!

Marion Lockert Institut

Training. Coaching. Entwicklung

Fröbelstr. 18 • D-30451 Hannover

Tel.: 0511 - 763 51 69-0

www.marion-lockert-institut.de

MLI@marion-lockert-institut.de



**Evelyne Maaf
Karsten Ritschl**

Wir sind Dipl.-Soz., Dipl.- Psych. und NLP-
Lehrtrainer. Profitieren Sie von über 20 Jahren
Lehr-Erfahrung und unseren zahlreichen Buch-
Veröffentlichungen

Unsere Spezialgebiete:

NLP-Practitioner, Master, Trainer, Coach
LAB-Practitioner, LAB-Master.
Lernen mit Kopf, Herz und Bauch.

Nutzen:

Sie erwerben Wissen, emotionale und soziale
Kompetenz und wertvolle Erfahrungen.
Jeder Mensch, der ein erfülltes Leben lebt, ist
ein Gewinn für die gesamte Menschheit.

**Spectrum
KommunikationsTraining**

Stierstraße 9
D-12159 Berlin

Fon: 030-8 52 43 41

Fax: 030-8 52 21 08

e-mail: info@nlp-spectrum.de

www.nlp-spectrum.de



Rudolf Metzner

Rudolf Metzner, seit 1994 als Consultant und
Managementtrainer im Bereich Personal- und
Organisationsentwicklung tätig

Arbeitsschwerpunkte:

- Training Vertrieb, Marketing
- Einzel- und Teamcoaching
- Strategische Positionierung
- Unternehmenskommunikation

NLP-Schwerpunkte:

- Business-Applikationen zur
Organisationsentwicklung und
Persönlichkeitsdiagnostik
- Zertifizierte NLP-Ausbildungen



**metzner
CONSULTING**

Metzner Consulting

Eisvogelstraße 24

D-85051 Ingolstadt

Fon: +49 (0) 841 975179

info@rudolfmetzner.de

www.rudolfmetzner.de

TRAINER



Dr. Björn Migge

Verheiratet, Vater. Studium Medizin und soziale Verhaltenswissenschaft. War Oberarzt und Dozent, UniSpital Zürich.

Ausbildungen:

Psychotherapie, Psychiatrie, NLP, Business-Coaching, Hypnotherapie, Psychodrama, systemische Therapie ...

Arbeitsschwerpunkte:

Coaching-Seminare (5 bis 20 Tage)
Business-Coach-IHK München (20 Tage)
Hypnotherapie-Ausbildung (5 Tage)
Lehr- und Arbeitsbücher (Coaching)

Feedbacks:

www.drmmigge.de/feedbacks.html



Dr. Björn Migge

Friedrich-Ebert-Str. 11
D-32457 Porta Westfalica

Tel.: 0571-974-1975

Fax: 0571-974-1976

post@drmmigge.de • www.drmmigge.de



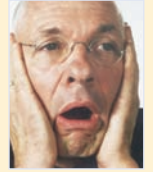
Hier könnte Ihr
Trainerportrait stehen!

Interesse?

Kontaktieren Sie
Frau Stefanie Linden

unter
Tel.: +49 (0)5251-13 44 16

oder per eMail unter
linden@junfermann.de



Robert Reschkowski

Jahrgang 1951
Kommunikationstrainer und
Performance-Künstler
NLP-Lehrtrainer (DVNLP)
Lehrcoach (DVNLP)
wingwave®-Lehrtrainer

Spezialgebiet:

- Personalentwicklung & ganzheitliche Kommunikation
- Innere Blockaden/emotionale Balance
- Wege der Selbstgestaltung und Selbstpräsentation
- natürliche Rhetorik
- Körpersprache und Territorialverhalten
- NLP-Practitioner-, NLP-Master- und NLP-Coach-DVNLP und wingwave-Coach-Ausbildungen



SYNTEGRON
personal-performance-training
Sonderburgstr. 1A
D-40545 Düsseldorf

Tel.: 0211-5 58 05 35 • Fax: 0211-5 59 10 37
mobil: 0172 2157477 • e-mail: info@syntegron.de
www.p-p-c.de • www.syntegron.de



Thies Stahl

Dipl.-Psych.
DVNLP-Lehrtrainer,
ProC- u. DVNLP-Lehrcoach
Mitgl. des DVNLP-Gründungsvorstandes

Ausbildung in

Gesprächspsycho-, Gestalt-, Familien- und Hypnotherapie, NLP und Systemischer Strukturaufstellungsarbeit

Spezialgebiete:

Prozessorientierte Mediation und Konfliktmanagement,
Process Utilities und Prozessorientierte Systemische Aufstellungsarbeit

Arbeitsschwerpunkte:

NLP-, Coaching-, Mediations- und Aufstellungs-Ausbildungen, Supervision, Psychotherapie

Thies Stahl Seminare

Drosselweg 1
D-25451 Quickborn

Tel.: 04106-823 81 • Fax: 01212-5125 25 274

www.ThiesStahl.de

TS@ThiesStahl.de



**Alfons Walter
Wilma Pokorny-van
Lochem**

Multilinguales Team aus erfahrenen Psychologen, Supervisoren und Coaches. Deutsche Lizenzgeber von Metaprofilanalyse® – die etwas andere Potentialanalyse auf Basis der Metaprogramme.

Arbeitsschwerpunkte:

Unternehmensberatung: Assessments, Kulturanalysen, Brand Behaviour, jeweils mit Metaprofilanalyse®. Von der Projektplanung über die Ist-Analyse bis zur ROI Berechnung.

Training: Metaprofilanalyse®-Zertifizierung, Persönlichkeitsentwicklung für Sales und Führungskräfte, Teambildung und NLP-Ausbildungen (DVNLP zertifiziert), Training mit Seminarschauspielern

Coaching: für Sales, Führungskräfte und Selbstständige (Mitglied VW Coaching Pool)

In 2004: Internationaler Deutscher Trainerpreis in Bronze für die Sparte Vertrieb. Unser Kernstück: Metaprofilanalyse®.

Institut Synergie

Weser Straße 37 • D-32602 Vlotho

Fon: 05733/ 963603 • www.institut-synergie.de •

www.metaprofilanalyse.de •

www.seminarschauspieler.de



Heidrun Vössing

Diplom-Pädagogin, DVNLP-Lehrtrainerin
DVNLP-Lehrcoach
Institutsleiterin von ART of NLP, Bielefeld
Lehrbeauftragte

Ausbildung:

Studium der Pädagogik, Psychologie und Soziologie
NLP-Ausbildung an der NLP University
Qualifizierung in den Bereichen Coaching und systemische Beratung

Spezialgebiet:

Einzel- und Teamcoaching
NLP-Ausbildung
Coachingausbildung
Management-Training

ART of NLP

Schnatsweg 34 a • D-33739 Bielefeld

Tel.: 05206 – 92 04 00

Fax: 05206 – 92 04 85

info@art-of-nlp.de

www.art-of-nlp.de



5 Gründe für ein Abo

- 1 Mit den **business bestseller summaries** reduzieren Sie Ihren Leseaufwand von mehreren hundert Seiten pro Buch auf handliche **acht Seiten** und verkürzen so eine Lesezeit von normalerweise 8-12 Stunden auf freundliche **15 Minuten**.
- 2 Sie **sparen Zeit und Geld** und lesen nur noch die Bücher, die es sich wirklich zu lesen lohnt.
- 3 Jedes Monat sichtet **business bestseller** für Sie **hunderte Neuerscheinungen**. Die drei interessantesten Bücher werden ausgewählt und von einem kompetenten Autorenteam auf 8 Seiten zusammengefasst.
- 4 Sie erhalten **auf den Punkt gebracht** alle relevanten Informationen für die optimale Umsetzung im beruflichen Erfolg.
- 5 Sie **lesen weniger und wissen mehr**. Mit **business bestseller** gehören Sie zur Informationseite, haben die besseren Argumente und können schon heute über die Trends von morgen reden.

Das Problem.

Zu viele, neue Wirtschaftsbücher.
Zu wenig Zeit.



399 Seiten



Die Lösung.

Weniger lesen. Mehr wissen.
business bestseller summaries.



8 Seiten

Die besten
Wirtschaftsbücher
als 8-seitige
Kurzfassung

► **Gratis-Ansichtsexemplar:** www.business-bestseller.com

Ja, ich teste **business bestseller summaries** drei Monate lang (= 9 Ausgaben) zum Preis von **€ 19,80** inkl. Porto und MwSt. pro Monat (= € 59,40 für 3 Monate). Nach drei Monaten endet das Test-Abo automatisch.

Name, Vorname _____

Firma _____

Straße, Nr. _____

PLZ, Ort _____ Tel. (nur für ev. Rückfragen) _____

Fax (040) 4325-2187

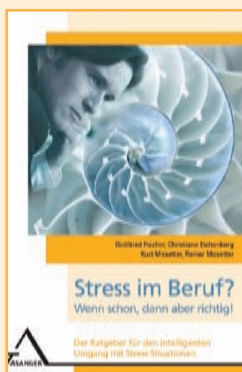
Datum/Unterschrift **X** _____

Bestelladresse:
business bestseller
z. Hd. Yvonne Funcke
Bahnenfelder Kirchenweg 23a
D-22761 Hamburg
Tel. (040) 4325 – 3546
Fax (040) 4325 – 2187
abo@business-bestseller.com

Jetzt
3 Monate
testen!



www.asanger.de



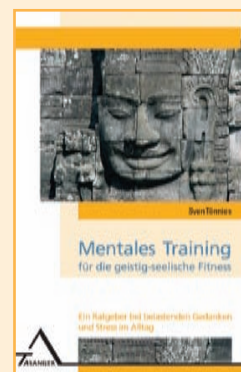
2006, 180 S.,
50 Abb. u. Grafiken
€ 19,50
978-3-89334-459-8

“Insgesamt hebt sich diese Selbsthilfeschrift mit einem überzeugenden und neuen Konzept deutlich von der Fülle anderer, wenig hilfreicher Ratgeber zum Thema ab. Er kann von Psychotherapeuten zur eigenen Psychohygiene genutzt und allen Menschen empfohlen werden, die effektiv an den Auswirkungen von beruflichen Stresserscheinungen arbeiten wollen”
(Deutsches Ärzteblatt)



2006, 330 S.,
11 Farbbilder
€ 29,50
978-3-89334-461-1

“Als Leser gewinnt man den Eindruck, an einer Expedition teilzunehmen. Man staunt über die Vielfalt der Landschaft, den Wechsel des sprachlichen Ausdrucks, über Essays und tagebuchartige Aufzeichnungen, bei denen Persönliches und Allgemeines verwoben wird, über phantasierte Interviews, über Drehbücher und immer wieder über die ausgewählten Gedichte und die Begegnung mit Gestalten der Literatur”
(Psychiatrische Praxis)



2006, 200 S.,
5., neu bearbeitete
erw. Aufl., € 19,50
978-3-89334-469-7

“Was Sven Tönnes über mentales Training geschrieben hat, unterscheidet sich deutlich von dem, was die Lehrmeister des Positiven Denkens propagieren. Das Buch ist wissenschaftlich fundiert und entsprechend seriös. Die Anleitungen scheinen leicht umsetzbar zu sein. Das Buch enthält zahlreiche Beispiele dafür, wie sich Kreativität fördern lässt.”
(Frankfurter Allgemeine)

Asanger Verlag • Kröning

Dr. Gerd Wenninger, Bölddorf 3, 84178 Kröning
Tel. 08744-7262 • Fax 08744-967755 • e-mail: verlag@asanger.de • www.asanger.de

NLP Neurolinguistisches Programmieren

| | | | |
|--|---|---|---|
| <p>Hildesheimer Gesundheitstraining Das NLPt-System für die Psychosomatik, klinisch getestet</p> | <p>Prof. Dr. Gerhart Unterberger Dr. Klaus Witt (Dipl.-Psych., Psychol., Psychotherapeut) u.a.</p> | <p>Institut für Therapie und Beratung an der HAWK HHG Hohnsen 1 • D-31134 Hildesheim</p> <p><i>Tel.: 05121-881421</i> <i>eMail: it@hawk-hhg.de</i> <i>Web: www.hildesheimer-gesundheitstraining.de</i></p> | <p>27.-29.04.2007 bis 23.-25.11.2007</p> <p>Hildesheim</p> <p>7 WE à € 330,-</p> |
| <p>NLP EXPLORER® I PRACTITIONER (der beste Einstieg ins NLP bzw. die Coaching-Fortbildung und das erste Drittel auf dem Weg zum Practitioner, DVNLP)</p> | <p>Dr. Frank Görmar Achim Stark (DVNLP-Lehrtrainer)</p> | <p>ChangeWorks Akademie Dr. Frank Görmar Untere Albrechtstr. 17 • D-65185 Wiesbaden</p> <p><i>Tel.: 0611-1665610</i> <i>Fax: 0611-1665619</i> <i>eMail: info@changeworks.de</i> <i>Web: www.changeworks-akademie.de</i></p> | <p>12.05.-17.05.2007</p> <p>Kloster Ilbenstadt Raum Frankfurt/M.</p> <p>€ 720,- inkl. MwSt. Paketpreis für gesamten Practitioner oder Master/Coach</p> |
| <p>NLP-Practitioner »plus« business + klassisch inkl. Basis-Seminar</p> | <p>Birgid Kröber Ulrich Bührlé Prof. Dietmar Kröber</p> | <p>KRÖBERKommunikation Solitudeallee 16 • D-70439 Stuttgart</p> <p><i>Tel.: 0791-954 16 90</i> <i>eMail: info@kroebekom.de</i> <i>Web: www.kroebekom.de</i> oder <i>www.nlp-stuttgart.de</i></p> | <p>18.-20.05.2007 (Start + Basis-Seminar) 18/22 Tage</p> <p>Stuttgart</p> <p>ab € 1.865,- inkl. € 220,- Basis-Seminar + MwSt.</p> |
| <p>NLP Practitioner Training 2007</p> | <p>Dr. Michael Schütte</p> | <p>LifeLines Seminare Käthe-Kollwitz-Str. 54 • D-04109 Leipzig</p> <p><i>Tel./Fax: 0700-15 70 79 63</i> <i>Mobil: 0177-8 11 67 28</i> <i>eMail: info@life-lines.org</i> <i>Web: www.nlp-in-leipzig.de</i></p> | <p>18.-20.05.2007 (Beginn, insgesamt 8 x 2,5 Tage)</p> <p>Leipzig</p> <p>€ 1.960,- (inkl. MwSt. und Siegelgebühren)</p> |
| <p>NLP-Master (Einstiegs-WE; Fortbildungspunkte für Psychotherapeuten/Ärzte)</p> | <p>Thies Stahl</p> | <p>Thies Stahl Seminare Drosselweg 1 • D-25451 Quickborn</p> <p><i>Tel.: 04106-823 81</i> <i>Fax: 01212 5125 25 274</i> <i>eMail: TS@ThiesStahl.de</i> <i>Web: www.ThiesStahl.de</i></p> | <p>15.-17.06.2007</p> <p>Hamburg</p> <p>€ 340,-</p> |
| <p>NLP-Practitioner-Ausbildung Sommerakademie plus 5 Herbstmodule In dieser 20 Tage umfassenden Ausbildung werden all die Inhalte anschaulich vermittelt, die Sie benötigen, um NLP im beruflichen oder privaten Kontext anzuwenden. Alle NLP-Inhalte werden praxisorientiert vermittelt.</p> | <p>Linda Langeheine (NLP-Lehrtrainerin DVNLP) Syst. Coach Mediatorin Hypnotherapeutin Ausbilderin Mentales Training)</p> | <p>POWER BRAIN Zentrum für Mentales Training & Kommunikation Am Ideck 3 • D-42781 Haan</p> <p><i>Tel.: 02129-1653</i> <i>eMail: LLangeheine@web.de</i> <i>Web: www.nlp-and-more.org</i> <i>www.powerbrain.org</i></p> | <p>15.-24.06.2007 (Sommerakademie) plus 5 Wochenendmodule Abschluss: Dez. 2007</p> <p>Bildungszentrum Sorpesee</p> <p>€ 1.870,- inkl. Übernachtung, Seminar, Unterrichtsmaterial & Vollpension</p> |

KALENDER

NLP Neurolinguistisches Programmieren

| | | | |
|---|--|--|--|
| <p>NLP Master Practitioner Training 2007</p> | <p>Dr. Michael Schütte</p> | <p>LifeLines Seminare Käthe-Kollwitz-Str. 54 • D-04109 Leipzig</p> <p><i>Tel./Fax: 0700-15 70 79 63</i> <i>Mobil: 0177-8 11 67 28</i> <i>eMail: info@life-lines.org</i> <i>Web: www.nlp-in-leipzig.de</i></p> | <p>22.-24.06.2007 (Beginn, insgesamt 8 x 2,5 Tage)</p> <p>Leipzig</p> <p>€ 1.960,- (inkl. MwSt. und Siegelgebühren)</p> |
| <p>Process Utilities und Advanced NLP</p> | <p>Thies Stahl</p> | <p>Thies Stahl Seminare Drosselweg 1 • D-25451 Quickborn</p> <p><i>Tel.: 04106-823 81</i> <i>Fax: 01212 5125 25 274</i> <i>eMail: TS@ThiesStahl.de</i> <i>Web: www.ThiesStahl.de</i></p> | <p>29.06.-01.07.2007</p> <p>Hamburg</p> <p>€ 340,-</p> |
| <p>NLP-Practitioner-Ausbildung „Sommer-Herbst NLP“</p> | <p>Franz Stowasser Dipl. Soz., Betriebsw., Ind.Kfm., certified NLP-Trainer Society of NLP, Int. NLP, DVNLP</p> <p>Weitere Seminare unter:</p> | <p>THINK GmbH Gresgen 40 • D-79669 Zell</p> <p><i>Tel.: 07625-7636</i> <i>Fax: -217</i> <i>eMail: info@think-seminars.com</i> <i>Web: www.think-seminars.com</i></p> | <p>15.-22.07.2007 (Teil A)</p> <p>28.09.-07.10.2007</p> <p>€ 2.220,- inkl. MwSt.</p> |
| <p>9. Sommerakademie NLP-Basiskurs NLP-Practitioner-Ausbildung NLP-Master-Ausbildung</p> | <p>Martina Schmidt-Tanger und Team + Gasttrainer</p> | <p>NLP Professional M. Schmidt-Tanger Ehrenfeldstr. 14 • D-44789 Bochum</p> <p><i>Tel.: 0234-331951</i> <i>Fax: 0234-332581</i> <i>eMail: info@nlp-professional.de</i> <i>Web: www.nlp-professional.de</i></p> | <p>22.07.-01.08.2007 17.-19.08.2007</p> <p>Münster Landhaus Eggert</p> <p>Preise je nach Veranstaltung</p> |
| <p>20. METAFORUM SOMMERCAMPUS bei VENEDIG, ITALIEN Akademie für Kompetenzentwicklung mit 30 Programmen, wie Coaching, NLP, Hypnotherapie, Aufstellungen, Mediation, Energiearbeit, Mentaltraining u.a.</p> | <p>Dr. Stephen Gilligan (USA) Dr. Gunther Schmidt Tom Best (USA) Prof. Matthias Varga v. Kibéd Insa Sparrer Bernd Isert u.a.</p> | <p>METAFORUM international Akademie für Kompetenzentwicklung Gottschalkstr. 7 • D-13359 Berlin</p> <p><i>Tel.: 030-944 14 900</i> <i>Fax: 030-944 14 901</i> <i>eMail: info@metaforum.com</i> <i>Web: www.metaforum.com</i></p> | <p>23.07.-11.08.2007</p> <p>Abano Terme, Venetien, Italien</p> <p>Gebühr: je nach Kurs</p> |
| <p>NLP Practitioner Training und mehr (DVNLP-Zertifikat)</p> <p>Bildungsurlaub</p> | <p>Vismaya Arthur und Team</p> | <p>Institut für Fortbildung und inneres Wachstum Asterweg 4 • D-86156 Augsburg</p> <p><i>Tel.: 0821-461313</i> <i>eMail: Info@vismaya.de</i> <i>Web: www.vismaya.de</i></p> | <p>27.-31.07.2007 (Beginn 18 Uhr) 15.-16.09.2007 13.-14.10.2007 12.-13.01.2008 16.-17.02.2008 18.-25.05.2008 (Beginn 18 Uhr)</p> <p>Raum Augsburg</p> <p>€ 1.980,-</p> |

SEMINAR

NLP Neurolinguistisches Programmieren

| | | | |
|---|--|---|--|
| <p>NLP-Practitioner-Ausbildung zweisprachig & interkulturell</p> | <p>Nikolai Hotzan Dr. Carmen Todor Iuliana Apetri Mihai Ceicu</p> | <p>NLP Generativ Tel./Fax: +49 (0) 931 56613 eMail: info@nlp-generativ.de Web: www.nlp-generativ.de</p> | <p>05.-25.08.2007 Sfantu Gherghe Donaudelta Rumänien € 1.399,- (Frühbucher € 1.260,-) inkl. MwSt.</p> |
| <p>Der NLP-Hypno-Ultra-Turbo-Sommer-Kompaktkurs IMAGINE</p> | <p>RONALD AMSLER ERICH ZULAUF</p> | <p>NLP INSTITUT ZÜRICH Lättenstrasse 18 • CH-8914 Aeugst am Albis Tel.: 0041-1-7610838 Fax: 0041-1-7610809 eMail: ronnie@nlp-institut.ch Web: www.nlp-institut.ch</p> | <p>08.-12.08.2007 Zürich CHF 555,- / € 370,-</p> |
| <p>Systemische NLP-Practitioner-Ausbildung München Neurolinguistische Prozessentwicklung. Ein reformierter Ansatz, der NLP updatet, weiterentwickelt und von Einschränkungen löst. Zert.: NLP-Practitioner, DVNLP, Neurolinguistischer Prozessentwickler Level 1 (Metaforum) 5 Module à 4 Tage</p> | <p>München: Bernd Isert Achim Stark</p> | <p>METAFORUM international Akademie für Kompetenzentwicklung Gottschalkstr. 7 • D-13359 Berlin Tel: 030-944 14 900 Fax: 030-944 14 901 eMail: info@metaforum.com Web: www.metaforum.com</p> | <p>München 1 Modul: 23.-26.08.2007 Gebühr: € 2.050,- zzgl. MwSt.</p> |
| <p>Modelling und Re-Modelling (Advanced NLP)</p> | <p>Martin Haberzettl Thies Stahl</p> | <p>Haberzettl & Schinwald Postfach 250108 • D-90126 Nürnberg Tel.: 0911-5068692 eMail: info@haberzettl-schinwald.com</p> | <p>24.-26.08.2007 Salzburg € 340,-</p> |
| <p>NLP-Master-Practitioner (6 x 3 Tage)</p> | <p>Greta Mildenberg Roger W. Vaisey</p> | <p>Institut für Systemisches NLP Tarfenbööm 14e • D-22419 Hamburg Tel.: 040-5535232 Fax: 040-53160688 eMail: info@isnlp.de Web: www.isnlp.de</p> | <p>07.-09.09.2007 Hamburg € 2.850,- inkl. MwSt. und Tagungspauschale</p> |
| <p>NLP-Practitioner-Ausbildung mit Zusatzqualifikation Konfliktlotse SEP. 2007 – MAI 2008 (berufsbegleitend, 198 Unterrichtsstunden)</p> | <p>Marcus Bergfelder</p> | <p>KOBI e.V./ Kommunikatives Bildungswerk Adlerstraße 83 • D-44137 Dortmund Tel.: 0231-143123 Fax: 0231-163986 eMail: info@kobi.de Web: www.kobi.de</p> | <p>19.09.2007-04.05.2008 Dortmund € 1.881,- (1.782,-) (in monatl. Raten)</p> |
| <p>NLP-Trainer-Ausbildung 7 Wochenenden in 8 Monaten mit Wissensmanagement, Coaching und Buch schreiben</p> | <p>Nandana Nielsen Karl Nielsen Rudolf Metzner Wolfgang Lenk Udo Nowozin Lucas Derks Bernd Isert</p> | <p>NLP & Coaching Institut Nielsen Winterfeldtstr. 97 • D-10777 Berlin Tel.: 030-21478174 Fax: 030-21478173 eMail: infos@NLP-Nielsen.de Web: www.NLP-Nielsen.de</p> | <p>28.-30.09.2007 (Start) Berlin Komplettpreis € 1.953,- + MwSt.</p> |

KALENDER

Coaching

| | | | |
|---|--|---|--|
| <p>Business Coach, ChangeWorks/ Systemisches Coaching</p> | <p>Dr. Frank Dievernich, Kienbaum (Systemischer Coach)</p> | <p>ChangeWorks Akademie Dr. Frank Görmar Untere Albrechtstr. 17 • D-65185 Wiesbaden</p> <p><i>Tel.: 0611-1665610 Fax: 0611-1665619 eMail: info@changeworks.de Web: www.changeworks-akademie.de</i></p> | <p>28.04.-29.04.2007</p> <p>In einem ehemal. Kloster Raum Frankfurt/M.</p> <p>€ 400,- inkl. MwSt. Paketpreis für die gesamte Business Coach-Ausbildung</p> |
| <p>Experimental learning (Fr.) + Organisations-Entwicklung (Sa/So)</p> <p>Möglicher Einstieg in die Ausbildung „Business Coach“, ChangeWorks</p> | <p>Sven Hoffmann (Business Coach, NLP Master, DVNLP) Werner Bergmann (Business Coach)</p> | <p>ChangeWorks Akademie Dr. Frank Görmar Untere Albrechtstr. 17 • D-65185 Wiesbaden</p> <p><i>Tel.: 0611-1665610 Fax: 0611-1665619 eMail: info@changeworks.de Web: www.changeworks-akademie.de</i></p> | <p>18.05.-20.05.2007</p> <p>In einem ehemal. Kloster Raum Frankfurt/M.</p> <p>€ 600,- inkl. MwSt. Paketpreis für die gesamte Business Coach-Ausbildung</p> |
| <p>10. Systemische-neuroduale Coaching-Ausbildung (zertifiziert nach DVNLP und ProC)</p> | <p>Martina Schmidt-Tanger Thies Stahl Marita Bestvater (ProC-Lehrcoaches, Lehrcoaches DVNLP)</p> | <p>CCC Professional M. Schmidt-Tanger Ehrenfeldstr. 14 • D-44789 Bochum</p> <p><i>Tel./Fax: 0234-332581 eMail: office@ccc-professional.de Web: www.ccc-professional.de</i></p> | <p>20.07.-01.08.2007 17.-19.08.2007</p> <p>Münster Landhaus Eggert</p> <p>Preise je nach Veranstaltung</p> |
| <p>LernCoach (nlpaed)</p> | <p>Dr. Franz Karig (NLP Trainer, DVNLP; LernCoach, nlpaed)</p> | <p>ChangeWorks Akademie Dr. Frank Görmar Untere Albrechtstr. 17 • D-65185 Wiesbaden</p> <p><i>Tel.: 0611-1665610 Fax: 0611-1665619 eMail: info@changeworks.de Web: www.changeworks-akademie.de</i></p> | <p>28.-30.09.2007 (Start)</p> <p>In einem ehemal. Kloster Raum Frankfurt/M.</p> <p>Paketpreise für Practitioner + LernCoach</p> |
| <p>Coaching-Ausbildung</p> | <p>Franz Stowasser zusätzlich Dr. Frank Wartenweiler (Kurs 4) Max Woodtli (Kurs 5) Int. NLP, DVNLP anerkannt Weitere Seminare unter:</p> | <p>THINK GmbH Gresgen 40 • D-79669 Zell</p> <p><i>Tel.: 07625-7636 Fax: -217 eMail: info@think-seminars.com Web: www.think-seminars.com</i></p> | <p>Teil 1: 11.-14.10.2007 Teil 2: 06.-09.12.2007 Teil 3: 28.02.-02.03.2008 Teil 4: 22.-25.05.2008 Teil 5: 31.07.-03.08.2008</p> <p>€ 3.600,- + MwSt.</p> |
| <p>Integrative COACHING AUSBILDUNGEN Die Verbindung von NLP, Aufstellungsarbeit, lösungs-fokussierter Arbeit und Systemdialog Zert.: DVNLP, ECA, ICI 5 Module à 4 Tage</p> | <p>Berlin: Bernd Isert Sabine Klenke Achim Stark</p> <p>Köln: Bernd Isert Sabine Klenke Tom Andreas</p> <p>München: Bernd Isert Achim Stark</p> | <p>METAFORUM international Akademie für Kompetenzentwicklung Gottschalkstr. 7 • D-13359 Berlin</p> <p><i>Tel: 030-944 14 900 Fax: 030-944 14 901 eMail: info@metaforum.com Web: www.metaforum.com</i></p> | <p>Berlin 1. Modul: 11.-14.10.2007</p> <p>Köln 1. Modul: 22.-25.10.2007</p> <p>München 1. Modul: 08.-11.11.2007</p> <p>Gebühr: € 2.100,- zzgl. MwSt.</p> |

SEMINAR

Coaching

| | | | |
|---|--|---|---|
| <p>Systemischer Coach/ Business-Coach, Coach, DVNLP</p> | <p>Birgid Kröber Prof. Dietmar Kröber Dr. Holger Sobanski Bernd Isert Ulrich Bührle</p> | <p>KRÖBERKommunikation Solitudeallee 16 • D-70439 Stuttgart</p> <p>Tel.: 0791-954 16 90 eMail: info@kroeberkom.de Web: www.kroeberkom.de</p> | <p>26.-28.10.2007 (Start) 17/20 Tage</p> <p>Stuttgart</p> <p>€ 2.950,- / 3.550,- + MwSt.</p> |
| <p>Coaching-Ausbildung Startwoche + 4x Fr-So + freiwillige Co-Woche</p> <p>Psychodynamik, Hypno-Coaching, NLP, Systemik, Psychodrama, Aufstellung, kognitives Umstrukturieren, Spiritualität, Marketing, Präsentation u.a.</p> <p>Zertifizierung: QRC, DAGH, AGL</p> | <p>Dr. Björn Migge (Autor „Handbuch Coaching und Beratung“)</p> | <p>Dr. Migge-Seminare Friedrich-Ebert-Str. 11 • D-32457 Porta Westfalica</p> <p>Tel.: 0571-9741975 Fax: 0571-9741976 eMail: office@drmigge.net Web: www.drmigge.net</p> | <p>29.10.-02.11.2007 (Startwoche bis abends 21 Uhr)</p> <p>Weserbergland (Seminarhotel)</p> <p>€ 2.980,- + MwSt. für Gesamtausbildung; zzgl. Übernachtung u. Vollpension</p> |

Systemische Arbeit

| | | | |
|--|---------------------------|--|---|
| <p>Abendtermine für Aufstellungen zu beruflichen, privaten oder Supervisionsanliegen (Fortbildungspunkte für Psychotherapeuten/Ärzte)</p> | <p>Thies Stahl</p> | <p>Thies Stahl Seminare Drosselweg 1 • D-25451 Quickborn</p> <p>Tel.: 04106-823 81 Fax: 01212 5125 25 274 eMail: TS@ThiesStahl.de Web: www.ThiesStahl.de</p> | <p>immer am ersten Dienstag im Monat</p> <p>Hamburg (Fußnähe Hbf.)</p> <p>€ 30,- bis € 50,-</p> |
| <p>Prozessorientierte Systemische Aufstellungsarbeit (Fortbildungspunkte für Psychotherapeuten/Ärzte)</p> | <p>Thies Stahl</p> | <p>Thies Stahl Seminare Drosselweg 1 • D-25451 Quickborn</p> <p>Tel.: 04106-823 81 Fax: 01212 5125 25 274 eMail: TS@ThiesStahl.de Web: www.ThiesStahl.de</p> | <p>28.-29.07.2007 Münster</p> <p>14.-16.12.2007 Hamburg (Fußnähe Hbf.)</p> <p>€ 340,-</p> |

Mediation

| | | | |
|---|--------------------------------|---|--|
| <p>MEDIATION Grundkurs Zielcoaching in der Mediation, Schwerpunkt Wirtschaft und Arbeitswelt</p> <p>(als Einstieg in die zertifizierte Mediationsausbildung mit 10 Trainern oder als Einzelmodul für einen Praxis-Einblick in die Möglichkeiten der Mediation ... mit großem MEDIATIONSBALL am 28.4.2007)</p> | <p>Anita von Hertel</p> | <p>Akademie von Hertel Rolfinckstr. 12 a • D-22391 Hamburg</p> <p>Tel.: 040-536 79 11 Mob: 0177-536 79 11 Fax: 040-536 79 90 eMail: akademie@vonHertel.de Web: www.vonHertel.de</p> | <p>27.-29.04.2007</p> <p>Hamburg</p> <p>€ 290,- + MwSt.</p> |
|---|--------------------------------|---|--|

KALENDER

Mediation

| | | | |
|---|--|--|---|
| <p>MEDIATION Grundkurs Erfolgsfaktoren der Mediation, Schwerpunkt Wirtschaft und Arbeitswelt</p> <p>(als Einstieg in die zertifizierte Mediationsausbildung mit 10 Trainern oder als Einzelmodul für einen Praxis-Einblick in die Möglichkeiten der Mediation)</p> | <p>Anita von Hertel</p> | <p>Akademie von Hertel Rolfinckstr. 12 a • D-22391 Hamburg</p> <p>Tel.: 040-536 79 11 Mob: 0177-536 79 11 Fax: 040-536 79 90 eMail: akademie@vonHertel.de Web: www.vonHertel.de</p> | <p>01.-03.06.2007</p> <p>Hamburg</p> <p>€ 290,- + MwSt.</p> |
| <p>Prozessorientierte Mediation und NLP-Konfliktmanagement</p> | <p>Thies Stahl</p> | <p>Thies Stahl Seminare Drosselweg 1 • D-25451 Quickborn</p> <p>Tel.: 04106-823 81 Fax: 01212 5125 25 274 eMail: TS@ThiesStahl.de Web: www.ThiesStahl.de</p> | <p>01.-03.06.2007</p> <p>Hamburg</p> <p>€ 340,-</p> |
| <p>MEDIATION Grundkurs Zielcoaching in der Mediation, Schwerpunkt Wirtschaft und Arbeitswelt</p> <p>(als Einstieg in die zertifizierte Mediationsausbildung mit 10 Trainern oder als Einzelmodul für einen Praxis-Einblick in die Möglichkeiten der Mediation)</p> | <p>Anita von Hertel</p> | <p>Akademie von Hertel Rolfinckstr. 12 a • D-22391 Hamburg</p> <p>Tel.: 040-536 79 11 Mob: 0177-536 79 11 Fax: 040-536 79 90 eMail: akademie@vonHertel.de Web: www.vonHertel.de</p> | <p>31.08.-02.09.2007</p> <p>Hamburg</p> <p>€ 290,- + MwSt.</p> |
| <p>Ausbildung in Systemischer Mediation OKT. 2007 – AUG. 2008 (berufsbegleitend, 160 Zeitstunden)</p> | <p>Anna Porz und Gastdozenten</p> | <p>KOBI e.V./ Kommunikatives Bildungswerk Adlerstraße 83 • D-44137 Dortmund</p> <p>Tel.: 0231-143123 Fax: 0231-163986 eMail: info@kobi.de Web: www.kobi.de</p> | <p>22.10.2007-22.08.2008</p> <p>Dortmund</p> <p>€ 1.947,- (in monatl. Raten)</p> |
| <p>MEDIATION Grundkurs Erfolgsfaktoren der Mediation, Schwerpunkt Wirtschaft und Arbeitswelt</p> <p>(als Einstieg in die zertifizierte Mediationsausbildung mit 10 Trainern oder als Einzelmodul für einen Praxis-Einblick in die Möglichkeiten der Mediation)</p> | <p>Anita von Hertel</p> | <p>Akademie von Hertel Rolfinckstr. 12 a • D-22391 Hamburg</p> <p>Tel.: 040-536 79 11 Mob: 0177-536 79 11 Fax: 040-536 79 90 eMail: akademie@vonHertel.de Web: www.vonHertel.de</p> | <p>16.-18.11.2007</p> <p>Hamburg</p> <p>€ 290,- + MwSt.</p> |
| <p>MEDIATION Grundkurs Zielcoaching in der Mediation, Schwerpunkt Wirtschaft und Arbeitswelt</p> <p>(als Einstieg in die zertifizierte Mediationsausbildung mit 10 Trainern oder als Einzelmodul für einen Praxis-Einblick in die Möglichkeiten der Mediation)</p> | <p>Anita von Hertel</p> | <p>Akademie von Hertel Rolfinckstr. 12 a • D-22391 Hamburg</p> <p>Tel.: 040-536 79 11 Mob: 0177-536 79 11 Fax: 040-536 79 90 eMail: akademie@vonHertel.de Web: www.vonHertel.de</p> | <p>25.-27.01.2008</p> <p>Hamburg</p> <p>€ 290,- + MwSt.</p> |

Weitere Seminarangebote

| | | | |
|---|--|--|---|
| <p>Provocative Therapy</p> | <p>Frank Farrelly ACSA Entwickler der PT</p> <p>Weitere Seminare unter:</p> | <p>THINK GmbH Gresgen 40 • D-79669 Zell</p> <p>Tel.: 07625-7636 Fax: -217 eMail: info@think-seminars.com Web: www.think-seminars.com</p> | <p>03.-06.05.2007</p> <p>US\$ 1.200,- inkl. MwSt.</p> |
| <p>HYPNOTHERAPIE & HYPNOSE Praxis-Seminar! Grundlagen und Techniken, Handlevitation, Reise zum inneren Ratgeber, Reise zum inneren Kind u.v.a.</p> <p>Zertifizierung: QRC und DAGH</p> | <p>Dr. Björn Migge (Autor „Handbuch Coaching und Beratung“)</p> | <p>Dr. Migge-Seminare Friedrich-Ebert-Str. 11 • D-32457 Porta Westfalica</p> <p>Tel.: 0571-9741975 Fax: 0571-9741976 eMail: office@drmigge.net Web: www.drmigge.net</p> | <p>07.-11.05.2007 (5 Tage bis ca. 21 Uhr)</p> <p>Weserbergland (Seminarhotel)</p> <p>ab € 475,- + MwSt. zzgl. Übernachtung u. Vollpension</p> |
| <p>EXPERIMENTELLE HYPNOSE</p> | <p>RICHARD BANDLER</p> | <p>NLP INSTITUT ZÜRICH Lättenstrasse 18 • CH-8914 Aeugst am Albis</p> <p>Tel.: 0041-1-7610838 Fax: 0041-1-7610809 eMail: ronnie@nlp-institut.ch Web: www.nlp-institut.ch</p> | <p>10.-13.05.2007</p> <p>CHF 2.625,- / € 1.750,-</p> |
| <p>Medizin, Achtsamkeit und Mitgefühl</p> <p>Tagung Buddhistisches Geistestraining und Stressbewältigung durch Achtsamkeit für Heil- und therapeutische Berufe</p> | <p>Jon Kabat-Zinn Daniel Goleman Daniel Siegel David Shlim Chökyi Nyima Rinpoche</p> | <p>Arbor-Seminare gGmbH Zeichenweg 4 • D-79111 Freiburg</p> <p>Tel.: +49 (0) 761 89629106 Fax: +49 (0) 761 89629107 eMail: info@arbor-seminare.de Web: www.medizin-mitgefuehl.de</p> | <p>29.06.-01.07.2007</p> <p>Köln</p> <p>€ 200,-</p> |
| <p>Erfolg beginnt im Kopf: Mentales Training</p> <p>Bildungsurlaub (5 Tage) Zielgruppe: Berater, Trainer, Coaches Zur Wissensvermittlung und Unterstützung bei Veränderungsprozessen von Klienten, Kunden und Seminarteilnehmern. Menschen, die ihr volles Potenzial ausschöpfen wollen.</p> | <p>Linda Langeheine (NLP-Lehrtrainerin DVNLP Syst. Coach Mediatorin Hypnotherapeutin Ausbilderin Mentales Training)</p> | <p>POWER BRAIN Zentrum für Mentales Training & Kommunikation Am Ideck 3 • D-42781 Haan</p> <p>Tel.: 02129-1653 eMail: LLangeheine@web.de Web: www.nlp-and-more.org www.powerbrain.org</p> | <p>02.-06.07.2007 5 volle Tage</p> <p>Düsseldorf</p> <p>Investition: € 550,- ohne Ü./V., inkl. MwSt.</p> |
| <p>PSYCHOENERGETIK-Ausbildung</p> <p>Weiterentwicklung von Transpersonaler Psychologie, Energiearbeit und Holotropem Atmen</p> <p>Teile der NLP Ausbildung werden anerkannt</p> | <p>Rüdiger von Roden Psychotherapeut (EAP), Heilpraktiker und Entwickler der Psychoenergetik. Ehemaliger Mitarbeiter von Graf Dürckheim und autorisiert im Holotropen Atmen und Transpersonaler Psychologie von Stanislav und Christina Grof.</p> | <p>ChangeWorks Akademie Dr. Frank Görmar Untere Albrechtstr. 17 • D-65185 Wiesbaden</p> <p>Tel.: 0611-1665610 Fax: 0611-1665619 eMail: info@changeworks.de Web: www.changeworks-akademie.de</p> | <p>02.08.-12.08.2007</p> <p>In einem ehemal. Kloster Raum Frankfurt/M.</p> <p>Paketpreise für die gesamte Psychoenergetik-Ausbildung</p> |

KALENDER

Weitere Seminarangebote

| | | | |
|---|---|--|--|
| <p>2. ZUKUNFTS-KONGRESS FÜR PERSÖNLICHE UND SYSTEMISCHE ENTWICKLUNG „PATHWAYS OF CHANGE“</p> <p>Vielfalt und Integration menschlicher Entwicklungswege: Mit 42 Referenten und Präsentationen!</p> | <p>Dr. Stephen Gilligan (USA) Dr. Gunther Schmidt Tom Best (USA) Prof. Matthias Varga v. Kibéd Insa Sparrer Bernd Isert u.a.</p> | <p>METAFORUM international Akademie für Kompetenzentwicklung Gottschalkstr. 7 • D-13359 Berlin</p> <p>Tel.: 030-944 14 900 Fax: 030-944 14 901 eMail: info@metaforum.com Web: www.metaforum.com</p> | <p>03.-05.08.2007</p> <p>Abano Terme, Venetien, Italien</p> <p>Gebühr: € 300,- (für Teilnehmer des 20. METAFORUM Sommercampus: € 150,-)</p> |
| <p>Fortbildung zum/zur zertifizierten Feng Shui BeraterIn</p> <p>AUG. 2007 – JUNI 2008 (berufsbegleitend, 111 Unterrichtsstunden)</p> | <p>Kirsten Bosen</p> | <p>KOBI e.V./ Kommunikatives Bildungswerk Adlerstraße 83 • D-44137 Dortmund</p> <p>Tel.: 0231-143123 • Fax: 0231-163986 eMail: info@kobi.de Web: www.kobi.de</p> | <p>24.08.2007-14.06.2008</p> <p>Dortmund</p> <p>€ 1.260,- (in monatl. Raten)</p> |
| <p>Professionelle Beratung in der Gesprächsführung (GF)</p> <p>SEP. 2007 – JAN. 2008 (berufsbegleitend, 52 Unterrichtsstunden)</p> | <p>Norbert Nilkens Ruth Storchmann</p> | <p>KOBI e.V./ Kommunikatives Bildungswerk Adlerstraße 83 • D-44137 Dortmund</p> <p>Tel.: 0231-143123 • Fax: 0231-163986 eMail: info@kobi.de Web: www.kobi.de</p> | <p>07.09.2007-12.01.2008</p> <p>Dortmund</p> <p>€ 648,- (596,-) (in monatl. Raten)</p> |
| <p>Lampenfieber ade! Hätten Sie Lust, in einem Workshop Techniken und Tipps zu erfahren, damit Sie besser mit Ihrem Lampenfieber umgehen können? Dazu etliche wohltuende und effektive Übungen? Ob Musiker, Schauspieler, Sängerin, Führungskraft mit Öffentlichkeitsverpflichtungen, hier sind Sie richtig!</p> | <p>Linda Langeheine (NLP-Lehrtrainerin DVNLP Syst. Coach, Mediatorin Hypnotherapeutin Ausbilderin Mentales Training)</p> <p>»Lampenfieber ade – Leitfaden für den Umgang mit Auftrittsangst« ISBN: 3921729785</p> | <p>POWER BRAIN Zentrum für Mentales Training & Kommunikation Am Ideck 3 • D-42781 Haan</p> <p>Tel.: 02129-1653 eMail: LLangeheine@web.de Web: www.nlp-and-more.org www.powerbrain.org</p> | <p>08.-09.09.2007</p> |
| <p>Vorbereitungskurs auf die staatl. Zulassung als „Heilpraktiker für Psychotherapie“</p> <p>SEP. 2007 – JAN. 2008 (berufsbegleitend, 79 Unterrichtsstunden, inkl. Repetitorien)</p> | <p>Rolf Klein</p> | <p>KOBI e.V./ Kommunikatives Bildungswerk Adlerstraße 83 • D-44137 Dortmund</p> <p>Tel.: 0231-143123 • Fax: 0231-163986 eMail: info@kobi.de Web: www.kobi.de</p> | <p>09.09.2007-10.02.2008</p> <p>Dortmund</p> <p>€ 824,- (in monatl. Raten)</p> |
| <p>Strategische Personal- und Organisationsentwicklung und Change-Management</p> | <p>Leitung: Dr. Holger Sobanski</p> | <p>KRÖBERKommunikation Solitudeallee 16 • D-70439 Stuttgart</p> <p>Tel.: 0791-954 16 90 eMail: info@kroeberkom.de Web: www.kroeberkom.de</p> | <p>11.-13.10.2007 (Start) 16 Tage</p> <p>Stuttgart</p> <p>€ 4.350,- + MwSt.</p> |
| <p>Hypnose-Ausbildung</p> | <p>Greta Mildenberg Roger W. Vaisey</p> | <p>Institut für Systemisches NLP Tarfenbööm 14e • D-22419 Hamburg</p> <p>Tel.: 040-5535232 Fax: 040-53160688 eMail: info@isnlp.de Web: www.isnlp.de</p> | <p>19.-28.10.2007</p> <p>Gutshaus Stellshagen/Ostsee</p> <p>€ 1.200,- inkl. MwSt. zzgl. Ü/Verpflegung</p> |

VISITENKARTEN

Fernstudium
Heilpraktiker Psychotherapie



Mit 15 DVDs & Skripten
zur staatl. Zulassung
**Kostenlose
Info-DVD**

90% Erfolgsquote bei staatl. Überprüfung in Berlin
Institut Christoph Mahr-030 814 96 100-www.hpp-fernstudium.de

INLPTA® international NLP trainers association



Steht seit 1993 für ...
... weltweite Qualitätssicherung
... internationalen Austausch
... innovative Curricula
... Business-NLP

Jetzt Mitglied werden!

INLPTA Deutschland, Herzogstr. 83, 80796 München
089/ 30779962, info@inlpta.org, www.inlpta.org

Für Trainer u. Coaches - Start September 2007

SCHNELL ZUM:
HP für Psychotherapie
zur staatlichen Zulassung

das **Campus**
Psychotherapie Coaching Management

Kleberstrasse 16
96047 Bamberg
Fon 0951 / 2080 308
Mail info@dascampus.de
www.dascampus.de

Ihr Studienkolleg

Graves-Modell

- **Basis Seminar:**
23.09.07, 240 Euro inkl. MwSt.

- **Advanced Seminar:**
24.09./ 25.09.07, 492 Euro inkl. MwSt.

mit dem
Graves-Experten
Bert Feustel



Infos & Kontakt
mindSYSTEMS, Herzogstr. 83
80796 München, 089/ 308 13 66
info@mind-systems.de
www.mind-systems.de

Institut für strategische Kommunikation

GEWALTFREIE KOMMUNIKATION mit
DR. MARSHALL ROSENBERG



BERLIN
Do-Mo 21. – 25. Juni
KONTAKT: peters@gewaltfrei.de
Tel. 030 / 78954731, Fax -34
www.gewaltfrei.de

FRANKFURT
Fr-Mo 29. Juni – 2. Juli
KONTAKT: Frankfurter Ring
Tel. 069 / 51 15 55
www.frankfurter-ring.de

Frankfurter ring

BERUFSBEGLEITENDE FORTBILDUNG

■ Systemische Aufstellungsarbeit nach Hellinger
Selbsterfahrung, Theorie und Anwendbarkeit
Leitung Bethina Altschul
März – November 2007
131 Unterrichtsstunden
1470,00 EUR (1400,00 EUR ermäßigt)

Kommunikatives Bildungswerk
Adlerstraße 83 · 44137 Dortmund · info@kobi.de
Tel. 0231-14 31 23 + 14 76 53 · Fax 0231-16 39 86

www.kobi.de

**Kommunikation & Seminar
im Internet:**

www.ks-magazin.de



**Zusätzlicher Service für
Ihre Seminarteilnehmer!**

Sie sind Trainer oder Seminarveranstalter
und wünschen sich noch mehr Nutzen und Service
für Ihre Kunden? Wie wäre es mit einem

BÜCHERTISCH?

Wenn Sie Ihren Kunden unsere Bücher weiter-
empfehlen und direkt vor Ort verkaufen möchten,
bieten wir Ihnen besonders attraktive
Wiederverkäufer-Konditionen an.

Für weitere Informationen kontaktieren Sie
Stefanie Linden im Junfermann Verlag
Tel.: 052 51 – 13 44 16
eMail: linden@junfermann.de



Junfermann Verlag
Frau Monika Winnik
Postfach 18 40

D-33048 Paderborn

**Abo-Bestellung
umseitig!**

Telefon +49-(0)52 51 / 13 44 14
Telefax +49-(0)52 51 / 13 44 44



Junfermann Verlag
Frau Maria Dane
Postfach 18 40

D-33048 Paderborn

**Probeheft-Anforderung
bzw. Mitteilung
Anschriften-
Änderung umseitig!**

Telefon +49-(0)52 51 / 13 44 -0
Telefax +49-(0)52 51 / 13 44 44



**Buch-
Bestellung**

Junfermann Verlag
Frau Christa Guder
Imadstraße 40

D-33102 Paderborn

Lebensfallen meistern

Sich wieder wohl fühlen



416 S., kart., € (D) 26,- • ISBN 978-3-87387-619-4

Jeffrey E. Young & Janet S. Klosko
Sein Leben neu erfinden

Veränderung negativer Denkmuster mit Methoden der kognitiven Therapie.

»Young und Klosko haben Pionierarbeit geleistet ... Das Buch spiegelt ungeheure Sensibilität, das Mitgefühl und den klinischen Scharfblick seiner Autoren wider.« – Aaron T. Beck



152 Karten in stabiler Box • € (D) 39,80 • ISBN 978-3-87387-617-0

Martina Schmidt-Tanger & Thies Stahl
Change-Talk

»Die Autoren stellen auf sehr übersichtliche, praxisorientierte Art und Weise Know-how zur Verfügung, das es in dieser Form bisher noch nicht gab.« – www.innovationsintelligenz.de



416 S., kart., € (D) 29,80 • ISBN 978-3-87387-628-6

David D. Burns
Feeling Good – Depressionen überwinden, Selbstachtung gewinnen

»Ein Buch, das man lesen und noch einmal lesen sollte!« – Los Angeles Times

Bestseller – weltweit mehr als 3 Millionen verkaufte Exemplare!



Liebe und Mitgefühl im Gleichgewicht

KörperSprache verstehen



320 S., kart., € (D) 22,50 • ISBN 978-3-87387-598-2

Kelly Bryson
Sein nicht nett, sei echt!

»Bereiten Sie sich darauf vor, einige unkonventionelle Antworten auf große Fragen über Glück und Beziehungen zu erhalten.« – John Gray



96 S., geb., € (D) 11,95 • ISBN 978-3-87387-667-5

Klaus-Dieter Gens
Mit dem Herzen hört man besser

Ein »Lebens- und Krisenbegleiter« – kompakt und klar strukturiert. Das handliche Format und die liebevolle Bilderbildung machen dieses Buch auch zu einem schönen Geschenk!



80 S., kart., € (D) 9,95 • ISBN 978-3-87387-662-0

Sabine Mühlisch
Fragen der KörperSprache

Antworten auf zahlreiche Fragen zur nonverbalen Kommunikation helfen dem Leser, KörperSprache nicht nur zu verstehen, sondern auch bewusst anzuwenden.





Frischer Wind in Unternehmen

Im Themenschwerpunkt der nächsten Ausgabe beschäftigen wir uns mit Visions- und Strategiekonzepten aus NLP und Transaktionsanalyse, stellen Ihnen Systemisches Business Coaching mit der DELFIN-Analyse vor und würzen im Rahmen des Change Managements Veränderungsprozesse mit Chili-Games – schwungvoll und gehirngerecht.



NLPt als Psychotherapie-Methode anerkannt

Die jahrelangen Bemühungen von Mag. Peter Schütz und seinem Team vom ÖTZ (Österreichisches Trainingszentrum für NLP und NLPt) haben endlich Früchte getragen: Ihr Institut wurde am 10.01.2007 vom österreichischen Bundesministerium für Gesundheit als „Ausbildungseinrichtung für das psychotherapeutische Fachspezifikum mit der Methode Neuro-Linguistische Psychotherapie“ anerkannt. Ein Interview mit Peter Schütz.



Liebesstrategien für Partnerschaften

Wie schaffen es Partner, jahrzehntelang glücklich und leidenschaftlich miteinander zu sein? Geht das überhaupt, oder handelt es sich hier um einen Mythos? Für alle, die sich nach einer langfristig erfüllten Beziehung sehnen: elf Liebesstrategien für lustvolle Partnerschaften – und ein Beratungsmodell.



EFT und NLP

Die Emotional Freedom Techniques® (EFT) nach Gary Craig et al. sind seit über fünfzehn Jahren als ergänzende Methoden in Coaching und Psychotherapie etabliert und haben sich bei der schnellen und nachhaltigen Entkoppelung von Reiz-Reaktions-Mustern vielfach bewährt. Aus der Modellierung von EFT auf NLP-Grundlage ist nun ein neues Trainingsformat entstanden.

AKTUELL

Seminarkalender • neue Bücher • Trainerportraits

Anzeigenschluss für Heft 3/2007 ist der 21. Mai 2007

Heft 3/2007 erscheint am 29. Juni 2007

Impressum

Chefredaktion und Büro:

Susann Pásztor (V.i.S.d.P.)
Habsburger Str. 5 • D-10781 Berlin
Tel: 030 – 32 60 54 98 • Fax: – 30 10 95 45
eMail: pasztor@junfermann.de

Abonnements & Anzeigen:

Stefanie Linden
Projektleitung, Anzeigen • Tel: 052 51 – 13 44 16
Monika Winnik
Abo-Betreuung • Tel: 052 51 – 13 44 14
Helena Becker
Seminarkalender • Tel: 052 51 – 13 44 23

Junfermann Verlag

Postfach 1840 • D-33048 Paderborn
Tel: 052 51 – 13 44 - 0 • Fax: 052 51 – 13 44 44
eMail: infoteam@junfermann.de • www.ks-magazin.de

Herausgeber und Verlag:

Junfermannsche Verlagsbuchhandlung GmbH & Co. KG
Postfach 1840 • D-33048 Paderborn
Imadstr. 40 • D-33102 Paderborn
www.junfermann.de

Herausgeber-Beirat:

Dr. Winfried Bachmann, Klaus Marwitz
Beirat:
Lutz Berger, Bernd Isert, Dr. Alexa Mohl,
Prof. Dr. Barbara Schott, Thies Stahl

Layout & Satz:

Junfermann Druck & Service GmbH & Co. KG, Paderborn
Druck:
Zimmer Print+Medien Service GmbH, Büren-Wewelsburg

© Junfermannsche Verlagsbuchhandlung GmbH & Co. KG
Paderborn 2007. Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck oder Vervielfältigung des Heftes oder von Teilen daraus nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages. Die Verantwortung für die Inhalte von Leserbriefen und Anzeigen liegt ausschließlich bei den Autoren bzw. Inserenten. Für unverlangt eingesandtes Material übernimmt der Verlag keine Gewähr. Die Meinung der namentlich gekennzeichneten Beiträge gibt nicht in allen Fällen die Meinung der Redaktion wieder.

Kommunikation & Seminar

(bisher: MultiMind – Magazin für professionelle Kommunikation)
16. Jahrgang
erscheint 6x jährlich, jeweils Ende der geraden Monate

Jahresabonnement € 39,- • Einzelheft € 7,50
jeweils zuzügl. Versandkosten.

Studentenabonnement
(gegen Nachweis): € 39,- ohne Versandkosten.

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1. Januar 2003
ISSN 1862-3131

Bilder von fotolia.de:

Branislav Ostjic, Carl Durocher, Christy Thompson,
Denis Pogostin, Dirk Poxdoerfer, dubassy, Elenathewise,
Eric Isselée, foto.fritz, Galina Barskaya, Hassan
Bensliman, James Steidl, Jason Stitt, Jean Yves Yan Lun,
Jeff Dalton, Johanna Goodyear, Jonas Bach, Josef Muellek,
Kelly Young, Laurin Rinder, Liv Friis-larsen, Marzanna
Syncerz, MaxFX, Maxim Malevich, mflippo, Mikko
Pitkänen, phlDesigns, PhotoEuphoria, Shport Olexandr

Dieser Ausgabe liegen folgende Beilagen bei:

- DVNLP
- Dr. Spitzbart
- Meta Forum Berlin
- NLP-Institut Zürich

NEU im

INNTAL INSTITUT

Das umfassende Ausbildungsprogramm zum Systemischen Berater und Coach

Systemische Struktur-Aufstellung für Coaching und Therapie
plus: bewährte INNTAL-Seminare neu überarbeitet und fokussiert



Systemische Strukturaufstellung I

Das Seminar führt in die Prinzipien der Systemischen Aufstellung ein und bereichert sie mit bewährten NLP-Prozessen. Diese Grundlagen werden in Struktur- und Personenaufstellungen praktisch angewendet. Dieses Seminar ist Voraussetzung für den Aufbaukurs mit Prof. Matthias Varga von Kibéd.

SySt1_2007 15.-17.06.07
Trainer: Claus Blickhan • € 480

Systemische Strukturaufstellung II

In diesem Kurs zeigt Matthias Varga von Kibéd seine brillante Arbeit mit Strukturaufstellungen. Sein unerschöpfliches Know-How über Quellen, Zusammenhänge und Anwendungen macht dieses Seminar einzigartig. Varga von Kibéd will in unserer Zusammenarbeit erstmals den Beitrag des NLP für Aufstellungen nutzen.

SySt2_2007 26.-28.11.07
Trainer: Prof. Varga v. Kibéd • € 700



Struktur und Prozess in Gruppen NLP im Team

In der Gruppe ist (fast) alles anders als im Einzelgespräch – gerade mit NLP. Dieses Seminar verbindet M. Grinders Ansätze mit R. Dilts' Modellen zu einem neuen Rollenkonzept - ein „must have“ für jeden, der mit Teams arbeitet. Nutzen Sie Claus Blickhans jahrzehntelange Erfahrung mit Gruppendynamik!

Team2007 15.-18.11.07
Trainer: D. & C. Blickhan • € 480



Systemische Ausbildung mit NLP

Strukturen sozialer Wahrnehmung Das Soziale Panorama nach Derks

"Relation = Location": Wir repräsentieren soziale Beziehungen vor unserem inneren Auge durch Positionen im Raum. Lukas Derks hat damit den entscheidenden Wirkungsfaktor der Aufstellungsarbeit nachgewiesen. Sein Soziales Panorama ist für die Arbeit mit Teams, Familien und anderen Systemen unverzichtbar.

SoPa2007 20.-22.07.07
Trainer: Claus Blickhan • € 480

Die Sprache des Unbewussten Hypnotische Sprache und Trance

Struktur der Sprache und Sprache in Strukturen: Aufstellungsarbeit ist eine klassische Anwendung für die Trance-Sprache Milton Ericksons. Dr. Anke Handrock geht in diesem Seminar auf Formen und Anwendungen hypnotischer Sprachmuster und verschiedener Trance-Induktionen ein.

Hy 2008 14.-16.03.08
Trainerin: Dr. Handrock • € 480

Strukturen der Persönlichkeit Das Persönlichkeits-Panorama

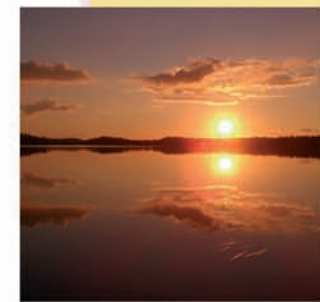
Das Persönlichkeits-Panorama, das Daniela Blickhan 2001 entwickelt hat, bietet einen umfassenden sicht- und spürbaren Zugang zur Struktur der Persönlichkeit. Es zeigt Klienten wie Coaches ein vielschichtiges Bild der Person mit wichtigen Coaching-Themen und individuellen Entwicklungschancen.

PP2007 02.-04.11.07
Trainerin: Daniela Blickhan • € 480

Daniela Blickhan



**Persönlichkeits-
Panorama**



Diese Seminarreihe verbindet NLP mit den effektiven Methoden systemischer Arbeit. Sie deckt einen weiten Bereich ab: von der Gruppendynamik über systemisches NLP bis zur aktuellen Form der Systemischen Strukturaufstellung. Für alle Seminare sind NLP-Grundkenntnisse empfehlenswert (z.B. Practitioner). Mit der erfolgreichen Teilnahme an der kompletten Seminarreihe kann das Zertifikat "Systemischer Berater/in" erworben werden. Zertifizierte Coaches können zusätzlich das Zertifikat "Systemischer Coach" erhalten.

Bei Buchung der gesamten Seminarreihe als Paket in einem Zeitraum von drei Jahren erhalten Sie 10% Ermäßigung: Der Paketpreis für 19 Tage beträgt dann € 2990; Ratenzahlung ist möglich. Die Seminare sind MwSt-befreit.

Ausführliche Seminarbeschreibungen finden Sie auf www.inntal-institut.de
Literaturhinweise und Artikel des Monats unter www.inntal-institut.de/literatur.php

INNTAL INSTITUT

Daniela & Claus Blickhan, Diplom-Psychologen
NLP-Lehrtrainer und Lehrcoaches, DVNLP

Asterweg 10 a • 83109 Großkarolinenfeld • Tel. 08031 50601 • Fax 08031 50409 • mail@inntal-institut.de • www.inntal-institut.de • www.coaching-nlp.info

Seminarorte: Bad Aibling, München, Garmisch, Ulm, Bremen

Wir freuen uns, Sie in unseren neuen Räumlichkeiten in Hamburg am Elbberg 1 zu begrüßen.



Das Original:
Frank Farrelly
Provokative
Gesprächsführung
live in Hamburg
11.-13. 5. 2007

Die Nr.1 im
Business-Coaching

**COACHING
KOMPAKT**

Ihr Einstieg in die Ausbildung zum Business-Coach
Köln: 02.-06. Mai 2007
Hamburg: 06.-10. Juni 2007
22.-26. Aug 2007



Start der
Ausbildung zum
Business-Trainer
18.-20.05.2007

V.I.E.L.[®]
www.viel-coaching.de