

Kommunikation

Juni 2008

Gewaltfreie Kommunikation • NLP • Business

Seminar

Coaching • Mediation • Pädagogik • Gesundheit

Biografie – ein Spiel

Coaching schafft Möglichkeiten



Sprache und Macht

Mit Rhetorik ins weiße Haus



Ort guter Gefühle

NLP-Curriculum für Pädagogen

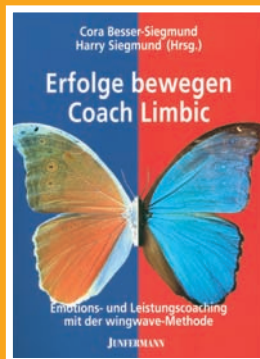
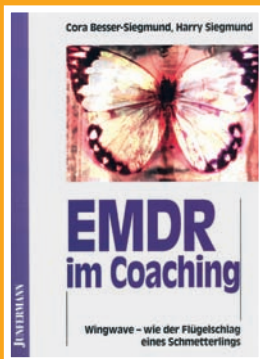


Gutes Coaching

Wie man zu Qualität kommt

ERFOLGE BEWEGEN – DIE AUSBILDUNG

wingwave® – das Kurzzeit-Coaching für Manager, Führungskräfte, Sportler, Künstler und Kreative



Für Interessierte: Bücher zum Thema, erschienen im Junfermann Verlag



Wache REM-Phasen, NLP und Kinesiologie werden zu wingwave®



Erfolge bewegen. Blockaden lösen. Spitzenleistung erzielen.

wingwave®-Trainings 2008 für Coaches, Trainer, Psychotherapeuten, Ärzte – Basisausbildung

Preis: 1.300,- Euro zzgl. MwSt. Im Preis enthalten sind bereits die Teilnahme am wingwave®-Service für das laufende Kalenderjahr sowie ausführliche Powerpoint-Präsentationen!

Bad Staffelstein [Kommunikationstraining
Simmerl GbR, Vandaliestr. 7, D-96215 Lichtenfels,
Tel. +49 95 71 – 43 33,
kommunikationstraining@simmerl.de,
www.simmerl.de]
Termin: 15.-18.12.2008
Trainer: Claudia Simmerl

Bochum / Witten
[Wingwave-Ausbildung-Ruhr; Rigeikenstr. 25,
D-58452 Witten, Tel: +49 163 – 4 41 51 55,
wingwave.coaching@yahoo.de,
www.wingwave-ausbildung-ruhr.de]
Termin: 11.-14.09.2008
Trainer: Manfred Labotzke, Carola Müller

Recklinghausen
[SENSIT bilden und beraten, Otto-Burmeister-
Allee 24, D-45657 Recklinghausen,
Tel. +49 2361 – 173 06,
j.schlegtendal@sensit-info.de, www.sensit-info.de]
Termin: 11.-14.12.2008
Trainer: Jan Schlegtendal

Trier [rondo, Mechtelstr. 6, D-54293 Trier,
Tel. +49 651 – 30 07 37, rondo.trier@t-online.de]
Termin: 22.-25.10.2008
Trainer: Beate Scheidt, Hans-Josef Schmitt

Berlin [SKE, Heylstr. 24, D-10825 Berlin,
Tel. +49 30 – 85 07 99 77,
SKEschmidt@aol.com]
Termin: 12.-15.06.2008 + 20.-23.11.2008
Trainer: Wolfgang R. Schmidt, Karin Schmidt

Düsseldorf [Syntegron®,
Sonderburgstr. 1a, D-40545 Düsseldorf,
Tel. +49 2115 – 56 02 33, Rrtual@aol.com]
Termin: 02.-05.10.2008 + 12.-15.03.2009
Trainer: Robert Reschkowski

Saarbrücken [PKS-Consulting,
Julius-Kieferstr. 123, D-66119 Saarbrücken,
Tel. +49 681 – 5 95 93 21, pink@pksc.de]
Termin: 26.-29.06.2008 + 27.-30.11.2008
Trainer: Udo Pink

Abano Terme (Nähe Venedig) / Italien
[Metaforum international Ltd.,
Akad. f. Kompetenzentwicklung, Gottschalkstr. 7,
D-13359 Berlin, Tel. +49 30 – 9 44 11 49 00,
info@metaforum.com]
Termin: 04.-08.08.2008
Trainer: Cora Besser-Siegmund

Berlin [Eilert Coaching, Jägerstraße 7,
D-13595 Berlin, Tel. +49 30 – 36 41 55 80,
mail@eilert-coaching.de,
www.wingwave-ausbildung.de]
Termin: 24.-27.07.2008 + 13.-16. Oktober 2008
Trainer: Dirk W. Eilert

Essen [Eilert Coaching, Jägerstraße 7,
D-13595 Berlin, Tel. +49 30 – 36 41 55 80,
mail@eilert-coaching.de,
www.wingwave-ausbildung.de]
Termin: 03.-06.07.2008
Trainer: Dirk W. Eilert

Stuttgart
[Peter Kensok, M.A. – Kommunikationstraining,
Stützenburgstraße 18, D-70182 Stuttgart,
Tel. +49 711 – 24 39 43, wingwave@kensk.de]
Termin: 02.-05.10.2008
Trainer: Peter Kensok
Co-Trainerin: Eva Neumann

Basel / Schweiz
[Roger Marquardt, Beratung & Coaching,
CH-4053 Basel, Tel. +41 61 – 361 41 42]
Termin: 20.-23.11.2008
Trainer: Roger Marquardt

Bonn [Redeakademie, Kurt-Schumacher-Str. 2,
D-53113 Bonn, Tel. +49 228 – 242 50 04,
info@redeakademie.de, www.redeakademie.de]
Termin: 26.-29.6.2008 + 01./02. + 29./30.11.2008
Trainer: Jörg Abromeit

Hamburg [Besser-Siegmund-Institut,
Mönckebergstr. 11, D-20095 Hamburg,
Tel. +49 40 – 32 00 49 36,
info@besser-siegmund.de]
Termin: 09.-12.10.2008 + 04.-07.12.2008
Supervisionstag: 01.11.2008
Trainer: Cora Besser-Siegmund, Harry Siegmund

Vertiefungsseminare für wingwave®-Coaches 2008 werden zu folgenden Themen angeboten:

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

Internationaler Supervisionstag
1. November 2008

„wingwave und Konfliktmanagement für Teams, Paare und Familien“
Gastreferentin: Anita von Hertel

Weitere Termine, Coaches in Ihrer Nähe und vieles mehr unter:

www.wingwave.com



Regine Rachow
Chefredakteurin

Elite, später

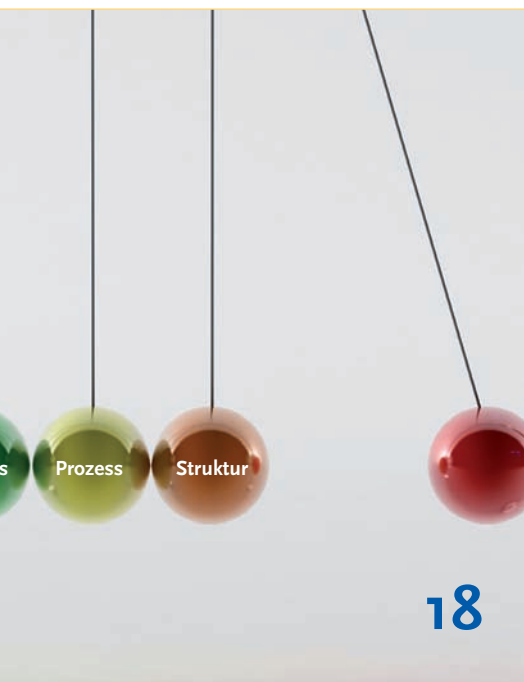
„Zur Not ein Schuft, der gut regiert“, lautete die Überschrift im Politikteil meiner Morgenzeitung zu Berlusconi Wahlsieg. Wer ließe sich in unübersichtlichen Zeiten nicht gern mit Machiavelli trösten? Amüsiert falten wir die Lektüre zusammen und denken: Bloß gut, dass Italien nicht Deutschland ist. Ach, wirklich nicht? Da haben wir die Zeitung wohl zu früh aus der Hand gelegt. Im Wirtschaftsteil könnten wir den Verfall der Sitten verfolgen: bei VW, Siemens, Telekom, Lidl. Journalisten, Mitarbeiter, Vorstände werden überwacht, Hunderte Millionen Schmiergelder weltweit verschoben. Was läuft hier falsch? Wie steht es um den geistigen (und mentalen) Zustand einer Elite, die dafür verantwortlich ist?

Nicht so gut, lautet der Befund von Julia Friedrichs, die ein Jahr lang in Talenteschmieden quer durch Deutschland recherchierte („Gestatten: Elite“, Hoffmann und Campe 2008). Sie erlebte eine junge Wirtschaftselite, die sich nach dem Prinzip „survival of the fittest“ bewegt. Bedingungen sind die Herkunft aus gutem, vermögendem Hause und zäher Leistungswillen – zwölf bis vierzehn Stunden täglich für Studien und Projekte zählen zum normalen Leben der künftigen „high potentials“. Die Welt ist übersichtlich in oben und unten eingeteilt, und man befindet sich in der schönen Gewissheit, oben zu stehen. Verantwortung? Nachdenken über das Selbstverständnis? „Viel leisten, das heißt in dieser Elitewelt: funktionieren, nicht nachfragen“, lautet ein Resümee der Autorin. Sie zitiert u.a. den Studentensprecher einer angesehenen Business School, 21 Jahre alt. Elite, sagt der, das seien Menschen, „die vordenken, die Entscheidungen treffen, die alles ein bisschen besser machen“. Nein, wir haben nix verpasst. Mehr kommt nicht, zumindest nicht an geistiger Substanz und nicht von diesem Jungen. Und von vielen anderen seinesgleichen auch nicht.

Das Publikum ist schon geneigt nachzufragen, nicht nur angesichts des Sittenverfalls in Vorstandsetagen. Was bedeutet *vordenken* genau, welche *Entscheidungen* sind gemeint, was umfasst *alles*, was heißt *besser* – besser als was? Und welches Tun steht hinter *machen*? Zuweilen bietet erst der Rahmen eines Coachings die erste Gelegenheit zu solch „kritischer Auseinandersetzung“, wie es eine Expertin in unserer aktuellen Umfrage nennt. Coaching könnte Menschen, die zur Elite zählen, darin unterstützen, gut zu „regieren“. Und womöglich verhindern, dass sie „Schuft“ werden. Aber es kann weder die humanistische Ausbildung noch eine geistige Heimat ersetzen.

Viel Spaß bei der Lektüre.

Regine Rachow



18



22



34

Gutes Coaching
Qualitätsmanagement
für eine boomende
Branche

Fit für 42,195 km?
Marathon-Coaching
mit NLP

GFK in Myanmar
Projekt zur Überwindung
ethnischer Konflikte

TITEL: Coaching

- 6 Konfliktlösung aus dem Stegreif**
Beim Coaching mit Seminarschauspielern lernen Menschen u.a. Grenzen zu setzen. Von *Regine Rachow*
- 7 Urteilsfrei zuhören – Auskünfte**
Was kann ein Coach besser als ein guter Freund? Drei Fragen an Coaches und ihre Antworten.
- 11 Der Coach als Bergführer**
Was tun, wenn bei der Coaching-Akquise Auftraggeber einem Löcher in den Bauch fragen? Von *Martina Schmidt-Tanger*
- 14 Von der Kollegin zur Managerin**
Coaching kann Schulleiterinnen und Schulleitern helfen, die ungewohnte Managerrolle zu übernehmen. Von *Birgitta M. Schulte*
- 18 Was gutes Coaching braucht**
Qualitätsmanagement: Wichtig ist eine Balance zwischen Kreativität und Standard. Von *Heidrun Vössing*
- 22 Gut drauf von C bis Y**
Mentaltraining macht fit für Marathon. Von *Ute Simon-Adorf*

Titel & Themen

- 25 Ich werde Business-Coach!**
Aber wie finde ich den richtigen Ausbilder? Ratschläge für Einsteiger. Von *Thomas Rückerl*
- 28 Vom Ich zur Marke**
Leistung ist unsere Werbung? Sieben Gründe dafür, warum dieser Satz nicht stimmt. Von *Ulrich Meindl*
- 31 Coaching auf Russisch**
Russland entdeckt den Beratermarkt – und deutsche Coaches entdecken Russland. Von *Regine Rachow*
- 34 Waffenstillstand mit GFK**
Gewaltfreie Kommunikation zeigt Menschen in Myanmar, dass der Einzelne zählt. Von *Cornelia Timm* und *Kurt Südmersen*
- 36 Rhetorik und Macht**
Politiker und ihre Sprache: Wer überzeugen will, muss Kopf und Herz erreichen. Von *René Borbonus*
- 40 Alles nur geklaut?**
Die Neurolinguistische Psychotherapie und ihre Quellen. Von *Gisela Perren-Klingler*



Rhetorik und Macht

Wie man mit Sprache überzeugt



Gefühlskalt

Studie zur Alexithymie

Sprechende Hände

Grammatik der Gebärdensprache

46 Muster-Mix für die Motivation

Interview mit *Shelle Rose Charvet* u.a. zu ihrem neuen Buch. Von *Evelyne Maaß*

48 Ort guter Gefühle

Der *nlpaed* entwickelt ein Practitioner-Curriculum für Pädagogen. Von *Ronald Hindmarsh*

50 Sich selbst auf der Spur

Die Methode *E-in-sich-T* als Weg zu neuen Denk- und Handlungsoptionen. Von *Margot Allex-Schmid*

52 Vorgestellt: Ständig am Ball

Björn Migge in *Porta Westfalica* stärkt die Weiterbildungsfrent.

Spiegel der Seele

Arno Fischbacher in *Salzburg* stärkt die Stimme als Wirtschaftsfaktor.

54 Praxis: NLP für Alltag & Wirtschaft

Rubriken

3	Editorial
44	Blitzmerker
55	Bücher
56	NEWS: Forschung & Gesellschaft
74	Vorschau
74	Impressum

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

S60	Trainer-Porträts
S64	Visitenkarten
S67	Seminarkalender

SommerCamp 2008 - Italien

21. Juli bis 09. August



- International
- Interkulturell
- mehrsprachig

im Kloster San Marco, Abano-Terme, Venezien

Welcome 2008:
Robert Dilts
Stephen Gilligan

Highlights:

- Roadmaps for Change: Robert Dilts
- Generative Trance: Stephen Gilligan
- Hypnosystemische Konzepte: Gunther Schmidt
- Systemische Strukturaufstellungen: I. Sparrer, M. Varga von Kibéd
- Soziales Panorama: Lucas Derks
- SystemDialog®: Bernd Isert

Ausbildungen:

- Systemisches Coaching
- NLP-e: alle Level
- Hypnotherapie
- Business Coaching
- Energetisches Coaching
- Mediation
- Mindness-Mentaltraining
- wingwave® und Magic Words

Fortbildungen:

- Organisationsaufstellungen
- Speaking with Soul & Substance: Martina Schmidt-Tanger
- NLP-Konfliktmanagement: Thies Stahl
- NLP in der Wirtschaft



3. Zukunftskongress 1.-3. August

Dieser integrative Kongress mit allen Trainern des SommerCamps zeigt essentielle Entwicklungen in:

- Neuro-Linguistik und Hypnose
- Coaching und Systeme
- Wirtschaft und Gesellschaft
- Gesundheit und Intuition



www.metaforum.com

fon: 030-94414900 • fax 030-94414901
E-Mail: info@metaforum.com



Konfliktlösung aus dem Stegreif

Von Regine Rachow

Beim Coaching mit Seminar-
schauspielern begegnen Men-
schen ihrem lebenden Spiegel-
bild – mit verblüffenden Effek-
ten. Sie lernen, Grenzen zu
setzen, Perfektionismus-Fallen
zu meiden, Wertschätzung zu
zeigen. Wilma Pokorny-van Lo-
chem brachte diese Methode
nach Deutschland.

Es geht gegen fünf Uhr abends, die morgige Rede für den Vorstand ist noch nicht fertig. Marlen K.*, vor einigen Monaten aus dem Kommunikationsbereich zur Sprecherin des Unternehmens aufgestiegen, muss sich wohl oder übel an das Skript setzen. Sooft sie dies in dieser Woche tat, kam etwas dazwischen. Anfragen der Presse. Bitten von Kollegen im Haus: um Hilfe für Präsentationen, Pressemitteilungen, um Freigabe von Fotos und Texten, natürlich alles wichtig, alles sofort. Marlen schaut du mal kurz, Marlen hilf uns, Marlen, du weißt doch am besten, wie es geht ... Marlen

* Name geändert

seufzt. Die wissen alle, dass nicht mehr sie, sondern ihr Nachfolger dafür zuständig ist.

Es klopft, eine Mitarbeiterin aus ihrer ehemaligen Abteilung schaut durch die Tür, tritt zaghaft ein, in den Händen eine Mappe unschlüssig hin und her wendend. Marlen begrüßt sie knapp. „Frau Müller. Guten Tag. Worum geht’s?“ Es geht noch immer um die Homepage. – Morgen soll sie freigeschaltet werden. – Hier sind Fotos, es fehlen aber Textzeilen, und die Freischaltung ist in Gefahr ... Marlens Augenbrauen fliegen hoch, zwei Falten bauen sich steil dazwischen auf. „Toll! Ihre Abteilung hat ein halbes Jahr dafür Zeit gehabt.

Und nun kommen Sie fünf vor zwölf zu mir! Ich hab hier auch den Tisch voll!“ Die Kollegin windet sich, das wisse sie ja, es sei ihr auch sehr unangenehm, aber Marlen sei nun einmal die Einzige ..., da klingelt Marlens Handy. Marlen wendet sich ab. Später wird sie der Kollegin die Mappe einfach aus der Hand nehmen. „Geben Sie schon her, wenn bei Ihnen niemand in der Lage dazu ist ...“ Und sie mit Vorwürfen verabschieden.

Was nun? Wieder einmal hat Marlen eine Arbeit auf dem Tisch, die nicht dorthin gehört. Wieder einmal spürt sie den Ärger bis in den Hals. Wollte sie diesmal nicht endlich Nein sagen?

„Stopp!“ Wilma Pokorny-van Lochem hebt die Hand. „Rollenwechsel: Marlen, Sie spielen jetzt Ihre Kollegin Müller und Daniel übernimmt Ihre Rolle. Die gleiche Szene.“

Marlen wirkt leicht angespannt, eine junge Frau, Anfang Dreißig, vom Typ her sportlich, mit offenen, ja weichen Gesichtszügen – wenn sie nicht gerade im Stress ist. Aber das ist sie meistens, und deshalb sitzt sie hier bei ihrem Coach Wilma Pokorny-van Lochem in Vlotho. Marlen fällt es schwer, ihren Kollegen und Mitarbeitern Grenzen zu setzen. Woran liegt es? Was in ihrem Verhalten lädt andere im Unternehmen immer wieder dazu ein, eigene Aufgaben auf sie abzuladen?

Wege in den Stress

Heute stellen sie Szenen aus Marlens Arbeitsalltag nach und wollen sich so einer Antwort nähern. Mit von der Partie ist Daniel Schuster, ein Profi-Schauspieler mit einer zusätzlichen Ausbildung zum „Seminarschauspieler“. Daniel hat soeben Marlens Kollegin, Frau Müller, gespielt. Indem er es schaffte, Marlen eine zusätzliche Arbeit aufzudrängen, hat er sie sichtbar in eine Stresssituation gebracht. Nun wird er gleich Marlen selbst darstellen, und zwar so, wie er sie vor wenigen Minuten in seiner Rolle als deren Kollegin erlebte.

Wilma Pokorny-van Lochem arbeitet seit 1985 als Trainerin und Coach. 2001 gründete sie gemeinsam mit ihrem Mann,



Die beiden sind das Institut Synergie:
Wilma Pokorny-van Lochem und Alfons Walter



AUSKÜNFTE

Dr. Werner Regen, Moskau

Was kann ein Coach, was ein guter Freund, eine verständnisvolle Partnerin, kluge Eltern nicht können?

Selbstentdeckung zu befördern, meine „innere Familie“ als Familie und Gemeinschaft zu organisieren.

Was hat Coaching bei Ihnen selbst schon bewirkt?

Eine vierte Dimension zwischen Raum und Zeit zu öffnen: die der Selbstreflexion.

Wenn es darauf ankommt, die Welt zu verändern:

Wo oder mit wem könnte Coaching dies schaffen?

Welche Welt? Die, in der Sie und ich freier atmen können? Jene, in der wir häufig unsere Konflikte virtuell austragen? Wenn ich meine Welt verstehe und damit auch auf andere zugehen kann – welch eine Weltsichtveränderung. Das geht überall und jederzeit!

dem Coach und Supervisor Alfons Walter, das Institut Synergie in Vlotho. Von dort aus, mit weitem Blick über Weser und Bergland, unterstützt sie seit Jahren große Unternehmen der Auto-, Finanz- und Telekommunikations-Branche beim Training von Fach- und Führungskräften. Dreimal verlieh ihr der Berufsverband der Verkaufsförderer und Trainer (BDVT) einen Preis für ihre Projekte – Projekte mit der BMW Group, mit VW und debitel. Die jüngsten beiden Auszeichnungen nahm Wilma auf der didacta 2008 entgegen, und zwar für ihre Arbeit mit Seminarschauspielern. Sie setzt sie seit gut fünf Jahren in Training und Coaching ein, zunächst in Holland, ihrer Heimat, seit 2006 auch in Deutschland.

In Holland bereichern Schauspieler-Profis seit den 70er Jahren Seminare, ursprünglich mit dem Ziel, Polizeischüler für schwierige Einsätze emotional und kommunikativ zu trainieren. Inzwischen mögen es gut 2000 niederländische Profidarsteller sein, die im Weiterbildungs- und Personalentwicklungsbereich arbeiten. Die Zahl von Ausbildungsstätten und Agenturen wächst. „Sobald es um das Training bestimmter Verhaltensweisen geht, verzichtet in Holland kaum noch ein Bildungsanbieter auf den Einsatz dieser Frauen und Männer“, sagt Wilma Pokorny-van Lochem.

Nach den Vorgaben von Klienten und Seminarteilnehmern schöpfen Schauspieler aus dem Typen-Reservoir ihrer Professionalität, um ihre Rolle zu spielen: unverschämte oder verdruckte Kollegen, impertinente Kunden, arrogante, fordernde Chefs. Wilma sagt: „Damit schaffen sie, anders als es etwa Seminar-Teilnehmer im üblichen Rollenspiel ver-



AUSKÜNFT

Constance Kachcharova, Moskau

Was kann ein Coach, was ein guter Freund, ein verständnisvoller Partner, kluge Eltern nicht können?

Coaching vermag das, was Zuneigung und Verständnis allein nicht schaffen – nämlich das entscheidende Maß an kritischer Auseinandersetzung.

Was hat Coaching bei Ihnen selbst schon bewirkt?

Coaching hat bei mir das bewirkt, was es in seinem Kern auch bedeutet: Es war und ist meine „Kutsche“ auf dem Weg zu meinen Zielen. Gelernt habe ich dabei, dass persönliche Entwicklung per Gangschaltung funktioniert. Jede Entwicklungsstufe braucht einen bestimmten Gang, und man selbst hat dabei alle Hebel in der Hand.

Wenn es darauf ankommt, die Welt zu verändern:

Wo oder mit wem könnte Coaching dies schaffen?

In seinem Kern ist Coaching bereits darauf ausgelegt, die Welt zu verändern, indem es Veränderung beim Einzelnen bewirkt. Das Problem besteht nur darin, dass Erfolgreiche und Mächtige dieser Welt dazu neigen, selbstgefällig zu werden. Alle eiteln Wirtschaftsbosse und Weltpolitiker sollten also ihren Coach haben, der sie verstehen lässt, dass auch sie noch dazulernen können.



AUSKÜNFT

**Nikolaus B. Enkelmann,
Königstein/T.**

Was kann ein Coach, was ein guter Freund, eine verständnisvolle Partnerin, kluge Eltern nicht können?

Ein guter Coach kann vieles, doch eines darf er nicht: Entscheidungen treffen. Ein Coach darf einem Menschen nicht das Steuer seines Lebens aus der Hand nehmen.

Was hat Coaching bei Ihnen selbst schon bewirkt? Ich habe nie einen Coach benötigt, aber ich hatte stets große Vorbilder.

Wenn es darauf ankommt, die Welt zu verändern:

Wo oder mit wem könnte Coaching dies schaffen?

Die Welt zu verändern kann man nur von Menschen lernen, die die Welt verändert haben. In der Regel ist ein Coach ein Berater, aber selten ein Mensch, der selbst die Welt verändert hat. Vielleicht hat er den Ablauf der Welt kommentiert, wirklich etwas fürs Leben lernen kann man nur von Menschen, die durch Beispiel und Erfolg diese Kunst praktiziert haben. Darum braucht jeder erfolgreiche Mensch Vorbilder aus seiner eigenen Branche, die gezeigt haben, was möglich ist. Jeder, der nach Erfolg strebt, sollte die Besten seines Fachs aus ganz Europa kennen. Diese Personen werden die stärkste Motivation auslösen.

mögen, ein sehr realitätsnahes Umfeld.“ Das mache die Methode besonders für das Coaching wirksam, vor allem für das Coaching von Menschen in konfliktgeladenen Beziehungen oder von Führungskräften, denen es, wie Marlen, schwer fällt, anderen Grenzen zu setzen. Seminarschauspieler verleihen Konflikt-Szenen ein hohes Maß an Authentizität. In der Arbeit mit ihnen könne sie als Coach das „Problemverhalten“ der Klienten genau erkennen, sagt Wilma Pokorny-van Lochem.

Bei Marlen zeichnen sich zartrosa Flecken am Hals ab, ihr Stress ist nicht „gestellt“. Daniel hat sie mit seinem Spiel zu einem Verhalten provoziert, das in diesen Situationen typisch für sie ist. Doch bevor es in einem Feedback genau darum gehen wird, kommt der Rollentausch. Daniel ist nun Marlen. Und Marlen spielt ihre Kollegin Frau Müller. Wilma bittet Marlen: „Achten Sie darauf, ob Sie einen Punkt bei Ihrem Gegenüber erkennen, der eine Möglichkeit bietet, Nein zu sagen.“

Weder Maske noch Kostüm

Es war Wilma Pokorny-van Lochems Idee, den Einsatz von Seminarschauspielern um diesen Rollentausch zu erweitern. Sie hatte einst selbst Schauspielerin werden wollen. Doch der Vater bestand darauf, dass sie etwas „Vernünftiges“ lerne.

Schließlich studierte sie klinische Psychologie in Amsterdam. Das war Ende der 70er Jahre. Anfang der 80er Jahre tauchte dann der Begriff NLP auf, das Neurolinguistische Programmieren. „Das war für uns klinische Psychologen, die wir ja streng analytisch geprägt waren, Teufelszeug schlechthin. Und damit hochinteressant.“ Wilma absolvierte alle Ausbildungsstufen bis zur Lehrtrainerin.

Vertraut unter anderem im Umgang mit den Meta-Positionen aus dem NLP lagen für Wilma die Vorteile des Rollentauschs im Seminarschauspiel sofort auf der Hand. Der Coachee erlebt aus der Position des anderen sich selbst und spürt auf diese Weise, wie es dem anderen im Umgang mit ihm selbst ergeht, erläutert sie. Den Schritt von der Idee zur Methode hat sie gemeinsam mit ihrem Landsmann Raoul Christen, Seminarschauspieler und Theaterdozent in Utrecht, unternommen. Seminarschauspieler würden immer auch mal ad hoc in eine Rolle tauchen, um ihr Gegenüber fühlen zu lassen, „was da passiert“, sagt Raoul Christen. „Wilma aber erkannte die großartige Möglichkeit, dies systematisch zu nutzen.“

Für den deutschen Markt haben Wilma und Raoul bisher drei Frauen und vier Männer zu Seminarschauspielern ausgebildet – von Bayreuth bis Berlin. Daniel Schuster gehört zu ihnen. Er stammt aus Bottrop, ein Mann Mitte 30, groß und von angenehmer Ausstrahlung: beobachtend, abwar-

Seminarschauspieler im Einsatz:
Carmen Henschel



tend, dabei hellwach und sehr präsent. Für das Theaterspiel habe er sich am Gymnasium entschieden, weil er, wie er sagt, „weder singen noch malen“ konnte. Später begann er VWL und Rechnungswesen zu studieren, er wollte Lehrer, genauer Berufsschullehrer, werden. Zwischendurch schauspielerte er im Freizeitpark – „eine schöne Art, das Studium zu finanzieren“. Später sattelte Daniel auf Schauspiel um. Natürlich merkte er rasch, dass dieser Beruf nicht nur Spaß, sondern vor allem Arbeit bedeutete. „Das Leben“, sagt Daniel, „ist halt nicht nur ein Ponyhof.“

Für sein Spiel braucht Daniel weder Maske noch Kostüm. Sein Outfit ist unauffällig, aber elegant: anthrazitfarbener Anzug, darunter ein schwarzes, offenes Hemd. Darin gab er soeben eine überzeugende Frau Müller: verunsichert, geduckt, aber letztlich froh, die ungeliebte Arbeit losgeworden zu sein. Nun ist er Marlen, die Pressesprecherin, und auf seinen Schultern spürt man die ganze Last der Verantwortung für Qualität im öffentlichen Auftritt eines großen Unternehmens.

Das Handy klingelt, und Daniel alias Marlen wendet sich von Frau Müller, der Kollegin, ab. Lässt sie einfach stehen. Merkt Marlen, wie unangenehm diese Situation ist? Und später: Spürt sie die Hast, ja die Gier, mit der Daniel ihr nach dem Telefonat die Arbeitsmappe aus der Hand reißt? „Geben Sie schon her, wenn niemand anderes dazu in der Lage ist ...“ Beim Feedback, es ist das erste an diesem Tag,

sagt Marlen zunächst nicht viel. Wilma wendet sich an Daniel. Wie habe er sich in der ersten Szene als Frau Müller gefühlt? „Hm“, sagt er, „ich war in der Sackgasse, und Marlen gab mir das Gefühl, da sehr tief drin zu sitzen.“ Würde er wieder zu ihr kommen? „Wenn es keinen anderen Weg gibt – ja.“ Warum würde er wieder kommen? „Du wirst zwar abgebügelt“, sagt Daniel, „aber die Arbeit wirst du sicher los.“ Marlen habe ihm einfach das Gefühl vermittelt, die Einzige zu sein, die das wirklich kann.

Es ist die Fähigkeit zu diesem doppelten Feedback, die einen Seminarschauspieler von einem „normalen“ Darsteller unterscheidet: das Spiegeln fremden Verhaltens im Spiel und Auskünfte zu den Gefühlen, die dieses Verhalten auslöst. Seminarschauspieler lernen das – neben einem soliden Basiswissen psychologischer Kommunikationsmodelle – in der Zusatzausbildung. Raoul Christen sagt zum Unterschied zwischen beiden Professionen: „Ein Bühnen-Darsteller hat den Fokus auf die eigene Person, seine Rolle und auf das Spielangebot seines Kollegen.“ Ein Seminarschauspieler ist auf das *Verhalten* des Klienten fokussiert und auf das Gefühl, das dieses Verhalten in ihm auslöst. Und natürlich muss ein Seminarschauspieler beim Rollentausch das Verhalten des Klienten gut spiegeln können.

Oft sind es Kleinigkeiten, sagt Daniel Schuster, ein Wort, eine Geste mit der Hand, ein Mienenspiel – auf das sich ein Merkmal reduzieren lässt. Zum Beispiel Arroganz: eine Viertel Körperdrehung, und der andere spürt: Der mag mich nicht. „Im Alltag merkt man diese Dinge ja nicht“, sagt Manfred W.*, Führungskraft eines Medienkonzerns und ehemaliger Klient von Wilma Pokorny-van Lochem. Man sehe nur, der andere reagiert beleidigt. „Und dann kommst du ins Coaching mit so einem Schauspieler, siehst dich in diesem lebenden Spiegel und erschrickst: Mein Gott, bist du wirklich so ein Ekelpaket ...“ Erst sei er wütend gewesen – auf sich selbst. Aber dann sei es sehr schnell um Alternativen gegangen, immer wieder stiegen sie in dieselbe Situation ein. „Das hat es dann letztlich auch gebracht“, sagt Manfred W. Heute könne er sich in bestimmten Situationen zuweilen neben sich stellen, beobachten und sagen: Nee, diesen Fehler machst du jetzt nicht mehr.

Tabula rasa

Auch bei VW haben Führungskräfte schon Erfahrung im Coaching mit Seminarschauspielern gemacht. Wilma Pokorny-van Lochem stellte sich 2006 dem Audit für die Auf-



AUSKÜNFTEN

Dr. Jens Tomas, Senden

Was kann ein Coach, was ein guter Freund, eine verständnisvolle Partnerin, kluge Eltern nicht können?

Freunde, Partner oder Eltern sind wahrscheinlich nur selten in der Lage, wirklich „prozessorientiert“ und „inhaltsfrei“ zu coachen. Durch die persönliche und nahe Beziehung haben sie meistens auch Eigeninteressen, nach dem Motto: „Ich helfe, dich so zu verändern, wie ich denke, dass es gut für dich ist.“

Was hat Coaching bei Ihnen selbst schon bewirkt?

Ich habe die Beziehung zu meinen Eltern durch professionelles Coaching aufgearbeitet, so dass heute eine konfliktfreie, von Verständnis geprägte Begegnung möglich ist.

Wenn es darauf ankommt, die Welt zu verändern:

Wo oder mit wem könnte Coaching dies schaffen?

Ich glaube, ein Team-Coaching mit den Regierungschefs dieser Welt könnte helfen ...

* Name geändert



AUSKÜNFTE

Ute Simon-Adorf, Koblenz

Was kann ein Coach, was ein guter Freund, ein verständnisvoller Partner, kluge Eltern nicht können?

Urteilsfrei zuhören und den Coachee die eigene Lösung finden lassen, ohne die doch so gut gemeinten Ratschläge zu verteilen. Das ist oft der „kleine Unterschied“ zwischen einem Coach und dem familiären bzw. freundschaftlichen Umfeld.

Was hat Coaching bei Ihnen selbst schon bewirkt?

Meine Reaktionen in verschiedenen Situationen zu verstehen. Mich zu akzeptieren mit allen Stärken und Baustellen. Mich zu trauen, meiner Intuition zu folgen. Klarheit zu bekommen, wenn ich mal wieder im Hamsterrad gefangen bin. Ins Tun zu kommen.

Wenn es darauf ankommt, die Welt zu verändern:

Wo oder mit wem könnte Coaching dies schaffen?

Mit Coaching kann in allen Bereichen schon mit einfachen Themen, wie beispielsweise „Wertschätzung leben“, sehr viel bewirkt werden. Sei es im beruflichen, im familiären oder im Freizeitbereich.

nahme in den Pool der Volkswagen Coaching GmbH. Das Audit schloss sie nach Auskunft von Dr. Axel Günther von Volkswagen Coaching sehr gut ab, und seit dieser Zeit setzt sie die Seminarschauspieler bei VW erfolgreich ein. „Viele unserer Klienten bezeichnen dieses Coaching in der Nachbetrachtung als Durchbruch, als größtes Aha-Erlebnis.“

Das Aha-Erlebnis mag sehr viel subtiler sein als bei Manfred W., und nicht immer so deutlich sichtbar. Jeder Coachee bekommt die Zeit, die er braucht. Zum Beispiel Marlen K., die sich stets zuviel Arbeit aufhalsen und dadurch die Stimmung verderben lässt. Am Ende der ersten Feedbackrunde sagt sie plötzlich: „Frau Müller so abzubügeln – das will ich nicht.“ Es widerspreche ihrem Menschenbild. Sie habe ja nicht Frust auf Frau Müller, sondern auf deren Abteilungsleiter.

„Haben Sie eine Alternative?“ fragt Wilma Pokorny-van Lochem. Ja, Marlen hat sie. „Dann“, sagt Wilma, „probieren wir sie aus.“ Die gleiche Szene, ein neues Spiel. Im Stegreif spielen sie Möglichkeiten, Marlen als Marlen, Daniel als Frau Müller. Marlen kann ihren Frust zunehmend deutlicher benennen und Frau Müller damit entlasten. Frau Müller wird zunehmend souveräner, eine große Erleichterung steht im Seminarraum von Vlotho. Dann geschieht etwas Unerwartetes. Marlen sagt: „Setzen Sie sich doch erst einmal hin, Frau Müller. Wollen wir das am Computer jetzt mal zusammen durchgehen? Dann können Sie es später allein.“ Wilma, konzentriert über all die Szenen wachend, lächelt beinahe

unmerklich. Daniel Schuster strahlt. Man kann den Stein fast hören, der Frau Müller vom Herzen fällt. Applaus! möchte man an dieser Stelle rufen.

Vermisst er ihn – den Applaus? Später, nach dem Coaching, wird Daniel sagen: „Zu spüren, dass ich anderen helfen kann, ist schöner als Applaus.“ Ein Vorteil sei es ohne Zweifel, keinen Text lernen zu müssen. Zu jedem Coaching erscheine er quasi wie ein unbeschriebenes Blatt. Tabula rasa. Und es tut gut zu sehen, wie ein Mensch am Ende völlig neue Möglichkeiten entdeckt. In der neuen Feedbackrunde sagt Marlen: „Ich staune selbst darüber, dass ich Frau Müller Kooperation angeboten habe.“ Daniel weiß, es ist auch sein Verdienst.

„Okay“, sagt Wilma Pokorny-van Lochem, „wo ist nun das Nein?“ Ziel dieses Coachings sei es schließlich, dass Marlen es schaffe, anderen deutlich mitzuteilen, dass diese Arbeit nicht auf ihren Schreibtisch gehöre. Wilma: „Ich will ein deutliches Nein hören.“ Also: neue Szene, neues Spiel. Daniel schlüpft in die Rolle des Vorstandsmitglieds Hannemann – natürlich kommt auch der mit einer Extra-Bitte. Wie schön er Marlen zu umgarnen versteht, à la bonheur! Arme Marlen. Nein zu sagen kann so schwer sein. Die Bitte abzulehnen ist es nicht allein. Es ist auch der Gedanke daran, einmal nicht perfekt zu sein. Das muss man schon aushalten können.

Mit einem Mal lehnt sich Marlen hinter ihrem Schreibtisch zurück und sagt – gar nichts. Fixiert einfach nur Daniel alias den Vorstandskollegen, wie er immer wortreicher erklärt und wirbt. Sie wirkt – gelöst. Und sagt: „Nein. Mach ich nicht, keine Zeit.“ Hannemann ist kein bisschen böse, im



Am besten hilft lachen: Die Seminarschauspieler Sarah Liu und Andreas Dilschneider bei einer Übung

Gegenteil, Daniel Schuster lacht das erste Lachen in dieser Sitzung, und Marlen stimmt ein. „Er war so authentisch!“ sprudelt es im Feedback als erstes aus ihr heraus. „Genau so ist er.“ Man spürt die Stimmung im Raum, man sieht Marlen und denkt: Vermutlich könnte sie jetzt glatt noch die Rede für den Vorstand schreiben.

Der Coach als Bergführer

Von Martina Schmidt-Tanger

Was ist Coaching? Bei der Akquise fragen Auftraggeber ein zuweilen Löcher in den Bauch. Unsere Autorin kennt gute Antworten.

Es gibt Auftraggeber, die mehr wissen wollen. Mehr über Coaching, mehr über den Coach und seine Arbeitsweise. Oft sind es nicht sie selbst, sondern eifrige Assistenten daneben, die sich über Fragen profilieren möchten oder Standing, Professionalität und Klarheit des Coachs testen wollen. Wie sehen die Fragen aus, wie kann man ihnen begegnen? Im Folgenden ein paar Vorschläge für solch ein Informationsgespräch, das ja meist einen ersten Kontakt mit dem Auftraggeber darstellt. Es sind nur Beispiele, selbstverständlich sind für Coachings mit Führungskräften der Kirche andere Beispiele sinnvoll als für Produktionsleiter eines Automobilzulieferers, für Politiker oder PR-Leute.

Oft kommt, gerade bei Erstaufträgen, die Frage: „Was ist denn für Sie Coaching? Was verstehen Sie darunter?“ Mögliche Antwort: Coaching ist ein Weg, die eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten zu erkennen und eigene oder übergeordnete Ziele sinnvoll und positiv einzusetzen. Es handelt sich um Gespräche, die vertraulich, freiwillig, lösungs- und zielorientiert sind. Coaching hilft Klienten zu erkennen, was sie wollen, was sie fühlen und was wichtig für sie ist. Es geht nicht vordergründig darum, dass sie sich *gut* fühlen, ein Coaching kann auch manchmal zunächst ein Problem vertiefen oder sogar erst sichtbar machen. Anliegen ist aber stets, die geistigen und emotionalen Wahlmöglichkeiten der Klienten zu mehren und ihnen zu helfen, ihre Ressourcen selbstverantwortlich so zu organisieren, dass sie ihre Ziele erreichen können.

Schau-Coachen? Besser nicht

Manche Auftraggeber bitten, ein paar Minuten „vorzucoachen“. „Zeigen Sie doch mal eben kurz, wie das geht, damit wir wissen, was da auf unsere Mitarbeiter zukommt. Vielleicht ist das ja auch was für mich, also ich kann mich immer so schlecht zum Sport motivieren. Was würden Sie denn da jetzt machen?“ Eine ungünstige Situation für gute Arbeit. Es gibt keinen wirklichen Auftrag für eine Veränderungsarbeit, der Klient hat nicht die richtige „Betriebstemperatur“ und der



Coach hat den Druck, alles „richtig“ zu machen und überzeugend zu sein, um einen Auftrag zu bekommen. Besser ist es, diesen Wunsch nach „Vorcoachen“ verbal ernst zu nehmen, theoretisch zu erklären wie es geht, um dann womöglich einen angemessenen Rahmen vorzuschlagen. Zum Beispiel:

„Sie sind an dem Thema sehr interessiert, vielen Dank, das finde ich wichtig. Danke für Ihr Vertrauen, sich auf ein Coaching einlassen zu wollen. Bei einem richtigen Coaching würden wir zunächst schauen, wie wichtig das Problem für Sie ist, was Ihr Ziel dabei ist und welche Möglichkeiten es bereits gibt, das Ziel zu erreichen. Ebenso würden wir uns damit beschäftigen, was Sie von Ihren Zielen bisher abhält und aus welchem vielleicht wichtigen Grund dies geschieht. Dann könnten wir zusammen so eine Veränderung angehen.“ Und so ließe sich ein anderer Rahmen vorschlagen: *„Ist das eben genannte Problem ein relevantes Problem für Sie, das sie tatsächlich gern bearbeiten möchten? Dann lassen Sie uns einen Termin vereinbaren, und wir können schauen, wie Coaching Ihnen helfen kann, Ihr Ziel zu erreichen. – Oder ist Ihre Frage nach der generellen Vorgehensweise mit dem Beispiel beantwortet?“* Als Coach checke ich die Ernsthaftigkeit und Relevanz des Veränderungswunsches – „... ist es wirklich wichtig?“ – und hole gegebenenfalls einen konkreten Auftrag. Aber: Kein Schau-Coachen.

Findet der Fragende sein Thema nicht so bedeutend, um einen Termin zu vereinbaren, kann man noch hinzufügen: *„Es ist sehr wichtig, dass es eine innere Bereitschaft für ein Coaching gibt. Es braucht nämlich eine bestimmte Betriebstemperatur, um eine Veränderung zu erreichen. Das ist wie beim Kochen von Suppe. Wenn Sie ein Huhn in einen Topf mit kaltem Wasser auf eine kalte Herdplatte stellen, dann wird keine Suppe daraus. Eine bestimmte Wärme und Bereitschaft von Ihnen, etwas zu tun, ist notwendig für den Erfolg eines Coachings ...“*

Dies böte auch ein gutes Stichwort: Wie sieht es mit der Bereitschaft der Mitarbeiter aus, sich coachen zu lassen? Es kann den Coachingprozess enorm stören, wenn es sich gewissermaßen um ein defizitauffüllendes Zwang coaching handelt oder ein potenzialausbauendes Incentivcoaching. Also nachfragen: *„Wie sieht es mit der Freiwilligkeit Ihrer Mitarbeiter aus: Gibt es einen Wunsch nach Coaching oder eher Befürchtungen? Muss man da hin oder darf man es? Gibt es schon Erfahrungen mit Coaching?“*

„Wir arbeiten hauptsächlich mit dem Gespräch, manchmal auch mit bestimmten Positionen im Raum, mit Entspannungs- beziehungsweise Vorstellungsübungen, mit schriftlichen Aufgaben. Es liegt jedoch niemand auf der Couch oder muss trommeln oder körperliche Verrenkungen machen.“ Sinnvoll ist auch hier die Anregung für die Führungskraft, selbst ein paar Stunden zu nehmen. Oft wirkt sich dies po-

sitiv auf die Unternehmenskommunikation aus, solange wirkliches Interesse dahinter steht und nicht etwa eine „Aushorchaktion“. *„Ich finde es gut, dass es für Sie wichtig ist zu wissen, wie ein Coaching sich anfühlt bzw. abläuft. Ich denke, am besten ist es, das selbst zu erleben oder sich einmal ausführlich mit einem Ihrer Mitarbeiter zu unterhalten und nach den Erfahrungen zu fragen.“*

Bei dieser Gelegenheit bietet es sich an, den Auftraggeber auf das Gebot der Verschwiegenheit hinzuweisen. *„Sie können mich gern fragen, wie das Coaching war; ich werde Ihnen ganz allgemein antworten, wahrscheinlich nicht inhaltlich. Unser Qualitätsmerkmal und die Grundlage einer erfolgreichen Arbeit ist die absolute Verschwiegenheit. Ich werde Ihnen höchstens sagen: Es war alles prima organisiert, vielen Dank.“* Den Klienten sagen wir: *„Bei allen Fragen Ihrer Kollegen oder Vorgesetzten werde ich stets auf Sie verweisen. Sie können mir hier alles erzählen, und nichts davon verlässt diesen Raum, darauf können Sie sich verlassen.“*

Landkarten, Denkfilter, Metaphern

Die Wirkung von Coaching lässt sich immer auch an einem Beispiel verdeutlichen. Nehmen wir einen Juristen, angestellt bei einer großen Firma. Das Thema: Mitarbeiterführung, der Klient meint, Leistung nicht deutlich genug einfordern zu können. Er erzählt, wo und wie sich das Problem zeigt und was er dabei über sich, die Welt und andere Menschen denkt. Es werden moralische, altruistische und selbst einschränkende Einstellungen sichtbar, die bereits sein Vater hatte, der als Pfarrer einer kleinen Landgemeinde tätig war. Es stellt sich heraus, dass der Jurist sich seinem Vater sehr verpflichtet fühlt. Ziel des Coachings ist es also, die Loyalität zum Vater über andere Wege sicherzustellen und für sich zu erkennen, dass andere Kontexte eben andere Verhaltensweisen erfordern und wie entsprechende Ressourcen verfügbar gemacht werden können.

Eine Möglichkeit, Vorgehensweisen oder Gedankengut des Coachings zu erläutern, bieten kleine Demonstrationen. Gerade bei so einem Gespräch mit mehreren Personen nehme ich gern zum Beispiel einen Keks aus einer Schale und frage: *„Was ist das?“* Jemand sagt: *„Ein Keks.“* Der Nächste: *„Ein englisches Schokoplätzchen.“* Oder: *„Eine kleine Kalorienbombe.“* Diese unterschiedlichen Antworten sind sehr willkommen, um das Modell der unterschiedlichen Landkartengedanken einzuführen.

Ich erkläre, dass Menschen Dinge unterschiedlich wahrnehmen, Informationen unterschiedlich verarbeiten und auch unterschiedlich kommunizieren, und je nachdem, was für ein Ziel sie verfolgen, nützt ihnen die eine Sichtweise mehr und eine andere weniger. Häufig sagt dann jemand: *„Ja, genau so ist es bei uns: Der eine sieht dies, der andere jenes und*

der dritte will wieder etwas anderes.“ Dass dabei Probleme entstehen können, ist offensichtlich. Coaching kann helfen, diese unterschiedlichen Landkarten zu respektieren und zu lernen, sinnvoll damit umzugehen.

Oder ich greife zwei verschiedenfarbige Flipchartstifte und frage, was das ist. Meist gibt jemand zur Antwort: „Das sind Stifte.“ Jemand anderer sagt: „Das ist ein roter und ein grüner Stift.“ Der erste fokussierte bei der Wahrnehmung auf Gemeinsamkeiten, der andere auf Unterschiede. Daran lassen sich ein paar Sätze zu unterschiedlichen Denkfiltern anknüpfen und die Idee, dass es im Coaching darum geht, beides zu sehen, beides denken zu können, um andere Menschen besser zu verstehen und selbst flexibler zu werden. Diese Gleichnisse sind oft sehr überzeugend, da jeder etwas damit anfangen kann. Meist erübrigen sich weitere Fragen. Und „nebenbei“ vermitteln diese Informationen, dass es keine falsche Wahrnehmung gibt und dass es im Coaching darum geht, mit neuen Sichten das eigene Repertoire zu erweitern und nicht etwa darum, „falsche“ Wahrnehmung auszumerzen.

Wer die wunderbare Wirkung einer Metapher erlebte, wird wissen, dass sie ein mächtiges Instrument ist, Auftraggebern zu erklären, was ein Coach tut. Coaching, können Sie sagen, ist wie eine Bergtour: „*Sie haben den Berg ausgesucht, den Sie besteigen wollen. Sie sind der Wanderer, der Coach Ihr Ortskundiger. Sie müssen selbst hinaufsteigen, das kann Ihnen keiner abnehmen, und Sie könnten generell auch allein gehen. Aber ein kundiger Bergführer hilft, die Ausrüstung zu wählen, das Wetter einzuschätzen. Er kennt den bestmöglichen Weg. Gehen müssen Sie selbst. Aber der Coach weiß Abkürzungen, Quellen, an denen man sich erfrischen kann, und schöne Ausblicke zwischendurch, die Sie sonst vielleicht nicht gefunden hätten.*“

Oder ich wähle die Hausmetapher. „*Beim Coaching kann es zum Beispiel darum gehen, ob und wie man das Dachgeschoss ausbaut. Manchmal kann es aber auch sinnvoll sein, erst einmal den Keller aufzuräumen, um sich eine gute Basis zu schaffen. Dazu muss man klären, wie man leben will. Was braucht man, um seine Ziele zu erreichen: einen großen Garten, eine aufgeräumte Garage, ein Kinderzimmer oder ein Atelier, ein großes Bad oder eine Dachterrasse? Das entscheidet jeder selbst.*“

Coaching zu erklären ist eine Kernkompetenz für Coaches. Wenn ich mein Produkt nicht beschreiben kann, finde ich mich schnell in fremden Definitionen wieder, die meinem Coachingverständnis und meiner persönlichen Ethik möglicherweise widersprechen. Selbst wenn Strukturen bereits vorgegeben sind, in denen betriebliches Coaching ablaufen soll, ist es doch immer wieder einen Versuch wert, mit dem Auftraggeber das gewünschte Produkt und die Passfähigkeit mit dem eigenen Profil zu diskutieren – und möglicherweise auch einmal einen Auftrag abzulehnen. Oft ist es sogar so, dass Personalentwickler oder Fachvorgesetzte mit einem professionellen und gut informierten Coach im Gespräch zusammen eine tragfähige, ethische Grundlage für den Auftrag erarbeiten.



Martina Schmidt-Tanger, Diplompsychologin,
Coach und Ausbilderin als Lehrcoach. Autorin der Bestseller
„Gekonnt coachen“ und „Change-Talk“ (beide Junfermann).
Kontakt: www.nlp-professional.de, www.Proc-association.de

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 978-3-87387-614-9

ZERTIFIZIERTE AUSBILDUNGEN (DVNLP)

Systemische NLP Coachingsausbildung
(Master-Zertifikat, für Practitioner Absolventen)
Start: 25. – 26. April 2009

Systemische NLP Coachingsausbildung
(Practitioner-Zertifikat)
Start: 16. – 17. Mai 2009

AUFBAUSEMINARE FÜR COACHES

Humor und Provokation im Coaching
25. – 26. Oktober 2008

**Die Kraft innerer Bilder
Imaginationen im Coaching**
15. – 16. November 2008

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



*Von der Kollegin
zur Managerin*

Von Birgitta M. Schulte

Deutsche Bildungspolitik propagiert die „selbstständige Schule“. Coaching kann Schulleiterinnen und Schulleitern helfen, die ungewohnte Managerrolle zu übernehmen.

Rudolf-Koch-Schule in Offenbach. Es klingelt zur zweiten Pause. Schulleiterin Christiane Rogler springt auf. Die Direktorin eines Gymnasiums hat zwei Prinzipien, mindestens zwei. In der ersten Pause will sie für die Schülerinnen und Schüler da sein, und deshalb geht sie durch die Flure auf den Hof. Die zweite Pause reserviert sie für die Lehrerinnen und Lehrer – im Lehrerzimmer. Das ist ihre Form, allen zu signalisieren: Ich bin da, wenn ihr mich braucht.

Nun also eilt sie Richtung Lehrerzimmer, doch schon auf der Treppe wird sie abgefangen: „Das Klassenbuch ist weg!“ „Die Eltern der 6a haben gegen Hausaufgaben protestiert!“ „Kann ich eine Fortbildung machen?“ „Passt Ihnen der Termin für die Fachkonferenz?“ „Was ist mit meinem BAT-Vertrag, haben Sie schon etwas vom Schulamt gehört?“ Eine Kollegin bittet um Zeit für ein Mitarbeitergespräch, der Nächste meldet den Ernstfall: Eine Schülerin ist schwanger. Christiane Rogler: „Wenn ich morgens zur Arbeit fahre, weiß ich nie, ob ich dieses Mal aufgebrachte Eltern oder die Polizei im Haus habe oder ob alles ruhig ist oder vielleicht ‚nur‘ die Sekretärin krank wurde.“

Vielfalt und Hektik sind das, was aus ihrer Sicht die Aufgabe, eine Schule zu leiten, schwer machen. Kaum ein Anwärter malt sich vorher aus, wie groß die Bandbreite ist. Wer da versucht, allen alles recht zu machen, ist schon nah am Scheitern. Ein Coaching kann helfen, zum Beispiel im Fall der Teenagerschwangerschaft nicht zwischen moralische Fronten zu geraten. Coaching vermag einer Schulleiterin, wie Menschen aus anderen Berufsgruppen auch, „Begleitung bei Freud und Leid im Beruf“ zu bieten.

„Schulleiterin zu sein ist eine der einsamsten Positionen im Schulsystem“, sagt Ingrid Kaiser, die lange Schulleitungsmitglied der Helene-Lange-Schule in Wiesbaden war. Sie stand nicht als Erste an der Spitze, weiß aber, „im Konfliktfall ist immer nur die gefragt“. Eine Schulleiterin muss nicht alle Einzelheiten des Unterrichts kennen, aber sie muss Auskunft geben können, wenn das Kultusministerium kritisch anfragt. Oder wenn Eltern intervenieren. Wer kurz davor steht, ein Gericht anzurufen, der will nur die Schulleiterin sprechen. Sie trifft Entscheidungen – zum Beispiel über Neuzugänge im Kollegium. Und für einige mag es dann doch die falsche Entscheidung sein.

Wer eine Schulleitung übernimmt, kann sich der mitmenschlichen Gemeinsamkeit im Kollegium nicht mehr sicher sein. Vielen Schulleiterinnen und Schulleitern macht

das etwas aus. Leicht passiert ihnen, dass sie sich schuldig fühlen. Sie persönlich haben etwas falsch gemacht, wenn die Entscheidung angegriffen wird. Auch hier kann Coaching helfen. Zum Beispiel zu unterscheiden: Wann handle ich aus meiner Person heraus, wann handle ich in meiner Rolle als Leiterin? Die Entscheidung traf die Schulleiterin im Auftrag ihres Dienstherrn, nicht die Tochter ihres Vaters, nicht die geliebte Gattin und eben auch nicht die Kollegin.

Warum fällt diese Rollenklärung so schwer? Im Kollegium ist Kollegialität ein hoher Wert. Lehrerinnen und Lehrer bilden ein Wir, ein verfilztes zuweilen, manchmal ein brüchiges; das Ideal aber, das alle teilen, ist Kooperation und Demokratie. Sie, die Beamten des Obrigkeitsstaates, haben es sich in den 1970er Jahren erkämpft, zu Emanzipation und Mündigkeit erziehen zu dürfen. Sie sind sehr empfindlich gegenüber dem, was sie für einen autoritären Führungsstil oder für Machthunger halten. Schulleiterinnen und Schulleiter sind bis zu ihrer Amtseinführung selbst Teil des Kollegiums gewesen. Sie sind im selben Geist sozialisiert, sie tragen das Ideal mit; Anweisungen zu geben liegt ihnen oft fern.

Auf jeden Fall werden sie vorher „dialogisch interagiert“ haben, versucht haben, im Gespräch eine Lösung zu finden, „mit der wir alle zufrieden sind“. So jedenfalls antworteten angehende Schulleiterinnen und Schulleiter bei einer Befragung im Jahr 2006 (Kranz, Tanja: Das Führungsverständnis angehender Schulleiterinnen und Schulleiter. Books on Demand 2007). Bis eben noch erhielt jene Person das Amt, die eine gute Lehrkraft war, pädagogische Fähigkeiten gaben den Ausschlag. Und so fühlten und fühlen sich Rektorinnen und Direktoren meist noch als „primus inter pares“, als Erste unter Gleichen. Die Schule aber beginnt sich zu verändern. Schulen sollen – im staatlich verantworteten Rahmen – eigenständig werden. „Selbstständige Schule“ oder „Eigenverantwortliche Schule“ heißen die Schlagworte. Damit verändert sich die Rolle der Schulleiter und Schulleiterinnen vom „pädagogischen Buchhalter zum pädagogischen Unternehmer“ (Heinz S. Rosenbusch: Organisationspädagogik der Schule. Luchterhand, München/Neuwied 2005, S. 81). Die meisten spüren wenig Freiraum. „Es ist sehr wenig, was der Schulleiter selbst darf“, lautet eine der Antworten aus der Befragung von 2006.

Das ist eine realistische Sicht. Budgetverantwortung und Personalhoheit werden neuerdings zugestanden, aber verglichen mit anderen Ländern haben Schulleiter und Schulleiterinnen in Deutschland wenig Handlungsspielraum. Sie schreiben die Stelle aus, haben Mitspracherecht bei der Einstellungsentscheidung. Verantwortung und Aufsicht aber verbleiben beim Dienstherrn – eine typische Sandwich-Position. Beim Personal wie an vielen anderen Stellen: Eine Schulleiterin, ein Schulleiter steht vor kaum aufzulösenden Widersprüchen.

Amtsinhaber versprechen sich von einem Coaching häufig „Rollenklärung“. Sie wollen erkennen, wo die Lehrerrolle endet und die Führungsaufgabe beginnt. Wenn auch „Führung“ als Rollenbündel begriffen wird, dann lässt sich klären, was oft diffus als Druck und Ohnmacht empfunden

rechtlichen Gründen zum Beispiel – wahrnehmen muss, andere aber abgeben kann oder sogar abgeben sollte. Zum Beispiel, wenn sich Gefühle der Ohnmacht und der Einsamkeit zum Leidensdruck verdichten. Wie leicht verbündet sich ein Kollegium oder ein Teil des Kollegiums gegen den oder die

Interpersonale Rollen	Informationale Rollen	Entscheidungsrollen
Repräsentant/ <i>Repräsentator</i> / Galionsfigur	Radarschirm/ <i>Beobachter</i>	Innovator/ <i>Unternehmer</i>
Vorgesetzter/ <i>Führer</i>	Sender/ <i>Verteiler</i>	Störungsregler
Vernetzer/ Liaison („ <i>Verbindungsoffizier</i> “)	Sprecher	Ressourcenverteiler
		Verhandler

Abb.: Die zehn Rollen des Managers. Nach Henry Mintzberg und Heinz Rosenbusch.

wird. Astrid Schreyögg, Coach, Psychotherapeutin und Buchautorin, empfiehlt, die zehn Rollen des Managementtheoretikers Henry Mintzberg als Modellvorstellung heranzuziehen (Abb.).

Im Coaching kommt es darauf an, im ersten Schritt die vielen Rollen aufzuzeigen und zu benennen, von welchen *Sendern* sie kommen. Rollen sind Erwartungen an eine Person. Sie können in Widerspruch geraten mit der Person, dem Selbstbild der Schulleiterin und ihren Werten, und das erzeugt einen Konflikt. Von der Führungskraft wird manchmal eine harte Linie erwartet, die sie mit ihrem Gewissen nicht vereinbaren kann und will. Auch Konflikte des Senders können den Schulleiter quälen. Wenn das Kultusministerium „Innovation“ erwartet und gleichzeitig auf die Einhaltung von Standards und Vorschriften pocht, dann ist das ein Widerspruch, der zwangsläufig zum Problem werden muss. Ein Schulleiter kann die Ansprüche bewältigen, wenn er weiß, dass dieser Widerspruch von außen kommt.

Die Erwartungen verschiedener Sender können in einer Angelegenheit auch konkurrieren, etwa wenn Schüler Geduld erwarten und Eltern hartes Durchgreifen. Aushalten lässt sich der Konflikt besser, wenn man die Ursache durchschaut. Zuweilen geht das eigene Kind der Schulleiterin in dieselbe Schule, dann ist der Inter-Rollen-Konflikt unvermeidbar. Im Coaching lassen sich die verschiedenen Rollen in der eigenen Person, wie die der Mutter und der Direktorin, anschauen. Das bringt Klärung, die Rollenüberlastung lässt sich vermeiden.

Im zweiten Schritt kann, wie Astrid Schreyögg betont, aufgezeigt werden, dass ein Schulleiter bestimmte Rollen – aus

„da oben“. Sichtbar oder besser hörbar wird das vielleicht, wenn ein Kollege brüllt, sich lautstark über seinen Stundenplan beschwert. Wenn der ein „Leithund“ ist, beeinflusst er andere. Hier gilt es, die Wahrnehmung zu sensibilisieren, ungewöhnliche Allianzen zu registrieren. Man muss versuchen, zu erkennen, was sich an kleinen Bewegungen vollzieht, wer mit wem hinter vorgehaltener Hand redet. Der Schulleiter muss die Rolle des Beobachters einnehmen. Wenn einer brüllt, hilft es, gewissermaßen durch die systemische Brille das gesamte Kollegium zu sehen. Schulleiterinnen und Schulleiter sind darauf angewiesen, die Meinungen und Positionen, die subjektiven Deutungen ihrer Lehrkräfte zu kennen, wenn sie Zustimmung zu ihren Entscheidungen finden wollen. Die Rolle des „Beobachters“ oder eines „Radarschirms“ muss der Amtsinhaber aber nicht selbst einnehmen. Er kann sie delegieren, die Mikropolitik kann man sich erzählen lassen.

Die Rolle des Senders und die des Sprechers zu akzentuieren und voneinander zu unterscheiden, ist sicherlich sinnvoll, meint Astrid Schreyögg. Steht eine externe Evaluation ins Haus, verantwortet der Schulleiter das nicht selbst, er gibt als „Sender“ eben nur die Information aus dem Kultusministerium kund. Der Ärger über diese Kontrolle kann sich dann nicht gegen ihn wenden. Umgekehrt hat er als Sprecher der eigenen Institution sehr genau die Interessen der Schule zu wahren, wenn er über Erfolge oder Schwierigkeiten informiert. „Eine Schulleiterin muss in der Argumentation gegenüber der Behörde unglaublich klar sein“, ist die Erfahrung von Ingrid Kaiser in Wiesbaden. Dabei lässt sich auch „Politik machen“. Astrid Schreyögg nennt das „Führung von unten“. Coaching kann dabei helfen, indem mögliche Interaktionen genau analysiert und Handlungs-

id institute
consulting gmbh
4 NLP 2 Cmore

— Yvonne van Dyck
NLP + id' LOOP = Cmore
nahe Salzburg www.id.co.at

Cmore

- der mag(net)ische® Kreislauf von id'n
- id'n erfolgreich und erfüllt in die Tat umsetzen
- 4 Tage lang LOOP your id' mit Yvonne van Dyck erleben

www.cmorenlp.com

id' NLP

- der BLOG von YvD www.id.co.at/blog
- die Cmore-Absolventen www.cmorenlp.com
- id' LOOP® erleben

www.id.co.at

Bernhard Leitgeb

id' home & office

schloss mattsee

Yvonne van Dyck

muster durch Rollenspiele ausprobiert werden. Coaching vermag Autoritätsprobleme gegenüber dem Schulaufsichtsbeamten sichtbar zu machen und zu bearbeiten. Astrid Schreyögg empfiehlt zum Beispiel Rollenspiele, wenn die Rolle des „Repräsentanten“ mit einem verinnerlichten „Zwang zur Bescheidenheit“ kollidiert.

Das einer Führungstheorie der Wirtschaft entnommene Rollenmodell ist also durchaus nützlich, wenn es auf die Leitungssituation in der Schule übertragen wird. Allerdings unterscheidet sich Führung in der Schule von Führung in der Wirtschaft. Heinz S. Rosenbusch, emeritierter Professor in Bamberg, hat sich viele Jahre mit Fragen der Schulaufsicht und der Leitung von Schulen beschäftigt. Dort gehe es anders als in Wirtschaftsunternehmen in erster Linie um Menschen. Deshalb müssten pädagogische Überlegungen vor und über allen anderen Prämissen stehen. Die Ziele der Schule sind Erziehung und Unterricht, sie stehen im Zentrum des Handelns.

Daran müssen sich auch Verwaltung und Administration messen lassen, die ebenfalls zum Aufgabenfeld der Schulleitung gehören. Heinz S. Rosenbusch hat daher die Liste der Mintzbergschen Rollen um zwei typisch schulische erweitert – um die Rolle des *Administrators* und die Rolle als *Vorbild*. Administration ist etwas anderes als Führung oder Management. Coaching kann zeigen, dass die Rolle des *Administrators* nicht von der Schulleiterin oder vom Schulleiter selbst ausgeführt werden muss. Auch bei der Rolle als *Vorbild* geht es um das Spezifische der Schule. Wenn ein Schulleiter stets als erster die Schule verlässt, um Tennis zu spielen, von den Lehrerinnen und Lehrern aber verlangt, zusätzliche Aufgaben freiwillig zu übernehmen, dann werden sie das nicht tun. Für die Ziele der Organisation Schule müs-

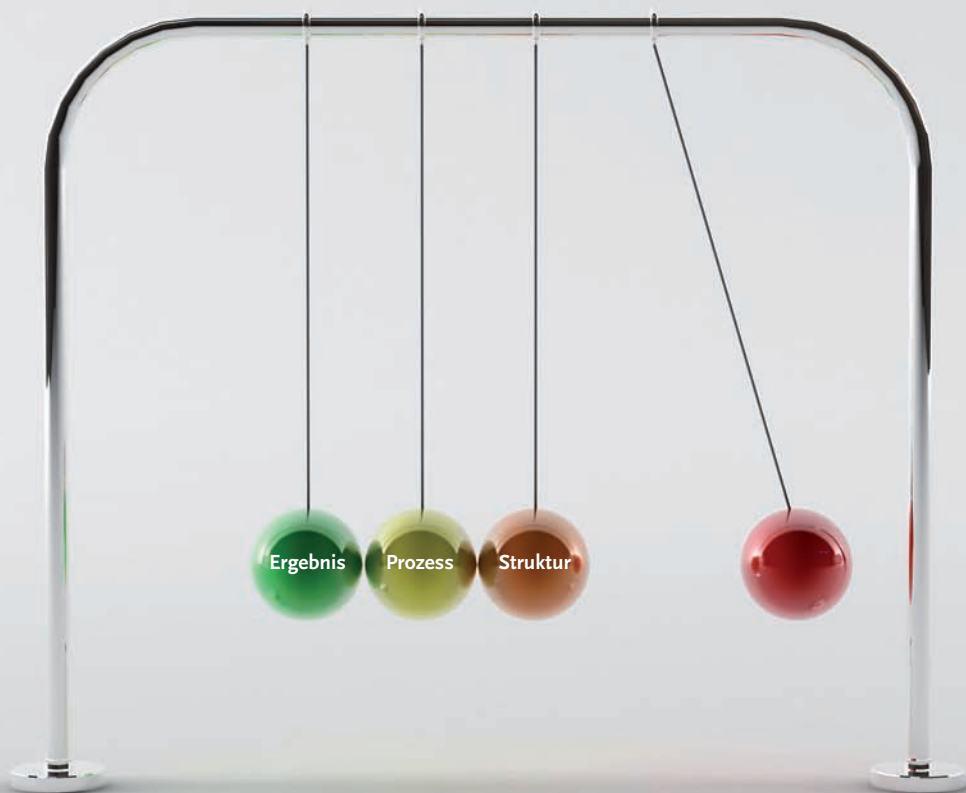
sen Schulleiterinnen und Schulleiter als Vorbild vorangehen, meint Heinz S. Rosenbusch. Er spricht von „Organisationspädagogik“: Die Schule als Modell dessen, wozu sie erzieht.

In jüngster Zeit scheinen Schulleiterinnen und Schulleiter vor allem in der Rolle des „Störungsreglers“ gefragt. Seit PISA und der Einführung der Bildungsstandards sollen die Lehrkräfte ständig Vergleichsarbeiten, Lernstandserhebungen oder zentrale Abschlussprüfungen durchführen. Neben der Einführung des Turbo-Abiturs G8 und der Ganztagschule, neben einem beständig zunehmenden Verwaltungsaufwand bei noch immer sehr hohen Schülerzahlen erscheinen inhaltliche Aufgaben wie „Demokratie lernen und leben“ oder Gesundheitsprävention als unbezwingbare Berge.

Der Druck auf die einzelne Schule, die zudem noch autonom und eigenverantwortlich ihr Profil schärfen soll, ist so groß, dass die Konflikte im Innern explodieren. „Wenn Konfliktsituationen sehr bedrängend sind“, sagt Schulleiterin Christiane Rogler in Offenbach, „dann wünsche ich mir Coaching. Damit ich besser sehe, was ist hausgemacht und kommt von mir individuell und was liegt im System.“



Birgitta M. Schulte, Journalistin in Frankfurt am Main, ist als Coach beim Amt für Lehrerbildung Hessen akkreditiert. Ihr Bericht basiert auf ihrer wissenschaftlichen Arbeit an der Universität Bielefeld im Rahmen eines Master-Studiums.



Was gutes Coaching braucht

Von Heidrun Vössing

Qualitätsmanagement im Coaching sollte vor allem drei Bereiche umfassen: Struktur, Prozess und Ergebnis. Wichtig ist eine Balance zwischen Kreativität und Standard.

Bis vor einigen Jahren war Coaching noch ein neues und ungewöhnliches Instrument der Personalentwicklung. Bisweilen haftete ihm sogar ein Defizit-Image an: Wer Coaching in Anspruch nahm, mit dem stimmte etwas nicht. Heute ist es für viele einzelne Personen wie für Unternehmen selbstverständlich geworden, sich professionelle Unterstützung bei einem Coach zu holen. Zahlreiche Unternehmen haben in den letzten Jahren einen Coach-Pool gebildet, auf den Personalentwickler und Führungskräfte bei Bedarf zurückgreifen können.

Dabei kommt Coaching in zweierlei Hinsicht ein bedeutender Stellenwert zu: Coaching spielt in der Führungs-

kräfteentwicklung eine immer wichtigere Rolle, und zwar als flankierende Maßnahme neben Seminaren und Management-Trainings, mit dem Ziel, den Transfer und die Nachhaltigkeit von Lern- und Entwicklungsprozessen sinnvoll zu unterstützen. Zum anderen wird Coaching aus aktuellen Anlässen eingesetzt, beispielsweise als Problemlösungs- und Entscheidungshilfe, in der Projektarbeit, zur Bearbeitung von Konflikten oder zur Bewältigung von krisenhaften Situationen.

Was macht gutes Coaching aus? Welche Qualitätskriterien müssen erfüllt sein, damit sich der Erfolg eines Coachings auch einstellt? Welche Kriterien oder Parameter haben einen besonders

starken Einfluss auf die Coaching-Qualität?

Eines der bekanntesten Konzepte für Qualitätsmanagement, das bereits in den sechziger Jahren in den USA entwickelt wurde, stammt von dem Medizinsoziologen Avedis Donabedian. Donabedian war Professor an der Universität von Michigan und gilt bis heute als der Begründer der Qualitätsforschung im Gesundheitswesen. Er definiert Qualität als „den Umfang des Erfolges, der unter optimalen Verhältnissen und vertretbaren Kosten tatsächlich zu erreichen ist“.¹ Er definierte auch die drei folgenden zentralen Begriffe in seinem Qualitätskonzept und füllte diese für das Gesundheitswesen mit den entsprechenden Kriterien:

- Strukturqualität
- Prozessqualität
- Ergebnisqualität.

Auch wenn es Unterschiede zwischen einer medizinischen oder pflegerischen Behandlung und Coaching gibt, so hat sich doch im gesamten Dienstleistungssektor die oben genannte Dreiteilung des Qualitätsbegriffes durchgesetzt. Somit soll dieses Konzept auch hier Anwendung finden, indem einzelne Qualitätsaspekte den Bereichen Struktur, Ablauf und Ergebnisse eines Coachingprozesses zugeordnet werden.

Strukturqualität: Beziehung und Qualifikation

Die Strukturqualität bezieht sich auf alle Rahmenbedingungen, die Einfluss auf den Coachingprozess nehmen, wie Räumlichkeiten und deren Einrichtung, Medien und Dokumentationsmöglichkeiten. Qualifikation, Kompetenzen und Weiterbildungen des Coachs gehören ebenfalls dazu.

In dem Modell von Donabedian wird deutlich, dass die Qualitätsdimensionen sich gegenseitig beeinflussen. Die Strukturen beeinflussen den Prozess und diese wiederum werden die gemessene Ergebnisqualität bestimmen. Dabei gilt die Regel: Struktur geht vor Prozess – oder anders formuliert: der Prozess folgt der Struktur.

Nun ist Coaching in einem viel stärkeren Maße Beziehungsarbeit als eine medizinische oder pflegerische Dienstleistung. Insofern – so die Hypothese – müsste die Beziehungsqualität zwischen Coach und Coachee einen besonders starken Einfluss auf den Erfolg eines Coachingprozesses haben. Tatsächlich deuten mehrere empirische Untersuchungen darauf hin und zeigen darüber hinaus, dass die Zufriedenheits- und Erfolgseinschätzungen vor allem von der guten Beratungsbeziehung abhängt.^{2,3} Zu einem ähnlichen Ergebnis führte die Auswertung einer Befragung im Jahre 2001, an der 160 Führungskräfte und Personalentwickler aus Deutschland, Österreich und der Schweiz teilnahmen: 96 Prozent der Befragten hielten die

Beziehungsorientierung und die Beziehungsfähigkeit des Coachs für sehr wichtig oder wichtig.⁴

Für die Klientenseite lassen sich insbesondere auch deshalb Strukturkriterien entwickeln, weil der Klient im Coaching die Rolle eines Co-Produzenten dieser Dienstleistung innehat. Coaching kann nur als fruchtbare und partnerschaftliche Zusammenarbeit erfolgreich sein. Wichtigstes Kriterium ist hier der Aspekt der Freiwilligkeit. Er steht in der oben genannten Befragung an erster Stelle, denn 96 Prozent aller befragten Personen halten ihn für sehr wichtig oder wichtig.⁴

Darüber hinaus spielt ein weiterer Strukturaspekt, der ebenfalls im Kompetenzbereich des Coachs liegt, eine entscheidende Rolle: Der Klient sollte klare Vorstellungen vom Coachingprozess entwickeln und diesen im weiteren Verlauf auch mitbestimmen können. Hier wird deutlich, dass qualitätsbewusstes Coaching ein nachvollziehbares und transparentes Coachingkonzept braucht.

Als besonders erfolgsrelevante Merkmale des Coachs stellten sich in verschiedenen Untersuchungen immer wieder die folgenden Schlüsselqualifikationen heraus: ein breites Erfahrungsspektrum, die Fähigkeit zuzuhören, Integrität, Verschwiegenheit und Glaubwürdigkeit und darüber hinaus auch die Fähigkeit, den Coachingprozess strukturieren zu können, d.h. der Coach muss über Methoden und Techniken verfügen, die einen strukturierteren Coachingprozess ermöglichen.²

Prozess: Passend zur „Landkarte“ des Klienten

Die zweite Qualitätsdimension, die Dimension Prozessqualität, ist aus meiner Sicht diejenige, die am schwierigsten mit Kriterien zu füllen ist – besonders dann, wenn man aus der Perspektive des Coachs den Anspruch an Kreativität und an eine gewisse Ein-

maligkeit hat. Die Vorstellung, dass ein Coachingprozess standardisiert und damit immer gleich ablaufen soll, wie etwa eine medizinische Diagnose, hat nach meinem Verständnis wenig mit qualitätsbewusstem Coaching zu tun. Die Kernfrage lautet: Wie sollte ein Coachingprozess ablaufen, damit er zu optimalen Ergebnissen führt? Heß und Roth definieren zwar eine Reihe von Kriterien, beispielsweise Inhalte des Erstgesprächs, Problempräzision, Regelung bei Absage, Festlegung eines Zeitrahmens oder Mitbestimmung des Klienten. Diese Kriterien beziehen sich aber in erster Linie auf das Erstgespräch und sagen wenig darüber aus, wie der Prozess abläuft.⁵

Aus meiner Sicht entscheidet das folgende Kriterium weitaus mehr über die Qualität: Der Coach wählt seine Interventionen so aus, dass sie zu dem Modell der Welt des Klienten, zum Thema und zur Situation passen. Er sollte wissen, was er tut und warum er sich jetzt gerade für diesen Weg entschieden hat. Und damit wäre auch ein wichtiges Kriterium für ein systemisches Ver-



Tipps für qualitätsbewusstes Coaching

Bauen Sie eine positive, vertrauensvolle und tragfähige Beziehung zum Klienten auf. Die Qualität der Beratungsbeziehung ist entscheidend und hat absolute Priorität.

Engagieren Sie sich für Ihre persönliche und fachliche Entwicklung als Coach – sorgen Sie für die erforderlichen Kompetenzen.

Die Persönlichkeit und die Kompetenzen des Coachs haben einen entscheidenden Einfluss auf die Prozess- und Ergebnisqualität.

Prüfen Sie, ob die Freiwilligkeit des Klienten sichergestellt ist. Ein erzwungenes Coaching hat keinen Sinn.

Unterstützen Sie den Klienten bei der Zielentwicklung. Eine der wichtigsten Aufgaben des Coachs ist es, die Zielentwicklung und Zielüberprüfung methodisch zu unterstützen.

Schaffen Sie Transparenz und beteiligen Sie den Klienten. Die Vorgehensweise des Coachs sollte für den Klienten nachvollziehbar sein und von ihm akzeptiert werden.

Nehmen Sie eine Auswertung vor. Eine abschließende Evaluation des Coachingprozesses ist ein unverzichtbares Qualitätskriterium.

ständnis von Coaching erfüllt. Die Intervention muss in der Sprache des Klientensystems erfolgen oder in der Sprache des NLP formuliert: Die Intervention muss die Landkarte des Klienten „pacen“.

Ein besonders wichtiges Kriterium ist die Zielorientierung. Das, was aus professioneller Sicht wie eine Binsenweisheit klingt – Coach und Klient erarbeiten gemeinsam Ziele und überprüfen die Zielerreichung – wird nun durch mehrere Untersuchungen empirisch bestätigt.² Dies spiegelt sich auch in den Klientenerwartungen wider: 96 Prozent der befragten Personalentwickler und Führungskräfte schätzen die Zielorientierung eines Coachingprozesses als sehr wichtig oder wichtig ein.⁴

Ergebnisqualität: Zufriedenheit des Klienten

Bei der Ergebnisqualität geht es um die Kernfrage „Was ist am Ende dabei herausgekommen?“ Diese Qualitätsdimension ist möglicherweise für den Klienten und den Auftraggeber am wichtigsten und am leichtesten einzu-

schätzen. Das liegt zum einen daran, dass in vielen Unternehmen Zielorientierung und Zielerreichung ein Synonym für Erfolg sind und in der Unternehmenskultur einen hohen Wert darstellen. Zum anderen sind manche Kriterien der Struktur- oder Prozessqualität für den Laien nicht nachvollziehbar oder durchschaubar, denn wer kann sich schon im Dschungel der Coaching-Zertifikate und -Dachverbände orientieren?

Die Ergebnisqualität jedoch ausschließlich vom Grad der Zielerreichung abhängig zu machen, ist aus verschiedenen Gründen zu kurz gegriffen. Coaching wird von Klienten häufig in einer aktuell als belastend wahrgenommenen Situation in Anspruch genommen. Sie haben den Eindruck, dass ihre Bewältigungsstrategien nicht zum erwünschten Ergebnis führen. Insofern sind die Kriterien der emotionalen Entlastung und der Zunahme an wahrgenommenen Ressourcen, beispielsweise die der eigenen Stärken oder der Unterstützung von anderen Personen, weitere wichtige und entscheidende Kriterien. Hinzu kommen als Kriterium Erweiterung

und Flexibilisierung im Denken und Handeln, d.h. die Dinge, die Probleme verursacht haben, anders sehen oder anders mit ihnen umgehen zu können. Die Zufriedenheit des Klienten ist ebenfalls ein wichtiger Parameter, der sich einfach messen lässt.

Auch wenn der Grad der Zielerreichung nicht alleine die Ergebnisqualität bestimmt, so halte ich es dennoch für notwendig, diesen im Prozess immer wieder zu reflektieren und gegebenenfalls die Ziele auch behutsam anzupassen.

Gleichwohl kann der Anspruch des Coachs, mehrere unterschiedliche Qualitätsaspekte gleichermaßen zu berücksichtigen, zu einem Dilemma führen, was ich mit folgendem Praxisbeispiel verdeutlichen möchte.

Frau S. ist Fachbereichsleiterin bei der Stadtverwaltung einer mittelgroßen Stadt in Westfalen. Die erste Kontaktaufnahme erfolgte durch die zuständige Personalverantwortliche. Von ihr erfuhr ich, dass es in der Abteilung große Probleme gäbe, Konflikte zwischen Frau S. und ihren Mitarbeitern. Sie fände eine Teamsupervision geeigneter – es gehe ja schließlich um das ganze Team – aber das wolle Frau S. nicht. Frau S. hätte aufgrund eines früheren Coaching-Projektes Gutes von mir gehört und wolle nun meine Unterstützung durch Coaching.

Soweit, so gut. Ich informierte die Personalverantwortliche über die wichtigsten Rahmenbedingungen des Coachings, Frau S. und ich vereinbarten dann einen Starttermin, Frau S. legte auf ein unverbindliches Vorgespräch keinen Wert. Da die Vorinformationen aus meiner Sicht recht spärlich waren, war ich gespannt und neugierig, welche Themen und Anliegen Frau S. aus ihrer Sicht beschreiben würde.

Nach dem ersten Eindruck wirkte Frau S. auf mich sehr bedrückt und belastet. Ihre Körpersprache und Physio-

logie schienen starr, als sei sie in einem Zustand innerer Lähmung. Frau S. begann, ihre berufliche Laufbahn zu schildern. Sie sei dort seit 1991 in einer Führungsposition beschäftigt, allerdings hätte sich im Laufe der Zeit die Führungsspanne von drei auf zwölf Mitarbeiter vergrößert. Auch die Schilderung wirkte auf mich recht monoton und starr. Aktuell wäre die Situation in ihrer Abteilung so bedrückend und belastend, dass sie einfach keine Ahnung habe, was sie jetzt tun solle.

Für mich war das Thema zu jenem Zeitpunkt noch recht nebulös, und ich versuchte, ihr Anliegen zu verstehen. Ich schlug vor – so wie es den Qualitätskriterien im Coaching entspricht –, ihre Themen zunächst genauer zu benennen und im nächsten Schritt ihre Ziele in den Blick zu nehmen. Das war meine erste Idee für eine Strukturierung der Situation. Frau S. lehnte dies freundlich, jedoch bestimmt ab. Sie könne zum jetzigen Zeitpunkt nicht sagen, was ihre Themen seien und sie habe auch keine Ahnung, welche Ziele sie habe.

Ich akzeptierte ihre Entscheidung und fragte sie, was sie stattdessen gerne tun wolle, und sie fing an ihre aktuell problematische Situation genauer zu beschreiben. Ich stellte Verständnisfragen und fasste zusammen, was ich verstanden hatte. Ich äußerte meine Wertschätzung und meinen Respekt dazu, dass sie diese komplizierte Lage überhaupt so lange ausgehalten hatte und dass sie sich bis jetzt immer noch so um die Mitarbeiter bemühte. Ich schlug ihr vor, ihre Bemühungen etwas zu reduzieren und zu den besagten Mitarbeitern ein wenig auf Distanz zu gehen. Nach einer Zusammenfassung und einem Feedback zur ersten Coachingeinheit schlossen wir diese ab.

Arbeit im Hier und Jetzt

Ich reflektierte dieses Gespräch und versuchte es für mich im Nachgang auszuwerten. Dabei stand ich dem Er-

gebnis sehr kritisch gegenüber und hatte viele Fragen. Hatte diese Coachingeinheit überhaupt etwas bewirkt? Wie zufrieden war die Klientin wirklich? Was sollte ohne Zielformulierungen eigentlich dabei herausgekommen sein? Ich entschloss mich, meinen inneren Dialog zu beenden und mich überraschen zu lassen, wie meine Klientin mir beim nächsten Mal begegnen würde.

Zum nächsten Termin erschien meine Klientin mit einer deutlich anderen Physiologie. Ihre Körpersprache war bewegungsreicher, ihr Tonfall längst nicht mehr monoton und insgesamt wirkte Frau S. auf mich lebendiger. Natürlich seien die Probleme noch nicht gelöst, berichtete Frau S., aber sie fühle sich viel besser und auf wundersame Art und Weise hätte sich auch das Verhalten der Mitarbeiter verändert.

Mir ist durch dieses Beispiel bewusst geworden, wie bedeutend das Qualitätskriterium emotionale Entlastung ist. Und wie wichtig es in manchen Si-

tuationen sein kann, ausschließlich an der Verbesserung der Hier- und Jetzt-Physiologie zu arbeiten. Ich hatte das Kriterium Beziehungsqualität bevorzugt und das Ziel und andere Prozesskriterien zurückgestellt. Für mich war das – rückblickend betrachtet – die richtige Entscheidung.

Mein Resümee in Bezug auf dieses Praxisbeispiel ist, dass es sinnvoll ist, den Qualitätskriterien Prioritäten zuzuordnen. Diese bewusste oder unbewusste Priorisierung wiederum prägt und bestimmt den individuellen Coaching-Stil eines Coachs.

Für die Erfolgskontrolle empfiehlt sich ein Vorher-Nachher-Vergleich. Dies ist ein pragmatisches und nützliches Instrument und sollte, entweder in mündlicher Form oder unterstützt durch einen Fragebogen, am Ende eines jeden Coachingprozesses stehen. Je nach Situation kann es auch sinnvoll sein, dieses Instrument in der Mitte des Coachingprozesses im Sinne einer Zwischenauswertung einzusetzen.

Literatur:

- 1 Qualitätsdefinition nach Donabedian. In: <http://www.lernundenter.com/interaktion/qualitaet/definitionen/donabedian.htm>; 13.03.2008
- 2 von Schumann, Karin: Praxisrelevante Erkenntnisse aus der Forschung. Qualitätssicherung im Coaching. In: CoachGuide 2008, ManagerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2008
- 3 Jansen, Anne/Mäthner, Eveline/Bachmann, Thomas: Erfolgreiches Coaching. Wirkfaktoren im Einzelcoaching. Asanger, Heidelberg 2004
- 4 Vogelauer, Werner: Wie wird Coaching von Kunden und Kundinnen gesehen? Auswertung der zweiten Befragung deutscher, österreichischer und Schweizer Führungskräfte und Personalentwickler. In: Vogelauer, Werner (Hrsg): Coaching-Praxis. Führungskräfte professionell begleiten, beraten, unterstützen. Luchterhand, Neuwied 2002, 4. Auflage
- 5 Heß, Tatjana/Roth, Wolfgang: Professionelles Coaching. Asanger, Heidelberg 2001



Heidrun Vössing, Diplom-Pädagogin, Leiterin des NLP- und Coaching-Institutes „Art of NLP“ in Bielefeld, Lehrtrainerin und Lehrcoach. Arbeitsschwerpunkte: Konzeption und Leitung von Coachingausbildungen, Persönlichkeits- und Führungskräfte-Coaching. www.art-of-nlp.de

Gut drauf von C bis Y

Von Ute Simon-Adorf

Mentaltraining macht fit für den Ausdauer-Sport. Wie sich eine Marathon-Strecke mit Hilfe eines speziellen Alphabets verkürzen lässt, hat unsere Autorin im Selbstversuch auf der Basis von NLP erfahren.

Eine Marathonstrecke umfasst exakt 42,195 Kilometer. Zu überwinden ist sehr viel mehr als diese räumliche Distanz. Die Knie schmerzen, die Fußsohlen brennen, der Hals dorrt, die Blase drückt, der Magen rumort, und zu allem Überfluss traktiert einen in schwachen Momenten auch noch der Verstand: Was tust du da, bist du noch bei Sinnen? Tausende Menschen beantworten diese Frage für sich immer wieder mit einem klaren „Ja“ und starten Jahr für Jahr zu einem der zahlreichen Läufe in der Republik. Sie riskieren freilich, dass andere nur ungläubig mit dem Kopf schütteln und nicht verstehen können, warum sich Menschen so etwas antun. Doch wenn Sie ein Kribbeln spüren und es endlich einmal tun wollen, dann können Sie es sich mit mentalem Training sehr viel leichter machen, als es den Anschein hat.

Als die regionale Morgenzeitung 2004 erstmals zum Mittelrhein-Marathon aufrief, spürte ich genau dieses starke Kribbeln im Bauch. Dieser Lauf sollte jedoch noch nicht mein erster Marathon werden. Drei Wochen vor dem Start hatte ich einen Ermüdungsbruch. Aber ich blieb dran. Einer



meiner wichtigsten Werte ist Authentizität. Es schien mir als Coach und Mentaltrainerin einfach unumgänglich, die Marathonstrecke überwinden zu können. Ich wollte erfahren, wie all die Dinge, die ich gelernt hatte und auch weitergebe, wirklich funktionieren. Im vergangenen Jahr war es soweit. Ich nahm mir vor, zum Conergy-Lauf in Hamburg 2007 an den Start zu gehen.

Nun, auch in Hamburg beträgt die Marathonstrecke 42,195 Kilometer. Hört sich viel an, ist auch viel. Irgendwann einmal bei einem längeren Trainingslauf kam mir die Idee, die Marathonstrecke in Kilometerabschnitte aufzuteilen und diese Abschnitte mit meinen Ressourcen und meinen Werten zu verbinden, die ich gerne in den Lauf mitnehmen würde. Diese Ressourcen und Werte wollte ich ableiten vom offiziellen Namen des Marathons, Conergy, um den Bezug zum konkreten Ereignis herzustellen. Ich war begeistert von der Idee, und sofort nach dem Trainingslauf schnappte ich in meinem Büro Flipchart, Stifte und Symbole und fing an, die Idee zu skizzieren.

Der Name **Conergy** hat sieben Buchstaben. Das passt, 42 Kilometer lassen sich gut durch sieben teilen. Also würde ich nach jedem sechsten Kilometer in einen neuen Buchstabenabschnitt kommen. Zu jedem Abschnitt überlegte ich mir bis zu vier Ressourcen bzw. Werte. Sie mussten mit dem jeweiligen Buchstaben beginnen und natürlich zu meiner Person passen.

Zum ersten Buchstaben, dem **C**, fiel mir zunächst einmal **Courage** ein. Es bedurfte für mich Mut, dieses Projekt anzugehen und es vor allem auch durchzuhalten. Der zweite Begriff war **Charisma**. Ich stellte mir vor, dass ich nach dem Marathon ein anderes Charisma haben würde: Ich wäre dann eine Marathonläuferin. Das dritte Wort war das englische Wort **control**. Ich bin ein Mensch, der gerne alles unter Kontrolle hat und auch vieles sehr kontrolliert angeht. Das war dann sozusagen der erste Streckenabschnitt vom Start bis zum Ende des sechsten Kilometers, und ich würde später beim Lauf einiges zu tun haben, in den rund 30 Minuten, die ich mir für den Abschnitt gab, diese Wörter und das, was ich damit verbinde, abzurufen und zu spüren.

Zum zweiten Streckenabschnitt und dem Buchstaben **O** fiel mir ein, dass ich ein sehr **optimistischer** Mensch und meist sehr gut **organisiert** bin. Ich bin auch **offen** für Neues, solange ich ungefähr weiß, worauf ich mich einlasse und abschätzen kann, ob es passt. Ich hatte ja schon einmal für einen Marathon trainiert. Weiter ging's mit dem Buchstaben **N**. Dazu fiel mir spontan ein, dass das gesamte Projekt meinem **Naturell** entspricht: zu laufen, sich zu bewegen, das Neue auszuprobieren. Während man so durch die Natur mit offenen Augen und Ohren läuft, wird man auch **neugierig** auf das, was kommen mag, auf sich selbst, auf das Drumherum. Natürlich durfte die **Naturverbundenheit** nicht fehlen. Ich laufe sehr gerne am Wasser, im Wald, auf Wiesen und Feldern – einfach mitten in der Natur. Das Schöne an dem Lauf in Hamburg war dann, dass ich nicht wirklich das Gefühl hatte, in einer Millionenstadt zu laufen. Wunder schöne Baumalleen und die Alster machen das Laufen dort leicht. Und schwuppdwupp würden wir schon bei Kilometer 18 und beim Buchstaben **E** angelangt sein.

Das **E** passt sehr gut in diesem Abschnitt, zwischen 18 und 24 Kilometern liegt ja bereits die Halbmarathonmarke. So verband ich den Buchstaben **E** zunächst einmal mit **Energie**. Hier wollte ich meine Energie mobilisieren. Dafür würde ich auch ein Elektrolytgetränk und Müsliriegel mit dabei haben. Für die innere Energiezufuhr würden aufbauende Gedanken sorgen: Die Hälfte hast du schon, der Rest ist auch gut machbar. Oder: Es geht mir gut, toll, dass ich hier laufen kann, usw. Weitere Begriffe zu dem Buchstaben **E** waren **enthusiastisch** und **euphorisch**. Beide Zustände haben mich überhaupt erst einmal bis zum Start gebracht. Und die wollte ich gerne mit dabei haben. Für Momente, in denen es

vielleicht doch nicht so klappte. Oder einfach nur, um zu genießen.

Nun zum **R** bis zum Kilometer 30. Dort würde ich langsam in die Zone kommen, die ich zum einen noch nicht wirklich gut kannte. Und zum anderen sollte das auch in etwa jene Grenze sein, an der der sprichwörtliche „Mann mit dem Hammer“ steht. Daher verband ich das **R** ganz automatisch mit dem Begriff **Ruhe**. Es sollte bedeuten, die Ruhe zu bewahren, auch ruhig dorthin zu atmen, wo es vielleicht etwas wehtat. In dieser Phase sollte mir wichtig sein, den **Respekt** vor der Strecke zu bewahren. Und überdies auch zu erkennen, dass das Ganze **realistisch** ist. Es würde zu schaffen sein. Wichtig sollte auch sein, den eigenen **Rhythmus** zu laufen, das jeweils an das individuelle körperliche Befinden angepasste Lauftempo zu finden. Ich merkte später beim Laufen, wie gut es tat, sich daran immer wieder zu erinnern, gerade wenn man sich mal wieder treiben ließ – von der Musik, von den Menschen oder auch von sich selbst. Denn ich gehöre zu jenen Menschen, die, oftmals ohne es zu merken, schneller werden, je länger sie laufen.

Bevor ich zu den letzten beiden Buchstaben und zum Ziel-einlauf komme, möchte ich noch ein paar weitere Tricks verraten, wie sich die Strecke mental verkürzen lässt. Da zwei meiner Werte Sicherheit und Perfektionismus sind, bin ich mit meiner Familie schon am Vortag in Hamburg angereist. Ich wollte mir einen Überblick über die Strecke verschaffen. In Hamburg war das gut möglich, die Veranstalter boten eine Streckenbesichtigung per Bus an. Ich konnte mir also mental die gesamte Strecke in kleine Sightseeing-Stücke aufteilen, von denen ich mir sicher war, dass ich sie schaffen würde.

Eine weitere Möglichkeit ist es, sich auf Punkte zu konzentrieren, an denen Bekannte stehen. Oder die Strecke in Abschnitte von Verpflegungsstelle zu Verpflegungsstelle einzuteilen. In Hamburg würde es, wie bei den meisten Marathonläufern, alle fünf Kilometer eine Wasserstelle geben. Ich wusste also, dass ich nach acht Verpflegungsstellen am Ziel sein würde. Ist doch gar nicht viel, oder? Eine wirksame Methode der Streckenaufteilung habe ich dann während des Laufes kennengelernt: die Strecke von Dixi-Häuschen zu Dixi-Häuschen. Ich hatte viel zu viel getrunken (um meinem Wert Sicherheit gerecht zu werden) und durfte daher immer wieder einen Stopp einlegen. Doch auch mit dieser Streckeneinteilung bin ich meinem Ziel immer näher gekommen.

Die Art und Weise, mir die Strecke aufzuteilen und mich gleichzeitig positiv aufzubauen und zu stärken, hatte ich Schritt für Schritt in den Trainingsläufen geübt. Ich freute mich darüber, wenn ich im Training beispielsweise schon wieder beim **E** war. Oder ich hatte mir bewusst vorgenommen, heute nur bis in den **O**-Bereich zu laufen. Und langsam baute



Mentale Elemente für das Selbstcoaching im Sport

1. Zielearbeit mit Zieletappen
2. Ressourcenarbeit: Welche Fähigkeiten habe ich?
3. Wertearbeit: Was ist mir wichtig?
4. Identitätsarbeit: Wer bin ich, wer will ich sein?
5. Glaubenssatzarbeit: Wovon bin ich überzeugt?
6. Arbeit mit inneren Bildern
7. Innere Dialoge: Wie spreche ich mit mir?
Mit meinem inneren Schweinehund?
8. Positiv denken – positiv formulieren
9. Mental die Strecke durchlaufen
10. Alle Sinne (visuell, auditiv, kinästhetisch, olfaktorisch, gustatorisch) nutzen und nachspüren

sich eine große Vorfreude auf, den **G**- und den **Y**-Bereich kennenzulernen. Der blieb ein unbekanntes Gebiet, denn es ist unüblich, vor dem ersten Marathonlauf Trainingsläufe von mehr als 32 Kilometern zu absolvieren. Ich erlebte die beiden Buchstaben gewissermaßen live in Hamburg.

So langsam fing der Countdown an. Es waren nur noch zwei Kilometerphasen zu absolvieren, die beiden Buchstaben **G** und **Y**. War schon ein tolles Gefühl, zu merken, dass es in Richtung Ziel ging. Zwei Buchstaben fühlen sich nun einmal kürzer an als zwölf Kilometer, oder? Der Buchstabe **G** repräsentierte für mich meinen Wert **Gesundheit**. An diesem Streckenabschnitt war es für mich besonders wichtig zu spüren, dass es meinem Körper gut ging, dass ich mich gesund fühlte. Eine weitere wichtige Ressource war die **Geduld**, eine tolle Erfahrung. Im Alltag passt zu mir eher die Aussage: Lieber Gott, bitte gib mir Geduld – aber sofort. Und jetzt während des Laufes, hatte ich auf einmal diese Geduld. Fast war ich schon traurig: Nur noch ungefähr eine Stunde laufen, und dann ist schon alles vorbei! Wichtig war auch der **Glaube**. Der Glaube an Gott, der mich begleitet, der Glaube, dass meine Familie und meine Freunde mich begleiten, bewusst oder unbewusst. Und auch der Glaube an mich selbst. Den hatte ich erst einmal lernen müssen in all den Trainingsläufen. Und schließlich war da noch der **Genuss**. Ein unglaublich beflügelndes Gefühl während des gesamten Laufs. Genießen von innen, von außen, von überall.

Mit all dem kam ich sehr positiv gestimmt in die letzte Kilometerphase, zum Buchstaben **Y**. Was war mir am Flipchart beim Mentaltraining zum **Y** eingefallen? Erst einmal gar nichts. Doch ich dachte, auch das passt. Denn wenn man im Ziel sein würde, fiel einem sicher erst einmal nichts weiter ein. Doch die **Y**-Phase begann ja schon bei Kilometer 37. Und für die letzten sechs Kilometer wollte ich schon noch gerne ein paar gute Gedanken dabei haben. Mir ist **Yoga** in den Sinn gekommen, es hat mir in der Vorbereitung zum Ma-

rathonlauf viel geholfen. Zum einen hatten mich die Rückenübungen sehr gestärkt, ich verspürte während des Laufes keinerlei Rückenprobleme. Zum anderen hatte ich während der Tiefenentspannung vor meinem inneren Auge wunderschöne Visionsbilder von meinem Marathonlauf gesehen. Dies hat mir Mut gemacht und Kraft gegeben. Yoga half mir bei den letzten Kilometern, ruhig zu bleiben, die Bauchatmung zu nutzen, um bei mir selbst zu sein. Es hat wunderbar funktioniert. Schließlich noch der Begriff von **Yin und Yang**, das Eins-sein mit sich selbst. Das Äußere mit dem Inneren in Einklang zu bringen. All das ist passiert während meines Laufs. Und zum guten Schluss, passend mit dem Zieleinlauf kam einfach das **Yeah!** Geschafft! Angekommen!

War doch gar nicht so weit vom **C** bis zum **Y** zu laufen, oder? Was spricht dagegen, sich die doch sehr lange Strecke mental kurz und interessant zu machen? Marathon zu laufen darf Spaß machen. Wissen wir denn, was die vermeintlich harten Burschen wirklich für Gedanken im Kopf haben? Wie es ihnen wirklich geht? Thomas Zerlauth sagt in seinem Buch „Sport im State of Excellence“ folgendes: „Sport wird zu 70 Prozent im Kopf entschieden, zu 28 Prozent spielt die körperliche Verfassung eine Rolle und nur zu zwei Prozent die Technik. Dennoch arbeiten 99 Prozent aller Amateursportler zu 100 Prozent an diesen zwei Prozent.“ Nun, ab heute müssen zumindest Sie sich nicht mehr dazu rechnen.



Ute Simon-Adorf, Coach und Sport-Mental-Trainerin, mit eigenem Unternehmen in Koblenz, NLP-Master, wingwave-Coach, Autorin. Buchveröffentlichung: „Was Sie schon immer über Coaching wissen wollten ...“ (Junfermann, 2008). www.simon-adorf.de



Ich werde Business-Coach!

Von Thomas Rückerl

Aber wie finde ich den richtigen Ausbilder? Unser Autor hat Ratschläge für Einsteiger.

Qualitäts-Kriterien für Ausbildungsinstitute

- Jeder Interessent bekommt transparente Informationen, welche Methoden das Institut zur nachhaltigen Ausbildung einsetzt.
- Die Ausbildungskonzepte sind psychologisch fundiert und nachvollziehbar.
- Die Institute arbeiten mit etablierten Verbänden zusammen.
- Als erfolgreichen Abschluss der Ausbildung erwerben die Teilnehmer ein Zertifikat, das im Coaching-Markt über ein positives Renommee verfügt.
- Es gibt ein kompetentes Team von Ausbildern, die selbst als Coach tätig sind.
- Die Kompetenzen der Ausbilder sind nachweisbar.
- Die Ausbildung hat sich am Markt bewährt – es gibt positive Referenzen.

Immer mehr Unternehmen engagieren Business-Coaches für ihre Führungskräfte. Sie nutzen das Coaching aufgrund seiner hohen Flexibilität und nachhaltigen Wirksamkeit als Mittel zur Leistungssteigerung und als individuelle Maßnahme zur schnellen und nachhaltigen Problemlösung. Moderne Qualifizierungs-Strategien setzen verstärkt auf Coaching-Pools mit unterschiedlichen Kompetenzen. Das Berufsbild „Business-Coach“, das sich in den USA bereits vor Jahren in der Wirtschaft verankern konnte, beginnt nun, sich auch in Europa zu etablieren. Immer mehr Business-Coaches drängen auf einen wachsenden Markt, weil inzwischen nicht nur große Konzerne Coaching-Kontingente einkaufen, sondern auch Mittelständler und innovative Unternehmer wie Anwälte, Architekten, Künstler, Ärzte und Zahnärzte den Nutzen von Coaching für sich entdecken.

Der Begriff „Coaching“ wird dabei geradezu inflationär verwendet. Obwohl sich Theoretiker der Coaching-Branche redlich um eine „saubere“ Definition bemühen, treibt der Markt

die seltsamsten Blüten: vom „Money-Coaching“ über „Style-Coaching“ und „Beziehungs-Coaching“ bis zum „Wellness-Coaching“. Neue Coaching-Verbände entstehen, nicht nur als Marketingplattform, sondern auch mit der Absicht, Qualität zu sichern und den Markt überschaubar zu machen. Doch der Markt hat seine eigene Dynamik. Während noch vor wenigen Jahren lediglich eine Handvoll innovativer Institute Coaching-Ausbildungen anboten, gibt es heute mehr als 300 Anbieter im deutschsprachigen Raum: Einzelpersonen, freie Institute und Akademien, zunehmend auch Universitäten und Fernstudiengänge.

Die meisten Anbieter setzen auf Praxisorientierung. Eine fundierte Ausbildung dauert meist 20 bis 30 Seminartage. Darüber hinaus müssen die Teilnehmer in ihrem Alltag das Coaching-Know-how praktisch umsetzen. Als Abschluss einer Ausbildung wird oftmals ein Zertifikat überreicht – meist in Verbindung mit einer praktischen Prüfung und intensivem Feedback zur eigenen Performance als Coach.

Gute Ausbilder leben souveränes Coaching vor

Wie findet man die passende Ausbildung zum Coach? Das hängt sowohl von den Ansprüchen als auch von der Lernbereitschaft der Neulinge ab. Das Institut sollte zu den persönlichen Talenten und Neigungen und auch zu den Anforderungen des beruflichen Umfeldes passen. Die Ausbildungsformate unterscheiden sich nicht nur hinsichtlich der Qualität ihrer Inhalte. Auch der methodisch-didaktische Stil, das Menschenbild und die persönliche Ausstrahlung der Ausbilder sind ein wichtiger Faktor für den Erfolg des Lernprozesses. Nur wer sich emotional mit dem Lernstoff und der Form der Vermittlung identifizieren kann, wird sich voll auf den Lernprozess einlassen können. Und: Die Ausbilder müssen souveränes Coaching vorleben! Wissenschaftliche Studien beweisen, dass das Lernen am erfolgreichen Modell eine der schnellsten und nachhaltigsten Lernformen darstellt.

Der Erwerb von Coaching-Kompetenz ist ein spannender Prozess. Wer sich darauf einlässt, erlebt Inspiration und Fortschritt in der eigenen Entwicklung. Er wird auch an Grenzen stoßen, die es mit Coaching-Tools zu erweitern, zu verändern oder aufzulösen gilt. Angehende Business-Coaches entwickeln sich zu Expertinnen und Experten für individuelles Problemlösen. Sie lernen, unterschiedlichen Menschen auf gleicher Augenhöhe zu begegnen, gemeinsam mit ihnen funktionierende Konzepte zu entwickeln und dabei möglichst motivierend zu wirken. Das Erlernen solch komplexer Fähigkeiten erfordert auch die Bereitschaft, ernsthaft an der eigenen Persönlichkeit zu arbeiten. Nur wer bereit ist, mit dem „Prinzip der gezielten Veränderung“ eigene Erfahrungen zu sammeln, wird als Coach dazu fähig sein, andere Menschen sicher und souverän durch die Wogen psychodynamischer Prozesse zu führen.

Welche Kompetenzen braucht ein Coach?

Neben einem sichtbaren Zuwachs an Persönlichkeitsentwicklung sollten die Teilnehmer am Ende einer Ausbildung vor allem folgende Fähigkeiten erworben oder optimiert haben:

- Psycho-diagnostische Grundkenntnisse und Motivationsfähigkeit
- Methodenkompetenz zur Strukturierung von Coaching-Prozessen
- Reflexion und Optimierung der eigenen Außenwirkung
- Entwicklung eines ganzheitlichen, systemischen Menschenbildes
- Beobachtungsgabe und Einfühlungsvermögen
- Umgang mit Stress, Work-Life-Balance, Burn-Out-Syndrom
- Souveräne Gesprächsführung durch zielorientiertes Denken und Sprechen
- Ressourcenorientierte Integration von Einwänden und Widerständen
- Gezielter Umgang mit den unbewussten Kräften
- Formulierung des Alleinstellungsmerkmals und Eigenmarketing
- Konzepte zum kreativen Konfliktmanagement und zur Win-Win-Ethik
- Systemisches Verständnis von Personal- und Organisationsentwicklung
- Konzepte zur Mitarbeiterführung und Teamentwicklung

Eine gelungene Coaching-Maßnahme basiert auf komplexer Kommunikation: Business-Coaches müssen fähig sein, in kurzer Zeit viele Informationen zu gewinnen, zu verarbeiten und zu verstehen. Sie müssen Situationen ihres Gegenübers diagnostizieren, auf seine Botschaften mit einem passenden Kommunikationsangebot reagieren und dabei gleichzeitig die emotionalen Reaktionen des anderen im Auge behalten, um die folgende Intervention möglichst präzise auf seine Bedürfnisse und die Anforderungen seines Umfeldes abzustimmen. Das erlernt man nur, wenn es auf lebendige Weise vorgelebt wird. Ein „Coaching-Zauberlehrling“ braucht charismatische Vorbilder. Im Laufe der Zeit entwickelt dann jede und jeder seinen eigenen Coaching-Stil.

Gute Ausbilder bieten Chancen zur Umsetzung

Die angebotenen Lernformen variieren von festen Ausbildungsgruppen über sporadische Seminarbesuche und maßgeschneiderten Einzelunterricht bis zum überwiegend theoretischen Fernstudium. Echte Coaching-Kompetenz entsteht jedoch nicht allein durch das Studium der Literatur, sondern durch praktische Erfahrungen im so genannten Coaching-Setting, möglichst mit anschließendem Feedback. Das neuronale Netzwerk im Gehirn braucht nicht nur intellektuellen Input, sondern auch sinnliche Erfahrung. Mein Rat an alle: jede Chance zu nutzen, während der Ausbildung in einem

wertschätzenden und zugleich leistungsorientierten Klima mit möglichst vielen unterschiedlichen Menschen Coaching-Erfahrung zu sammeln. Nur so lässt sich Coaching-Know-how auf einem hohen Niveau verinnerlichen und dabei die nötige Flexibilität gewinnen.

Deshalb darf die Ausbildungsgruppe nicht zu klein sein – sonst schmoren die Teilnehmer im eigenen Saft. Spätestens nach drei Seminaren kennt man die Themen und Eigenarten aller Mitstreiter, kuschelige Vertrautheit macht sich breit, man ist nett zueinander. Die reale Coaching-Praxis sieht ganz anders aus! Ob ein Coach fähig ist, einladend, offen, emotional-intensiv und zugleich angemessen distanziert mit einem gestressten Manager zu kommunizieren, entscheidet sich meist in den ersten Minuten des Kennenlernens. Trotz offensichtlicher Fremdheit und beruflicher Distanz muss eine schnell wachsende Vertrauensebene entstehen – nur dann wird der Coaching-Auftrag zustande kommen. Durch den Kontakt mit möglichst vielen unterschiedlichen Coachees lässt sich lernen, mit fremden Menschen schnell eine tragfähige Vertrauensebene aufzubauen.

Win-win-Prinzip als Philosophie

Geradezu uneinheitlich zeigt sich der deutschsprachige Coaching-Ausbildungsmarkt in der Frage der Investition. Die Höhe der Teilnahmegebühren schwankt zwischen 2.000 und 20.000 Euro. Der tatsächliche Nutzen und die Güte einer Coaching-Ausbildung zeigt sich jedoch weder in der Höhe der Teilnahmegebühren noch in der Anzahl der Seminare, sondern daran, was die Absolventen tatsächlich gelernt haben. Über welche Fähigkeiten verfügen sie nach dem Training? Wie erfolgreich können sie das frisch erworbene Coaching-Know-how im beruflichen Alltag einsetzen? In wieweit wurden während der Ausbildung auch Marketingkompetenz und das Standing als Coach trainiert? Das Ausbildungsinstitut sollte darüber hinaus seinen Absolventen ein starkes Netzwerk und eine kommunikative Plattform für die berufliche Verwirklichung bieten.

Coaching bedeutet „Netzwerkeln“, die meisten Aufträge entstehen durch Empfehlungsmarketing. Ein Business-Coach benötigt ein unterstützendes Netzwerk, um sich erfolgreich am Markt zu positionieren. Und wer als Führungskraft in erster Linie seine Mitarbeiter coachen will, wird den Erfolg seiner Investition natürlich an der Frage entscheiden, inwieweit seine Akzeptanz auch als Führungspersönlichkeit steigt, inwieweit er Mitarbeiter wirkungsvoll motivieren, Aufgaben effektiver delegieren kann.

Bei seriösen Ausbildungsanbietern lernen Teilnehmer die Kunst des Coachings in einem Klima von Wertschätzung und Vertrauen. Das Prinzip des „Win-win“ bildet die Basis der Coaching-Philosophie. Gegenseitige Unterstützung in

den praktischen Übungen und authentischer Austausch sollten zu den gelebten Werten zählen. Die Teilnehmer lernen, Feedback-Prozesse konstruktiv zu gestalten. Es entstehen Netzwerke und Freundschaften, neue Ideen und Projekte werden gemeinsam realisiert. Zu einer guten Ausbildung zählt auch die Information über aktuelle Entwicklungen am Coaching-Markt.

Mit NLP ins Business

Die Unternehmen fordern schnelle und nachhaltige Wirksamkeit. Dafür sind sie bereit, hohe Tages- oder Stundensätze zu zahlen. Wertschätzung, Analyse, psychologische Modelle – alles schön und gut, doch entscheidend ist die Wirksamkeit des Coaching-Eleven. Die eingekaufte Dienstleistung muss „funktionieren“ und die vereinbarten Ergebnisse erzielen. Dafür bietet sich das moderne Business-NLP in Kombination mit dem Methodenkoffer des so genannten „Change Management“, des Managements von betrieblichen Veränderungsprozessen, an. Der Markt verlangt eine gelungene Mischung von „Psycho-Skills“, Sportsgeist und Business-Kompetenz.

Kompetente Ausbilder sollten selbst als erfolgreiche Business-Coaches tätig sein. Gleichzeitig müssen sie ihre eigenen Fähigkeiten und Erfahrungen motivierend vermitteln und immer wieder praktisch demonstrieren können. Dafür brauchen sie eine fundierte Trainer-Qualifikation, psychologisches Know-how und persönliche Integrität. Das Charisma eines exzellenten Ausbilders ermöglicht eine besondere Beziehungsebene, welche die Lernenden dazu einlädt, Informationen kognitiv zu verstehen und emotional zu verankern.

Coaching kann den individuellen Bedürfnissen, Anforderungen und Visionen eines Coachees nur dann gerecht werden, wenn es nicht in dogmatische Regeln gegossen wird. Coaching erfordert Respekt vor der Einzigartigkeit des Individuums, denn es gibt so viele Wirklichkeiten, wie es Menschen gibt. Viele Wege führen nach Rom. Menschen verfügen über wunderbare Potenziale. Wir alle können uns verändern, wenn wir befähigt werden, unsere Wünsche und Ziele in funktionierende Konzepte zu verwandeln. Im Coaching gibt es kein „richtig“ oder „falsch“, stattdessen gilt Orientierung an individuellen Werten, wie Subjektivität, Flexibilität, freundliche Stärke, Kreativität, Lust auf Leistung.



Thomas Rückerl,
Diplom-Psychologe, NLP-Lehrtrainer,
Management-Coach und Autor von
psychologischen Fachbüchern.
www.viel-coaching.de



Vom Ich zur Marke

Von Ulrich Meindl

„Leistung ist unsere Werbung“, heißt eine weit verbreitete Auffassung in der Beraterbranche. Unser Autor kennt sieben Gründe dafür, dass dies ein Irrtum ist.

Die Suche im Internet nach einem Coach oder Trainer fördert in Millisekunden eine Vielzahl von Angeboten zu Tage. Sichtet man die Adressen, steht man sehr schnell vor dem Problem, den Überblick zu verlieren, weil sich die einzelnen Angebote, mit den Augen eines Interessenten betrachtet, kaum voneinander unterscheiden. Die wenigsten können mit den Angaben zu eingesetzten Methoden wirklich etwas anfangen. Übertragen auf den Produktbereich lesen sich die meisten Internetseiten von Coaches oder Trainern, als würde eine Automarke wie BMW mit Informationen über die Konstruktion der Hinterachse werben.

Woran liegt es, dass insbesondere Ein-Personen-Unternehmen der Beratungs-Branche ihr Marketing so sträflich vernachlässigen?

Die Marke als persönlicher Freund

Nichtwissen um die Möglichkeiten, sich zu profilieren könnte ein Grund sein. Dagegen sprechen allerdings viele Veröffentlichungen zu diesem Thema. Meine Vermutung ist eher, dass Beratern, Coaches und Trainern eine distanziertere bis ablehnende Haltung gegenüber dem Selbst-Marketing im Wege steht, die offenbar ihrem Selbstverständnis als Helfer widerspricht. Dieser Motivation zur Abstinenz hat Christine Eichel im Magazin „Cicero“ eine Stimme gegeben, wenn sie mit einigem ironischen Abstand schreibt: „Der Mensch als Marke ist die neue Leitlinie – und ihr Protagonist ist der smarte Egotaktiker ...“ Wer dies als narzisstische Kränkung empfindet, wird schon bald als mentaler Neandertaler belächelt werden. „„Brand yourself!“ lautet die Gebrauchsanweisung für den Homo Oeconomicus ...“ (Eichel, 2004).

Sich als Marke zu positionieren, ist nach dieser Lesart lediglich eine Taktik, Geld zu machen, bei der eine professionelle ganzheitliche Beratung völlig auf der Strecke bleibt. Markenentwicklung wird zum kulturpessimistischen Indiz, zu einem Muster ohne Wert. Und das ist das Gute an Vorurteilen: Man vermeidet die Auseinandersetzung mit der Realität einer Welt, die seit mehr als 100 Jahren „gebranded“ ist und ohne diese Markierungen noch unübersichtlicher wäre, als sie ohnehin schon ist.

Bereits um 1906 postuliert J. Walter Thompson, der Gründer der ersten Werbeagentur der Welt: „A brand, well advertised, is like a personal friend.“ Hans Domizlaff, der Altvater der Markentechnik, greift diesen Gedanken auf und stellt fest, dass eine erfolgreiche Marke ein Gesicht wie ein Mensch haben muss, um dem Kunden vertraut und gemeinsam mit ihrer verlässlichen Markenleistung zu einem Garanten für seine Treue zu werden.

Die Personalisierung der Marke erweist sich als ein Königsweg der Markenentwicklung, unabhängig davon, ob es sich dabei um große Unternehmen wie Siemens, Mercedes-Benz, Ford oder um Klassiker der Markenentwicklung wie Dr. Oetker, Jacobs Kaffee oder Knorr Nahrungsmittel handelt – oder um Personengesellschaften.

Das Unbehagen, als „smarter Egotaktiker“ angesehen zu werden, und die weit verbreitete Meinung „Leistung ist unsere Werbung“ sind nach meiner Erfahrung die Gründe dafür, dass für Berater, Coaches und Trainer Selbst-Marketing Teufelszeug ist. Das ist ein Irrtum, wie ich nachfolgend begründen kann.

Marken entstehen nicht, Marken werden „gezeugt“. Berater gehen oft davon aus, dass sie sich gewissermaßen automatisch als Marke positionieren, wenn sie lange genug tätig sind. Sie unterliegen damit dem Irrtum, dass ihre Beratungsleistung als Profilierungskriterium fungiert und übersehen, dass Kompetenz und Leistung Voraussetzung dafür sind, als Berater, Coach oder Trainer in das „relevant set“ eines Klienten zu kommen. Voraussetzungen, die sie mit allen übrigen Beratern teilen, die sie jedoch nicht von anderen unterscheiden.

Markenbildung ist der Wettbewerb von Wahrnehmungen, nicht der Wettbewerb von (Dienst-)Leistungen. Die Mär vom USP, der Unique Selling Proposition, ist auch im Produktmarketing immer noch lebendig. In diesen Märkten mag diese Form der Differenzierung über ein einzigartiges Produkt- oder Dienstleistungsmerkmal hin und wieder eine Berechtigung haben. Dennoch erfordert diese Strategie großen Werbedruck und permanente Innovation. Dies ist in Dienstleistungsmärkten sehr selten möglich und verbietet sich aus ökonomischen Gründen im Beratungsmarkt. Hier ist eine Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb nur über die Positionierung und eine darauf abgestimmte Markenpersönlichkeit sinnvoll, d.h. Differenzierung über eine eigenständige Struktur von Eigenschaften mit dem Ziel, optimale Ähnlichkeit zwischen der Markenpersönlichkeit und Persönlichkeitsmerkmalen der Zielgruppe herzustellen.

Bei der Entwicklung der „Marke Ich“ geht es nicht darum, ein Original zu entwerfen, sondern ein Unikat zu etablieren. Eigenständigkeit ist mehr wert als Alleinstellung, die ohnehin nicht zu erreichen ist. Dies zu belegen gelingt mit den inzwischen berühmten Fragen „Wer war der Erste, der über den Atlantik flog? Und wer war der Zweite?“ (Ries und Trout, 1969). Das Alleinstellungsmerkmal des Ersten kann keine andere Marke für sich beanspruchen, dennoch versprechen Markenstrategen auch heute noch gerne, dass es ihnen gelingt, eine alleinstellende Positionierung zu entwickeln. Dabei ist Eigenständigkeit als Positionierungsziel viel effektiver.

Eigenständige Marken haben aus Sicht ihrer prospektiven und aktuellen Nutzer eine hohe emotionale Aufladung und entwickeln damit eine Beziehung zu ihren „Kunden“, die leidenschaftlich und dauerhaft ist. Das Geheimnis dieser intensiven Verbindung liegt in der Kraft und Stärke, die von ihnen ausgeht. Eigenständige Marken weisen eine hohe Anziehungskraft auf, die einerseits auf eine gewisse Sympathie zurückzuführen ist, aber wichtiger noch auf die Einschätzung ihres Gebrauchswertes durch Klienten als Reputation, Prestige, Problemlösekompetenz etc. Starke Ich-Marken im Beratungsmarkt glänzen nicht mit hoher Bekanntheit oder Exklusivität, sie strahlen vielmehr durch ein relevantes

Angebot, das die Bedürfnisse des Klienten trifft, schaffen damit Kundenbindung und sichern so auch die künftige Nachfrage.

Keine Angst vor einer Positionierung als Generalist. Positionierung heißt nicht zwangsläufig, sich auf eine bestimmte Zielgruppe zu konzentrieren oder sich durch Diskriminierung von Wettbewerbern zu unterscheiden. Land-Rover liefert mit seinem Claim ein gutes Beispiel dafür, was möglich ist: „You can go fast, I can go everywhere.“ Geländegängigkeit schließt Schnelligkeit nicht prinzipiell aus und umgekehrt. Ein wunderbares Beispiel für die hypnotische Kraft des Milton-Modells in der Werbung: Tilgungen durch unspezifische Verben fordern den Leser auf, assoziativ aus seiner Erfahrungswelt Bedeutungen hinzuzufügen. Damit ist die Marke, obwohl als Nischenmarke spezialisiert, grundsätzlich für andere Zielgruppen wählbar.

**„Ohne Werbung wäre ich heute Millionär.“
Paul Getty, Milliardär**

Die Entscheidung darüber, ob für die Marke Ich eine Positionierung als Generalist oder als Spezialist wirkungsvoller ist, erfordert eine Auseinandersetzung mit dem Grad der Ich-Beteiligung, des persönlichen Engagements (Involvement), das Klienten für die Nutzung des Beratungsangebotes abverlangt wird. Ist das Angebot als wirklicher Problemlöser auszusprechen, empfiehlt sich in der Regel die Positionierung als Spezialist (z.B. Gesundheits-Coaching). Ist das Angebot eher im Bereich von „Wunscherfüllung“ angesiedelt, sind Generalisten-Positionierungen effektiver (z.B. Lebensberatung, Selbsterfahrung). Letztlich orientiert sich die Entscheidung für die eine oder andere Positionierungsrichtung an der Höhe des wahrgenommenen Risikos, das Klienten eingehen, wenn sie sich einem Berater anvertrauen.

Die Markenpersönlichkeit ist nicht identisch mit der Persönlichkeit des „Markeninhabers“. Die „naturbelassene“ Identität oder Persönlichkeitsstruktur einer Person ist in der Tat selten unmittelbar in ein Markenprofil der Marke Ich zu übertragen, das bedeutet jedoch nicht, dass nur perfekt durchgestylte Persönlichkeitsprofile gefragt sind. Die wirken bei Beratung, im Coaching oder Training eher abstoßend, weil zu glatt und kalt. Gefragt ist vielmehr die authentische Markenpersönlichkeit, durchaus mit Ecken und Kanten, die mit Überzeugung Werte vertritt, wie „Menschen sind Experten für sich selbst“. Sie wissen selbst am besten, was und wie sie denken, glauben, fühlen. Sie brauchen ggf. Unterstützung, um dies auszudrücken oder zu realisieren. Die Aussage „Marken haben ein Gesicht“ kann ernst genommen werden, Gesichter ohne Kontur oder Prägnanz sind im Allgemeinen langweiliger als solche mit „Kerben“.

Die Entwicklung der Marke Ich beginnt nicht mit der Markierung oder Inszenierung, sondern mit der Profilierung. Name und Logo sind das Aushängeschild einer Marke. Sie haben die Aufgabe, die Markenphilosophie zu signalisieren und sind deshalb zwangsläufig abgeleitet aus dem Markenprofil, der Markenpersönlichkeit und der Markenpositionierung. Die Inszenierung ist der letzte Schritt der Markenentwicklung.

Markentechnik alleine reicht nicht aus, Visionen sind gefragt. Die Markenkriterien müssen für die Entwicklung der Marke Ich neu interpretiert werden. Für die Marke Ich gilt ein anderes Ranking der Markenkriterien als für Produktmarken. Während für letztere Bekanntheit und Erregung (excitement) ganz oben in der Rangfolge stehen, sind für die Marke Ich Ernsthaftigkeit (sincerity), Kultiviertheit, Erfahrungheit (sophistication) viel wichtiger (Aaker, 1996). Der Erfolgsfaktor für die Marke Ich ist immateriell: die Vision der Marke. Besitzt die Marke visionäre Kraft, besitzt sie ein Kraftwerk, eine Energiequelle, die innere Bilder bei Klienten erzeugt, die Qualitäten einer ausstehenden, im Prinzip jedoch realisierbaren Wirklichkeit aufweisen.

Eine der prominentesten Markenvisionen ist die von Steve Jobs für Apple: „Ich will Technologie auch für die nutzbar machen, die nichts von Elektronik verstehen (wollen).“ Diese Vision zeigt, welche dynamische Kraft einer Marke verliehen werden kann, um auch in rasch wandelnden Märkten nicht nur zu überleben, sondern Zeichen zu setzen. Tom Peters, der Innovator des „personal branding“, stellt deshalb in seinem grundlegenden Artikel in der Zeitschrift Fast Company über die „Me Inc.“ die berechnete Forderung, dass eine Marke Ich nur gelingen kann, wenn sie mit dem Bewusstsein eines weitsichtigen Visionärs (farsighted „imagineer“) gestaltet wird (Peters, 1997).

Marke Ich als Projektionsfläche

Bei Planung und Entwicklung der Marke Ich ist grundsätzlich zu unterscheiden zwischen

- der Marke als einem gewerblichen Schutzrecht des juristischen Markeninhabers (z.B. Markenzeichen),
- der Marke als markiertem Produkt oder markierter Dienstleistung (z.B. MBTI: Myers-Briggs Type Indicator – eine im Management weitverbreitete Methode zur Analyse des individuellen Persönlichkeitstyps von Teammitgliedern),
- einem Markenartikel im engeren Sinn als dem „markierten“ Produkt und
- der Marke an sich, ohne Zusatz. Letztere existiert ausschließlich im Kopf des Konsumenten und ist immateriell (Esch, 2007).

Diese Betrachtung ist grundlegend für den Erfolg der Marke Ich und bildet die Grundlage für die Kommunikation der Beratungs-, Coaching- und Trainingsangebote. In diesem Verständnis ist die Marke ein in der Psyche von Klienten fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von der Leistung und Leistungsfähigkeit eines Beraters, Coachs oder Trainers. Die Marke fungiert somit als Träger der Vorstellungen, Emotionen und Wünsche von Klienten und potenziellen Klienten und macht Beratungsleistungen als immaterielle Produkte überhaupt erst kommunizierbar.

In der Terminologie des NLP handelt es sich bei der Marke Ich um ein induziertes Glaubenssatz-Muster, ein Interpretations-Muster oder einen WahrnehmungsfILTER, mit denen Klienten ihre Sinnes-Erfahrungen über Beratungsangebote ordnen. Die Marke Ich dient als Projektionsfläche und lädt zu einer Beziehung zwischen Klient und Berater ein, wenn das Markenprofil in möglichst vielen Aspekten der idealen Klientenpersönlichkeit entspricht. Eine Marke Ich erleichtert die Identifikation mit der Marke, wenn das Markenprofil in möglichst vielen Aspekten der realen oder erlebten Klientenpersönlichkeit entspricht. In diesem Sinn ist die Marke Ich der Königsweg im Wettbewerb um Aufmerksamkeit und gleichermaßen die Grundlage für wirkungsvolle persönliche Kommunikation.

Beratung, Coaching und Training braucht weniger klassische Werbung als informelle Mund-zu-Mund-Propaganda oder die neuen Formen viraler Kommunikation, die sich im Internet immer weiter ausbreiten. Insofern ist das Web 2.0 mit den zunehmenden dialogischen Angeboten wie Blogs und Foren ein ideales Kommunikationsinstrument um seine Marke Ich zu platzieren und kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Literatur:

- Aaker, David A.: Building Strong Brands. The Free Press, New York 1996
- Eichel, Christine: Der Mensch als Marke. In: Cicero Magazin für politische Kultur, Heft 05/2004, Seite 107
- Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung. Vahlen, München 2008
- Peters, Tom: The Brand Called You. Fast Company (Mansueto Ventures LLC, New York), August 1997, p. 83ff
- Ries, Al; Trout, Jack: Positioning: The Battle for Your Mind. McGraw-Hill Professional, New York 1969
- Weyand, Giso: Sog-Marketing für Coaches. managerSeminare Verlag, Bonn 2007



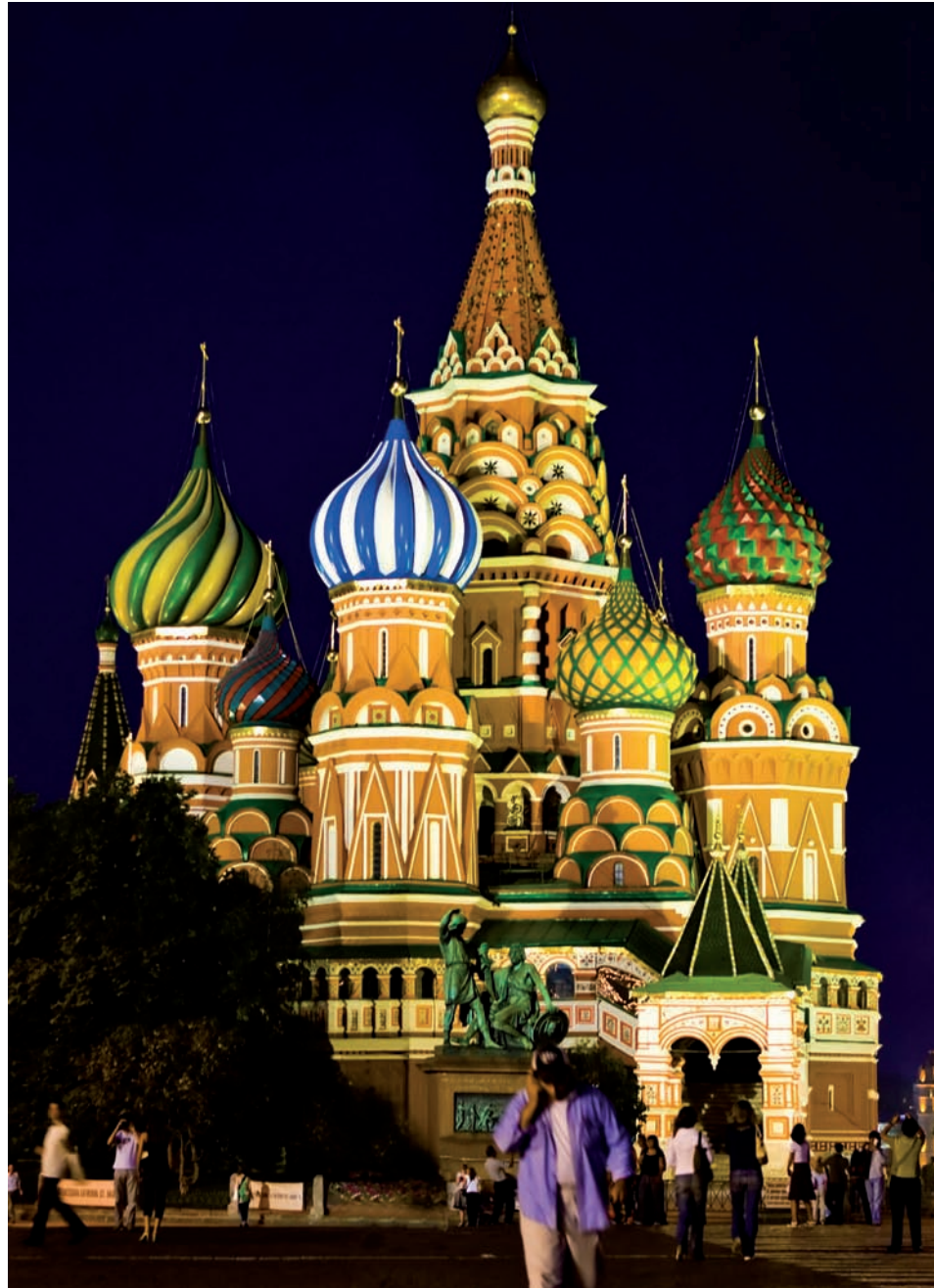
Ulrich Meindl, Diplom-Psychologe, Mediator und Coach (DVNLP) in Hamburg. www.karrierewege.de

Coaching auf Russisch

Von Regine Rachow

Russland entdeckt den Beratungsmarkt – und deutsche Trainer und Coaches entdecken Russland. Eine junge Moskauer Consultingfirma und ein Privatverlag fördern die Kontakte.

Als Elvira Friedrich 2007 nach mehr als 30 Jahren erstmals wieder Moskau besucht, glaubt sie zu träumen: die Straßen gefüllt mit Autos westlicher Bauart, lange Reihen glanzvoller Auslagen von Gucci bis Prada, und zwar nicht nur auf der Tverskaja, der Prachtstraße Moskaus. Solche Bilder von Wohlstand und florierendem Geschäftsleben hatte Elvira Friedrich, aufgewachsen in Tadshikistan und Estland, erst in Deutschland kennen gelernt, als sie 1974 mit ihren Eltern die Sowjetunion verlassen hatte. Natürlich hat sie ihre alte Heimat immer wieder einmal besucht, vor allem, nachdem der Eisener Vorhang fiel. Doch erst als Elvira Friedrich, Trainerin und Coach in Hamburg, über die Internet-Plattform Open BC/Xing mehrmals auf Trainings in russischer Sprache angesprochen wurde, begann sie genauer zu verfolgen, was in der GUS im Business-Bereich geschieht. Inzwischen gerät sie schon einmal ins Schwärmen, etwa wenn sie Moskau als „New York des Ostens“ bezeichnet.



Als Coach und Trainerin hat sie nun häufiger in der GUS zu tun, sie arbeitet dort mit deutschen und einheimischen Firmen zusammen. 65 Führungskräfte, vor allem des mittleren Managements, trainierte Elvira Friedrich bisher in Russland und der Ukraine, zumeist einheimische Angestellte von Niederlassungen deutscher Firmen. Was die Trainerin beeindruckt: wie unvoreingenommen – bei aller Vorsicht – sich Menschen in Russland westlichem Stil und Wissen in Management und Personalentwicklung öffnen. In ihren künftigen Projekten wird es zunehmend auch um Coaching gehen, sagt sie. Das Management in Russland hat ganz ähnliche Fragen und Probleme wie in Deutschland. Es geht um Motivation, Konflikte, Entscheidungen und um Stressbewältigung. Auch in Russland brauchen Führungskräfte zuweilen Hilfe, sich in Strukturen zu behaupten und klare Prioritäten setzen zu können. „Der russische Beratungsmarkt boomt unglaublich“, sagt Elvira Friedrich.

Zweistellige Wachstumsraten

Die Zahlen dahinter hat Constance Kachcharova vom Unternehmen ATG Consult in Moskau: „Das Volumen des Beratungsmarktes in Russland liegt bei derzeit 1,9 bis zwei Milliarden US-Dollar – mit jährlichen Wachstumsraten von 30 bis 40 Prozent.“ Zwar würde mehr als die Hälfte des Marktes von IT-Beratungen bestritten, doch es gibt einen deutlichen Trend in Richtung Managementberatung, Veränderung von Strukturen und Prozessen, samt Coaching. Die Begriffe „Coaching“ und „Coach“ werden dabei, wie im Deutschen, einfach wörtlich aus dem Englischen übernommen, ebenso wie „Training“ oder „Marketing“.

Constance Kachcharova, Betriebswirtin, Branchenanalytistin und Osteuropaexpertin, ist Deutsche, lebt und arbeitet seit acht Jahren in Moskau. Die Firma ATG Consult mit eigenem Moskauer Büro gründete sie vor zwei Jahren gemeinsam mit ihrem Mann, Savkatzon Kachcharov. Kachcharov passt in enger Kooperation mit dem Hamburger Beratungsunternehmen CNT Assessment-Tools, das sind Methoden der Leistungsbewertung von Fach- und Führungskräften, an den russischen Markt an. Als Dienstleister unterstützen die Kachcharovs Unternehmen bei der Geschäftsentwicklung und im Personal-Management. Sie durchleuchten unternehmerische Prozesse und bestimmen daraufhin Leistungsprofile der Mitarbeiter, ermitteln für die Firmen den konkreten Bedarf an Personalentwicklung, darunter Training und Coaching. Und sie vermitteln entsprechende Leistung, auch in Zusammenarbeit mit Expertinnen wie Elvira Friedrich – bilingual und mit dem Hintergrund zweier Kulturen: der westlichen und der östlichen.

Elvira Friedrich weiß, dass westliches Know-how in diesen Bereichen nicht „eins zu eins“ übertragen werden kann. Ein Beispiel: In den Unternehmen ist die Beziehungsebene wichtiger als etwa in Deutschland. „Russen trennen nicht so deutlich zwischen privat und geschäftlich“, sagt Elvira Friedrich. Das ermögliche ihnen, mühelos die „ganze“ Person zu sehen, also im Chef, im Kollegen, im Mitarbeiter stets auch den Familienvater, dessen Sohn gerade eingeschult wird oder der gerade Großvater geworden ist oder dessen Tochter in Harvard studiert. Es fördere einen „ganzheitlichen“ Blick – einerseits, sagt Friedrich.

Andererseits pflegt und akzeptiert man in Russland traditionell einen autoritären – und dennoch fürsorglichen – Führungsstil, direktiv und von Anweisungsbefehl. Als deutsche Trainerin müsse man wissen, dass Russen so gut wie keine Feedback-Kultur kennen. „Detaillierte Betrachtungen von Leistungen und Verhaltensweisen beunruhigen einen Russen. Er schätzt die Toleranz und ganzheitliche Betrachtung der Persönlichkeit.“ Gleichzeitig Sorge die stärkere Rolle der Beziehungsebene für gegenseitigen Respekt und

Solidarität – und zwar in höherem Maße als es zuweilen in Deutschland der Fall ist.

Der Trend auf russischen Führungsetagen, insbesondere in jungen Wachstumsunternehmen, geht jedoch klar in Richtung eines kooperativen Führungsstils, sagt Constance Kachcharova. Ihr Unternehmen ist darauf eingestellt – unter anderem mit seinem „systemischen und werteorientierten Ansatz“, wie sie sagt. Der schlägt sich auch im Firmennamen nieder: ATG ist die Abkürzung für „Assets to grow“ – „Werte zum Wachsen“.

Investition in Fabriken und Menschen

Noch sind die Hauptpartner von ATG vor allem Investoren aus Deutschland, die in Russland tätig sind oder sich dort engagieren wollen. Zugeschnitten auf deren Informationsbedarf veröffentlichen die Kachcharovs ab Juni dieses Jahres unter dem Titel „HR-Focus Russia“ regelmäßig aktuelle Zahlen und Trends auf dem russischen Arbeitsmarkt und im Bereich des Managements.

„Deutsche Kunden sind immer wieder erstaunt, dass sie russische Fachkräfte nicht sozusagen für einen Apfel und ein Ei bekommen. Russland ist keine Billiglohnase“, betont Constance Kachcharova. Die Gehälter für das mittlere Management und für gut ausgebildetes Fachpersonal steigen in Russland im Schnitt um jährlich ein Fünftel – bei einer Inflation von zehn bis zwölf Prozent. Ein Facharbeiter mit einer begehrten Qualifikation könne in den Ballungszentren umgerechnet mit einem Spitzengehalt von 700 bis 1000 Euro monatlich rechnen. Die Arbeitslosigkeit betrage zwar offiziell sechs Prozent, aber der Anteil der erwerbsfähigen Bevölkerung nimmt auch in der GUS ab – aus denselben Gründen wie in Deutschland. „Hochqualifiziertes Personal ist schwer zu bekommen. Und noch schwerer zu behalten“, resümiert die ATG-Beraterin.

Siemens, Bosch, VW – viele der Großen investieren deshalb nicht nur in die technische Ausstattung ihrer Werke, sondern auch in Menschen, in das Training ihres russischen Personals. Und sorgen so auch für ihr gutes Image im großen östlichen Land. „Der deutsche Baustoffproduzent Knauf dürfte hier inzwischen berühmter sein als in Deutschland“, sagt Constance Kachcharova. Seit dem Jahr 1993 ist das Familienunternehmen, das heute weltweit 22.000 Menschen beschäftigt und 5,5 Milliarden Euro Umsatz hat, in Russland und der GUS direkt aktiv. Mehrere Tausend Menschen beschäftigt Knauf in seinen Betrieben in der GUS.

Dr. Werner Regen, der in Moskau für Knauf die Logistik und den Einkauf zentral verantwortet, hat alle drei Finanzkrisen in Russland erlebt, teils mit „dramatischen Auswirkungen“ für die Menschen. „Bei der letzten, 1998, verloren



Besuchen Sie den ersten Internetsender rund ums Selbstcoaching!



Coach Your Self

Praktische Techniken, die Sie sofort für sich selbst nutzen können.



Beruf & Karriere

Coaching-Anwendungen für Ihren beruflichen und finanziellen Erfolg.



Denken & Lernen

Steigern Sie Ihre Intelligenz und Kreativität mit starken Denktechniken.



Spiritualität

Praxisorientierte, leicht anwendbare Übungen für den Weg nach Innen.

Gratis-Coupon

Melden Sie sich jetzt an und Sie erhalten Zugang zu einer genial einfachen Coaching-Methode inkl. Video, eBook und interaktivem Coaching-Tool. Kostenlos!

www.coach-your-self.tv

e:works trainings & solutions | Strenger Str. 2 | 33330 Gütersloh | Fon 0 52 41-40 35 766 | www.e-works.de | info@e-works.de

unsere Mitarbeiter über Nacht praktisch drei Viertel ihrer Einkommen“, sagt er. Den pekuniären Verlust kann selbst ein prosperierendes deutsches Unternehmen für seine Belegschaft nicht vollends abfangen. Aber das Management vermag Leid zu lindern, etwa durch Unterstützung für Familien mit Kindern, durch eine freigiebige Kantine und durch eine stete Offenheit gegenüber persönlichen Belangen.

Wächst ebenfalls: NLP in Russland

Als deutscher Manager in Russland profitiert Werner Regen, der einst in der Sowjetunion studierte, nicht nur von seinen Intim-Kenntnissen der russischen Kultur. Ihm helfen auch Wissen und Fähigkeiten als Lehrtrainer des Deutschen Verbandes für Neurolinguistisches Programmieren (DVNLP). In Russland hat sich die NLP-Szene mit großer anglo-amerikanischer Unterstützung etabliert. Es gibt inzwischen einen russischen Verband. Dr. Regen knüpfte Verbindung zu einem der führenden NLP-Experten, Dr. Andrey Pligin, und prüft Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit Pligins Moskauer Institut.

Regens Anliegen ist es überdies, deutsche Trainer und Coaches in Russland bekannt zu machen, auch neue Trends, wie wingwave. Nicht zuletzt deshalb gründete er einen eigenen Verlag. Acht deutsche Titel zu NLP, Coaching und Mediation brachte Regen in russischer Sprache bisher auf den

Markt. Dazu zählen Klassiker, wie „Konfliktmanagement“ von Gerhard Schwarz, „Easy Weight“ von Cora Besser-Siegmund, „Warum wir miteinander streiten“ von Anita von Hertel, Bücher aus einschlägigen Verlagen wie Campus, Gabler und Junfermann.

Wenn Elvira Friedrich in Moskau durch Buchläden streift, nimmt sie tatsächlich ein wachsendes Interesse an Titeln zu Psychologie und Kommunikation wahr. „Da greifen selbst Freunde, die ansonsten nicht mit diesen Dingen befasst sind, schon rasch einmal zu einem NLP-Titel.“

Und bei ATG Moskau nimmt Constance Kachcharova zunehmend Anfragen auch russischer Mittelständler entgegen, die Unterstützung für ihre Personalentwicklungsprogramme brauchen. „Deren Führungskräfte kommen immer häufiger mit einem MBA-Zertifikat angesehener westlicher Hochschulen ins Unternehmen. Sie sind jung, 20 bis 30 Jahre alt, haben bereits in einige Unternehmen hineingeschnuppert und wollten vor allem eines: lernen, wachsen – auch persönlich, vielleicht nebenbei ein weiteres Studium absolvieren.“ Für diese nachwachsende Generation von Führungs- und Fachkräften sei das Gehalt schon lange nicht mehr Motivationsfaktor Nummer eins. Gefragt seien eine förderliche Mitarbeiter-Ethik und eine gesunde Wertekultur. „Es ist ein langer Prozess, aber niemand kommt daran vorbei.“



Schritte zum Miteinander: Frauen und Männer in Kachin, einer Provinz in Myanmar, üben die vier Schritte der Gewaltfreien Kommunikation.

Waffenstillstand mit GFK

Von Cornelia Timm & Kurt Südmersen

Die Gewaltfreie Kommunikation zeigt Menschen in einem autoritären Gesellschaftssystem, dass der Einzelne zählt. Unsere Autoren waren im Herbst 2007 in Myanmar und berichten über ihre Arbeit.

Der Fortschritt zeigt sich nach einem Jahr, wenn wir die Teilnehmerinnen und Teilnehmer unserer Seminare wieder treffen. Wir hören von ihren Erfahrungen mit der Gewaltfreien Kommunikation (GFK) und können gemeinsam an konkreten, schwierigen Situationen arbeiten. Sie berichten zum Beispiel über ein zerstrittenes Dorf, dessen Bewohnerinnen und Bewohner sich nicht einigen können, ob sie aufgrund von neu aufgetretener Malaria in ihrem Gebiet gemeinsam umsiedeln wollen. Nun haben sie in Gewaltfreier Kommunikation durch das Herausfinden der hinter dem Konflikt stehenden Bedürfnisse eine Lösung erarbeitet, mit der der Streit beendet ist: Sie gründen ein neues Dorf, aber niemand ist gezwungen, mit umzusiedeln, wenn er bleiben möchte, und die Verbindung zwischen den Bewohnern wird dadurch nicht mehr beeinträchtigt.

Seit sechs Jahren sind wir jeweils für mehrere Wochen in Myanmar als Mediatoren und Trainer tätig. Dieses Land im toten Winkel Südostasiens dürfte den meisten Leserinnen und Lesern eher unter dem alten Namen Burma bekannt sein. Die Menschen dort sprechen 135 unterschiedliche Sprachen, rund 30 Prozent der Bevölkerung des Vielvölkerstaates Myanmar gehören zu den so genannten ethnischen

Minderheitsgruppen. Sie werden von der Regierung diskriminiert, obwohl sie verfassungsmäßig zur „Union of Myanmar“ gehören. Diese Menschen gehören nur zu einem geringen Teil der Staatsreligion, dem Buddhismus, an. Es sind Christen, Hindus, Moslems und Animisten. Sie kommen aus verschiedenen beruflichen Feldern von Studenten über Kleinunternehmer und Bauern bis hin zu Angestellten und Führungspersonen in Kirchen und Organisationen.

Alle leiden sehr unter der Willkür der Militärdiktatur, die jegliche Entwicklung erschwert. Die Wirtschaft stagniert und im sozialen Bereich gibt es keine Entfaltungsmöglichkeiten. Wie menschenfeindlich die Junta im Land regiert, konnte man Anfang Mai erleben, als sie lebensnotwendige internationale Hilfsarbeiten nach dem verheerenden Wirbelsturm „Nargis“ behinderte.

Die Herausforderung, in diesem Land Projektarbeit zur Verbreitung von Mediation und Gewaltfreier Kommunikation zu machen, hatten wir seinerzeit mit Spannung und Freude angenommen. Als Mediatoren und Trainer erfahren wir hierzulande, dass sich die Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall Rosenberg zunehmender Nachfrage erfreut. Immer mehr Menschen erleben die Möglichkeit als bereichernd und stressmindernd, auch in Konfliktsituationen im offenen Kontakt zum Konfliktpartner gemeinsam Lösungen zu erarbeiten. Die spannende Frage unseres Projektes in Myanmar lautete: Kann das auch funktionieren, wenn die Strukturen völlig anders sind als in unserer Kultur, zum Beispiel in einem autoritären Staatssystem?

Als Methode beschreibt die Gewaltfreie Kommunikation einen Prozess, der im Grunde aus vier Schritten besteht:

1. Beobachten (nicht: Bewerten, Interpretieren) konkreter Handlungen, die unser Wohlbefinden beeinträchtigen.
2. Erkennen der Gefühle, die durch die Handlungen ausgelöst werden.
3. Erkennen der Bedürfnisse, Werte oder Wünsche, die hinter diesen Gefühlen stehen.
4. Eine konkrete Bitte an den anderen, die es beiden Seiten ermöglicht, gut miteinander auszukommen.

Unser Projekt hat es sich zur Aufgabe gemacht, die Mitglieder der unterschiedlichen ethnischen Gruppen zu unterstützen sowie einen Kontakt zwischen ihnen und der burmesischen Bevölkerung herzustellen. Von allen Seiten verhindern Vorurteile ein ungezwungenes Miteinander. Die stammen teilweise noch aus der Zeit der Kolonisierung des Landes durch die Briten, welche die ethnischen Gruppen als Söldner eingesetzt haben. Angst und Misstrauen bereiten den Boden für einen eher gewaltsamen Umgang, der von der Regierung geschürt wird, da diese in einem zerstrittenen Land leichter ihre Ziele verfolgen kann. Wir wollen also die Menschen stärken und ihnen Handwerkszeug geben, das ihnen hilft, Konfliktsituationen zu entspannen und zu einem guten Ende für alle beteiligten Seiten zu führen.

Nach sechs Jahren Arbeit gemeinsam mit einer lokalen Partner-NGO, die vor Ort alles organisiert, sowie mit dem Auswärtigen Amt als Geldgeber können wir sagen: Es funktioniert. Die Gewaltfreie Kommunikation erschüttert die Frauen und Männer in unseren Seminaren zu Beginn fast wie ein Erdbeben. Sie können sich, wie auch viele Menschen hierzulande, eine solche Kommunikation nicht vorstellen, denn sie sind gewohnt, auf Druck und Schuldzuweisung mit Schamgefühl zu reagieren. Aber sie genießen es schnell, ihre Bedürfnisse herauszufinden. Und gleichzeitig merken wir, wie sie darunter leiden, weil sie der Meinung sind, ihre Bedürfnisse aufgrund der herrschenden Strukturen niemals befriedigen zu können. Damit meinen sie nicht nur die Regierung, sondern das gesamte Gesellschaftssystem, das bis in die Familien hinein autoritär strukturiert ist. Zu unserer großen Freude können wir sie aber darin unterstützen, ihre Ressourcen zu erkennen und ihre Möglichkeiten auszuprobieren. Die vier Schritte der Gewaltfreien Kommunikation (siehe Kasten) sind eine enorme Hilfe für sie, da sie spüren, dass sie niemanden damit verletzen und sich trotzdem für ihre Wünsche einsetzen können. Diese Kombination war ihnen bis dahin völlig neu und unvorstellbar.

Die Menschen in Myanmar, die sich von ihrer Persönlichkeit her eher friedlich und kooperativ zeigen, erleben die Gewaltfreie Kommunikation als große Bereicherung ihres Potenzials, da sie ihren Werten entspricht, die sie im Alltag oft nicht leben können. Sie sind schnell motiviert, die vier Schritte zu

lernen und die dazu gehörende Haltung der Vorurteilslosigkeit und der Wertschätzung des Gegenübers einzunehmen. In unseren Seminaren erleben sie, wie zwischen ihnen langjährige Mauern im Miteinander fallen. Außerhalb der Seminare freilich bestehen wenige Möglichkeiten, Kontakte zu Menschen anderer Gruppen oder Religionen zu knüpfen.

Ein Vorfall, der uns besonders beeindruckte, war der Bericht eines Pfarrers, der mit Hilfe der Gewaltfreien Kommunikation an einem Waffenstillstand zwischen der Regierung und einer Guerillagruppe mitgewirkt hat. Durch diese Erfolge wächst das Vertrauen der Teilnehmenden in die Methode und die Haltung. Andere erzählen von Konflikten in ihren Gemeinden, in denen sie die Konfliktparteien unterstützen, etwa Ehepaare, die sich trennen möchten, oder bei Streitigkeiten in und zwischen Familien. Dieses Konfliktfeld ist besonders groß, denn die Kultur lässt Individualität nicht in dem Maße zu, wie die Menschen es sich wünschen, und die Meinung der Älteren muss respektiert werden. Auch in den ständigen Konflikten um die Verteilung von fruchtbarem Ackerland gelingt es unseren Teilnehmerinnen und Teilnehmern, mit der Gewaltfreien Kommunikation zu vermitteln.

Mit der Methode der Gewaltfreien Kommunikation haben wir bisher rund 500 Menschen erreicht. Wir können nicht davon ausgehen, dass sich damit gleich die gesamte Gesellschaft verändert. Doch wir sehen einen Beginn, Menschen in einer Weise zu unterstützen, die es ihnen ermöglicht, eine Zivilgesellschaft aufzubauen. Eine Gesellschaft, in der der Einzelne etwas zählt und sinnvoll zum Gesamten beitragen kann – ein Bedürfnis, das den meisten Menschen in diesem Land noch immer eher unerfüllt bleibt.

Das Projekt ist leider beendet. Da wir aber während der Projektzeit zahlreiche lokale Trainer ausbilden konnten, gehen wir davon aus, dass unsere Arbeit vor Ort fortgesetzt wird. Und glücklicherweise erhielten wir über denselben Geldgeber ein neues GFK-Projekt in Myanmar mit einem anderen lokalen Partner und einer veränderten Zielgruppe. Die Nachfrage nach Gewaltfreier Kommunikation dort steigt. Wenngleich die Kultur in diesem Land so völlig unterschiedlich zu unserer ist – die Bedürfnisse der Menschen nach einem sinnvollen Leben, nach Frieden, Harmonie, Wertschätzung und Respekt sind überall gleich.



Cornelia Timm (Trainerin für Gewaltfreie Kommunikation CNVC) und **Kurt Südmersen** (Ausbilder für Mediation BM) leiten das Orca-Institut für Konfliktmanagement und Training in Bad Oeynhausen. www.orca-institut.de



Rhetorik und Macht

Von René Borbonus

Wer überzeugen will, muss Kopf und Herz von Menschen erreichen. Unser Autor hat genauer geschaut, wie gut Politiker die Regeln wirksamer Kommunikation beherrschen.

In der Welt der Politik existiert die weit verbreitete Meinung, dass es gar nicht so sehr darauf ankomme, was man sagt, sondern lediglich, wie man etwas sagt. Gott sei Dank ist dem nicht so! Zwar behaupten viele Rhetorik-Seminare, Artikel und Bücher das Gegenteil, doch eine Studie des Instituts für Demoskopie Allensbach kommt zu einem ganz anderen Ergebnis: Entscheidende Basis jedes Vortrags ist der Redetext, der für die Grundstruktur der Reaktionen des Publikums verantwortlich ist. Das Erscheinungsbild des Redners, sein Vortragsstil und die Gestik tragen zwar ebenfalls zum Erfolg (oder Nichterfolg) einer Rede bei, sind jedoch lediglich zusätzliche Wirkungskomponenten.

Was lernen wir daraus? Ein guter Inhalt ohne Wirkung ist nicht optimal und eine tolle Wirkung ohne Inhalt ebenso wenig. Eine Regel, die nirgends mehr Gewicht besitzt als in der Politik. Wer hier kein gutes Gespür für ein Thema besitzt und in punkto Inhalt versagt, dem nutzt auch ein gutes Erscheinungsbild nichts. Ein Talent für „Issue-Management“,

wie man den gekonnten und strategischen Einsatz bestimmter Themenkreise mittlerweile nennt, bewies ohne Zweifel Gerhard Schröder, als er während seiner Amtszeit als Bundeskanzler ohne langes Abstimmen und Palaver deutlich Stellung gegen eine deutsche Beteiligung am Irakkrieg bezog. Ein Weg, der ihm mit Sicherheit mehr Respekt und Sympathien eingebracht hat als etwa Roland Kochs „politische Sackgasse“ in Richtung Jugendkriminalität zur letzten Landtagswahl in Hessen.

Gleich nach dem Inhalt kommt das rhetorische Know-how. Was funktioniert beim Adressaten, dem Wahlvolk? Was kommt rhetorisch gut an und was eher nicht?

Ich habe ein Gefühl

Barack Obama, der erste afro-amerikanische Präsidentschaftskandidat der Vereinigten Staaten hat nicht ohne Grund in der ganzen Welt eine regelrechte *Obamania* aus-

gelöst. Das Geheimnis seiner Wirkung lässt sich auf drei entscheidende rhetorische Kniffe reduzieren. Wichtigste Zutat seines rhetorischen Erfolgsrezeptes sind Emotionen, beispielsweise in einer Rede aus dem Jahr 2006, bei der Obama seine persönlichen Erinnerungen an den 11. September mit seinem Publikum teilte. Der Effekt: Jede Person im Publikum erinnerte sich in diesem Moment an ihren eigenen 11. September, und schon waren Redner und Publikum auf einer gemeinsamen emotionalen Ebene – der beste Ausgangspunkt für eine überzeugende Rede.

Obamas zweiter rhetorischer Kniff: Er arbeitet mit der Wiederholung eingängiger Themen – eine Stileigenheit, für die er nicht selten mit Martin Luther King verglichen wird, dessen bekanntestes Thema „I have a dream“ wohl als Legende in die Geschichte der Redekunst eingehen wird. Obama nutzt eine konkrete zeitliche Referenz, um wiederholt deutlich zu machen, dass das Publikum die Chance für Veränderung bekommen wird: nicht zu einem unbestimmten Zeitpunkt in der Zukunft, sondern gleich am nächsten Tag. Das wirkt enorm verbindlich und schafft bei den Zuhörern außerdem ein Gefühl von Dringlichkeit:

„**In einem Tag**, in weniger als 24 Stunden, haben Sie eine Chance. Es wird an Ihnen sein, aufzustehen und dem Rest des Landes zu sagen, dass die Zeit für Veränderung gekommen ist. **In nur einem Tag** wird die Zeit für Veränderung gekommen sein. (...) Wir wollen unser Land zurück haben. Wir wollen etwas tun, um der nächsten Generation eine bessere Zukunft zu bieten. Genau jetzt, genau hier. Das ist, was wir **in nur einem Tag** tun können. **In einem Tag** können wir sagen, wir haben genug ...“ (Auszug aus einer Rede vom 7. Januar 2008, Lebanon, New Hampshire).

Schließlich findet sich bei diesem Präsidentschaftskandidaten das wohl effektivste rhetorische Werkzeug, Zuhörer für sich zu gewinnen: Er wird persönlich. Obama gelingt der Kunstgriff, in einer Rede verschiedene soziale Gruppen gleichzeitig anzusprechen, sozusagen in Zwiesprache mit ihnen zu treten. Deshalb kann sich das Publikum leichter mit ihm und seinen Zielen identifizieren.

Was ist der Grund, dass rhetorische Mittel eine solche Wirkung erzielen? Die Antwort ist einfach: Emotionen! Eine Rede, die sich solcher rhetorischer Figuren bedient, spricht nicht nur den Kopf an, sondern hinterlässt einen nachhaltigen emotionalen Eindruck. Schließlich sind Menschen keine Anrufbeantworter. Wir haben keinen Ort im Hirn, an dem wir Informationen aufzeichnen und Wort für Wort abrufbar halten. Wenn aber ein Redner wie Barack Obama erfolgreich an unser Herz und unsere Hoffnung appelliert und eine persönliche Verbindung zu uns herstellt, dann begleiten uns seine Botschaften Tage und Wochen.

Mut zur Wahrheit

Mut zur Wahrheit wird belohnt. Auch das lässt sich an Obama lernen. Seine Reden sind von verblüffender Ehrlichkeit. Entgegen der üblichen Praxis, Aussagen und Standpunkte danach abzuwägen, inwieweit sie der eigenen Kandidatur förderlich sind, zieht Obama es immer wieder vor zu sagen, was er für richtig hält. Damit gewinnt er die Aufmerksamkeit des Volkes. Er verhält sich gerade nicht wie ein „typischer“ Politiker, er präsentiert sich eben nicht als eine Art Erlöserfigur und gewinnt damit eine Ausstrahlung, die auf Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit gründet und dem Misstrauen der Bürger in die politische Klasse entgegenwirkt. Indem er sich im Wahlkampf vom Üblichen unterscheidet, gewinnt er gegenüber seinen Herausforderern an Kontur. Auch Berlusconi zog das Wahlvolk in Italien wohl deshalb an, weil er noch immer – nach so vielen Jahren in der Politik – wie ein Nichtpolitiker auftritt: menschlich, fehlbar mit allerhand Macken und Schwächen ausgestattet.

Fragt man sich, woher dieses grundlegende Misstrauen der Regierten den Regierenden gegenüber kommt, stößt man ganz schnell auf das Thema Wahlversprechen. Das Beispiel Andrea Ypsilantis im hessischen Wahlkampf zeigt, wie rasch und komplett eine ohnehin schmale Glaubwürdigkeit verspielt ist. Das liegt nicht etwa an Charakterschwäche oder schlechtem Gedächtnis auf Seiten der Politiker, sondern meist an dem banalen Umstand, dass im Wahlkampf angekündigte Pläne in der Regel einfach nicht innerhalb einer Koalition realisiert werden können. Solange das Wahlvolk einer Partei nicht zur absoluten Mehrheit verhilft, sollte es nicht zu laut gebrochene Wahlversprechen reklamieren. Festzuhalten bleibt, dass Wahrhaftigkeit wichtiges Kriterium einer guten Rede ist. Mut zur Wahrheit wird mit einem überzeugten und beeindruckten Publikum belohnt.

Ein glaubwürdiger Redner braucht natürlich auch Fachkompetenz. Doch ist der IQ eines Redners längst nicht allein ausschlaggebend für seine Überzeugungskraft. Mindestens ebenso großen Anteil hat die so genannte soziale Intelligenz. Sie entscheidet über die emotionale Wirksamkeit einer Rede und damit über etwas grundlegend Zwischenmenschliches: über Sympathie. Wer folgt gerne einem Schnösel, arrogant und unsympathisch? Gerade in Zeiten unübersichtlicher Verhältnisse suchen Menschen nach politischen Führern, denen sie zutrauen, Krisen zu meistern – und dieses Gefühl des „Zutrauens“ wird wesentlich durch Sympathie vermittelt.

Einführend kommunizieren

Häufig jedoch sucht der Adressat politischer Sonntagsreden diese soziale Intelligenz vergeblich. Empathie ist das Zauberwort, das Politiker ihren Wählern näher bringt, allein dadurch, dass sie sich die Mühe machen, auf deren Bedürf-

nisse einzugehen. Interessanterweise geht es den meisten Politikern genau darum. Sie schaffen politische Konzepte, in denen sie die Bedürfnisse der Bevölkerung berücksichtigen – nur kommunizieren sie das nicht. Was man stattdessen sehr häufig von Politikern hört, sind Beschuldigungen an die Adresse ihrer Mitbewerber. Quasi gewohnheitsmäßig wirft man sich gegenseitig Führungsschwäche, Ideenlosigkeit und einige andere Evergreens vor, verliert dabei aber oft das Eigentliche aus den Augen, nämlich das Regieren und das Nachdenken über Konzepte, und hinterlässt darüber hinaus keinen sehr souveränen Eindruck. Auf Beschuldigungen jeglicher Art zu verzichten ist dagegen eine durchaus vertrauensbildende Maßnahme. Wir möchten unsere Zukunft ungerne zornigen Menschen anvertrauen.

Einwänden und Kritik an der eigenen Person oder am eigenen Standpunkt begegnet die politische Elite oftmals mit Arroganz. Dann hören wir Floskeln, wie „Hätten Sie sich unser Programm einmal genau durchgelesen, dann wüssten Sie ...“, oder Sprüche, wie „Also das liegt selbst unter Ihrem Niveau“, statt inhaltlicher Konfrontation. Auch politische Gegner sind Menschen und sollten ihre Würde behalten dürfen. Der Königsweg? Seine Position zu verteidigen, aber dabei fair gegenüber anderen zu bleiben. Es gibt durchaus Persönlichkeiten, die das verstehen. Oder warum erlangt Christian Wulf, Ministerpräsident in Niedersachsen, in den Hitlisten der beliebtesten Politiker die Pole Position – im Unterschied zu vielen seiner Kollegen anderer Bundesländer? Ich glaube, das liegt unter anderem an seiner Art, mit Einwänden umzugehen. Er verhält sich auch vor Kamera und Mikrophon die meiste Zeit wertschätzend – auch und gerade dem politischen Gegner gegenüber. Eine Eigenschaft, die auf potenzielle Wähler vertrauensbildend und souverän wirkt.

Vorbild charismatischer Menschen

Menschen zu fesseln, zu begeistern und mitzureißen ist das Ziel jedes Redners. Zu Ausnahmepolitikern wird übrigens auch der ehemalige amerikanische Präsident Bill Clinton gezählt – zu Recht. Wie ein Charismatiker aus dem Bilderbuch setzt er bei seinen Reden auf eine einfache und direkte Sprache, die das Publikum berührt. Er erzählt seinen Zuhörern beispielsweise nicht, dass er ihren Standpunkt verstehe, sondern erklärt, dass er „ihren Schmerz nachfühlen“ könne. Das ist ein rhetorischer Unterschied wie Tag und Nacht oder Verstand und Herz, richtig eingesetzt kann dies eine Rede in ein emotionales Erlebnis verwandeln.

Charisma, diese besondere Eigenschaft, diese regelrecht magnetische Anziehungskraft auf andere, ist nur wenigen eigen. Warum? Ganz einfach: Charisma ist nicht erlernbar. Wir mögen an unserer Körpersprache feilen, am Redestil und an rhetorischer Raffinesse – doch Charisma hat man

oder man hat es nicht. Nicht ohne Grund lautet die Übersetzung des griechischen Wortes *charisma* Gnadengabe – eine Gabe, die seit jeher als besondere Begabung in punkto Menschenführung gilt. Die Faszinationskraft charismatischer Menschen hat bis heute Bestand. Umso mehr, da die Gruppe der Charismatiker – besonders in den Rängen der Politik – zunehmend zu schrumpfen scheint. Zu oft scheint die politische Klasse Charisma mit positiver Selbstdarstellung zu verwechseln. Sie übersieht, was charismatische Persönlichkeiten wirklich auszeichnet.



Das „Handwerkszeug“ des Charismatikers haben wir bereits kennengelernt: Fähigkeit zur Empathie, soziale Intelligenz, keinerlei Egozentrik und eine emotionale Sprache, die Herz vor Kopf anspricht. Doch was ist die Geheim-Zutat, die aus einem guten, mitreißenden Redner eine charismatische Persönlichkeit macht? Eine Antwort lautet: richtiges Timing und Authentizität. Wer die Gabe besitzt, seine Rede mit Hilfe von Improvisation und Intuition präzise an Ort, Zeit und Gemütszustand des Publikums anzupassen und dabei stets echt wirkt, wie ein Mensch, der ganz bei sich ist, vermag charismatische Ausstrahlung zu gewinnen.

Was bringt uns diese Erkenntnis, wenn sich Charisma doch nicht erlernen lässt? Es lohnt sich durchaus, charismatischen Persönlichkeiten einzelne Strategien und Methoden abzulauschen und in den eigenen Stil zu integrieren. Und es lohnt sich jederzeit, über den eigenen Stil nachzudenken, seine Stärken zu erkennen und zu kultivieren. Einfühlungsvermögen, emotionale Intelligenz und eine positive Ausstrahlung sind sehr wohl erlernbar und können einen Standardredner in eine begeisternde Führungsperson verwandeln.

Auf dem Prüfstand: Politische Sprachgewalt

Politiker genießen einen eher schlechten Ruf. Das tut mir stets ein bisschen leid, denn von jenen, die ich persönlich kenne, haben die wenigsten diesen Ruf verdient. Und dennoch muss ich zugeben: Sie sind selbst schuld an diesem Image. Wer mit Sprache und Kommunikation so fahrlässig umgeht, wie Politiker es zuweilen tun, darf sich einfach nicht wundern, dass die Zuhörer es irgendwann vorziehen wegzuhören.

Nehmen wir das Thema Mindestlohn und die Debatte um das Entsendegesetz. Während Bundesarbeitsminister Scholz als Vertreter der SPD diese Entwicklung als einen „gigantischen politischen Erfolg“ feierte, sprach CDU-Generalsekretär Ronald Pofalla von einer der „fatalsten Fehleinschätzungen der Sozialdemokraten in den letzten Jahren“. Zwei Kommentare, die konträrer nicht sein könnten und aufgrund der verantwortungslosen und sprachgewaltigen Nutzung von Hyperbeln, Superlativen & Co. vor allem eines erreichen: Die Zuhörer sind komplett verwirrt und das Interesse am Thema geht gegen Null. Ziel erreicht?

Übel Nummer zwei in der politischen Sprachwelt sind Euphemismen oder, wie der Volksmund sagt, Schönrederei – ein weit verbreitetes Steckenpferd von Regierungsmitgliedern, erkennbar etwa, wenn sie von Nullwachstum oder Gewinnwarnungen sprechen. Das Motiv hinter einer solchen Sprache ist die Verschleierung von Tatsachen, zum Beispiel, dass es kein Wachstum gibt oder, im besten Falle, der Gewinn ausbleibt. Aber so dumm sind Wähler nicht. Sie fühlen sich veralbert. „Verständlichkeit“ der Kommunikation scheint zum Tabu zu verkommen. Wer traut sich noch, auf ehrliche Weise zu kommunizieren? Womit wir wieder bei Barack Obama wären.



René Borbonus, Rhetorik- und Kommunikationstrainer in Nürnberg, Berater von Politikern und Managern. Im Frühjahr erschien bei Junfermann sein Buch „Die Kunst der Präsentation“. www.rene-borbonus.de

NLP und mehr ...

Kurse, die sich weiterentwickeln



NLP-TRAININGS AUF ALLEN STUFEN
die nächsten Termine

PRACTITIONER

● **COACHYOURSELF**
29.-31.8.08

● **COACHYOURPARTNER**
1.-2.9.08

MASTER

6.-23.7. und 13.-16.11.08

TRAINER

● **DER BÜHNENTIGER**
27.12.08-3.1.09

SPECIALS

● **SPINNER**
18.-21.9.08

● **SOULTRAIN – DAS ABC DER EMOTIONEN**
5.-7.9.08

● **BUSINESS- & VERKAUFSHYPNOSE**
20.-23.11.08

auf unserer Website finden Sie viele interessante gratis Downloads

Verlangen Sie unsere Kursinfos!

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





Alles nur geklaut?

Von Gisela Perren-Klingler

Die Neurolinguistische Psychotherapie hat die Arbeit mit Klienten wesentlich erleichtert. Es ist an der Zeit, nach den Quellen ihrer Techniken zu fragen. Unsere Autorin begab sich auf Spurensuche und kam bis zur Antike.

Als vor knapp 30 Jahren das Wort von der „neurolinguistischen Programmierung“ in Therapeutenkreisen auftauchte, fragte man sich, ob dies etwas mit dem Bestseller von Jay Haley („Uncommon Therapies“, 1973) zu tun haben könnte. So wie wir Kandidaten der psychoanalytischen Gesellschaft uns untereinander nur hinter vorgehaltener Hand über Haleys revolutionäres Buch zu reden getrauten, so war es auch unfein, über das „Programmieren“ der Seele sprechen zu wollen.

Doch als junge Ärztin war ich, obwohl in orthodoxer Psychoanalyse ausgebildet, vor allem neugierig und darauf versessen, Therapiemethoden kennenzulernen, die effizienter wären und weniger lang dauern würden als die klassische psychoanalytische Kur. Ab 1978 betrieb ich als erste Psychiaterin im Oberwallis eine Praxis; die Patien-

ten waren vollkommen unverdorben vom städtischen Psychoboom, sie wollten, dass ich ihnen beibringe, wieder zu funktionieren. Das Verstehen, warum sie „krank“ waren, war ihnen unwichtig. Die Leute kamen auch häufig von weither, aus einem Seitental, und da war eine Sitzung pro Woche das Maximum dessen, was man ihnen zumuten konnte.

Abschauen beim Kollegen

NLP, das Neurolinguistische Programmieren, wurde mir als revolutionäre, total neue Technik, „erfunden“ von Richard Bandler und John Grinder, in einem Workshop von Thies Stahl bekannt gemacht. Für mich war es wie Zaubern. Jeden Abend erzählte ich Psychoanalytiker-Freunden, bei denen ich während des Workshops wohnte, von den magischen Techniken, die einem erlaubten,

sofort den Effekt einer Intervention zu kontrollieren. Rapport, Kalibrieren, linguistische Marker usw. waren Begriffe einer neuen Sprache, die ich enthusiastisch lernte. In Paris hatte ich dann die Möglichkeit, mit Colette Errera, einer Schülerin von Bandler's erster Ehefrau Leslie Cameron-Bandler und Freudianerin mit transkultureller Erfahrung, eine Practitioner- und Master-Ausbildung zu machen.

Mein persönliches Interesse galt vor allem dem Erkennen von Strukturen bei anderen Therapeuten. Nie werde ich meine Befriedigung vergessen, als ich in einem Kurs bei Debora Ross zur Hypnose Milton Ericksons erkannte, dass die Technik, die sie bei einer Demonstration anwandte, nichts anderes war als ein „History Change“. Ich ahnte, dass ich mir und meinen Patienten zusagende Techniken bei jedem Kollegen „klauen“ konnte. Viel später lernte ich bei Ed Reese aus Florida, was Modellieren ist, ein eleganteres Wort für „Abschauen, Nachahmen, Klauen“, was jedes Kind tut, wenn es von seinen Eltern und in seiner Umgebung lernt.

Die Neurolinguistische Psychotherapie (NLPT) ist eine Weiterentwicklung des NLP, ausgerichtet auf Veränderungsprozesse in Bezug auf die psychische Gesundheit. In der NLPT vereinen sich altbewährte und neue effiziente psychotherapeutische Techniken, die in relativ kurzer Zeit im psychischen Zustand des Patienten soviel verändern, dass er wieder arbeits- und liebesfähig ist. Salutogenese, Effizienz und Nachhaltigkeit sind Ansprüche an und Kriterien für eine moderne Psychotherapie-Schule. Als eine solche eigenständige Schule ist NLPT in einigen Ländern Europas, wie Österreich, Holland und Frankreich, bereits anerkannt. Es scheint mir an der Zeit, genauer nach den Quellen ihrer Grundtechniken zu schauen, derer sie sich bedient. Und auch zu zeigen, worin das Neue besteht, das sie in die Disziplin einbringt.

Beziehungsaufbau

Jede Intervention in der NLPT beginnt mit dem, was in dieser Schule als Rapport bezeichnet wird. Andere Schulen nennen dies „Joining“ (Salvador Minuchin), „Holding“ (Masoud Khan), Empathie. Rapport ist ein Begriff, den Franz Anton Messmer („tierischer Hypnotismus“) geprägt hat. Man spiegelt den Klienten auf der Ebene seiner Körperbewegungen, besonders auch ständig wiederholter, unbewusster Bewegungen. Das ist der erste Schritt dessen, was zum „Pacing“ führt, zur Synchronisierung, gewissermaßen zum „Gleichschritt“ in Körperhaltung und Bewegungsabläufen, sowie letztlich auch zum „Leading“: zur Beeinflussung des Gegenübers durch die eigene Körperhaltung, also zur „Führung“. Erst wenn der Klient Bewegungen des Therapeuten sichtbar nachahmt, weiß man, dass man führt. Rapport fungiert damit auch als Feedback-Schleife, die zeigt, ob man die „Wellenlänge“ des Klienten getroffen hat.

Selbstverständlich haben die meisten Therapeuten gelernt, Klienten auf der

linguistischen Ebene zu synchronisieren, ihre Worte zu wiederholen und zu gebrauchen, doch der körperliche Rapport, der erst die Feedback-Schleife für eine beobachtbare Selbstkontrolle ermöglicht, wird häufig vernachlässigt. Erst die NLPT ermöglichte ihm: Durch das Konzept der Eigenkontrolle für den Therapeuten in Form von systematisierter Synchronisation und Führung.

Innere Realität des Klienten

Das VAKOG-Konzept in Wahrnehmung und Repräsentanz, so natürlich es heute in den meisten Psychotherapieschulen angewendet wird, ist eine weitere Grundtechnik der NLPT. VAKOG ist die Abkürzung für die fünf Sinne: visuell, auditiv, kinästhetisch, olfaktorisch, gustativ. Bandler und Grinder sprechen von der Sinneswahrnehmung (Wahrnehmung von außen) und der inneren Repräsentanz, die ebenfalls sinnesspezifisch vor sich geht. Sie waren die ersten, die nachweisen konnten, dass auch in der inneren Repräsentanz die fünf Sinne benutzt werden, und zwar eben „innerlich“. Auf der neurologischen Ebene entspricht dies den verschiedenen sinnesspezifischen Arealen der Hirnrinde. Auch die von Bandler „erfundenen“ Submodalitäten, eine Unterteilung der Wahrnehmung und Repräsentanz – etwa visuell: Farbe oder schwarz/weiß, Schärfe oder Unschärfe, bewegtes Bild oder statisches Bild – entsprechen, mindestens teilweise, verschiedenen Rezeptoren in der Netzhaut.

Die gleiche Beschreibung der subjektiven Realität findet sich bereits bei Plato in seinem Dialog¹. Darin spricht er davon, dass der Mensch die Realität mit seinen fünf Sinnesorganen wahrnimmt und sie in einem „inneren Raum“ bewahrt, wo er „mit den inneren Augen, Ohren, Geruchs- und Geschmackssinn sich erinnert“. Die Hinweise auf die Modalitäten VAKOG über Augenbewegungen, von Bandler und Grinder erstmals systematisch er-

fasst, helfen dem Therapeuten, seinen Klienten zu beobachten und sich auf ihn einzustellen. Wichtig sind diese Hinweise als Anzeichen, in welcher Sinnesmodalität der Klient seine inneren Repräsentanzen unbewusst benutzt, um sich seine Welt darzustellen. Durch sehr genaue Beobachtung kann man aber noch viel mehr wahrnehmen: z.B. wie der Klient sich mittels – unbewusster – Verwendung von Submodalitäten emotionale Zustände oder Strategien erhält oder schafft.

Das linguistische Metamodell

Wenn die innere Realität des Klienten subjektiv ist, muss man sich fragen, wie der Therapeut davon eine Idee erhält. Denn bevor man das Problem des Klienten angehen kann ist es nötig, dessen Weltbild zu kennen. So wie das Weltbild die Sprache formt, so formt die Sprache die Wahrnehmung der Welt. Unser Hirn als das Sprachorgan par excellence geht im Verlauf unserer Entwicklung eine reziproke Beziehung mit der Umgebung ein. Die Muttersprache bereitet nicht nur die Mund- und Kehlkopfmuskulatur des Babys vor, die mit etwa fünf Jahren ausgeformt ist, sondern sie beeinflusst auch Funktionen von spezifischen Hirnstrukturen. Wahrnehmung und Konzepte sind abhängig von der jeweiligen Kultur: Wer als Kind niemals lernte, zum Beispiel wie die Eskimos 20 verschiedene Arten von Schnee zu unterscheiden oder wie Jagd- oder Wüstenvölker spezifische Spuren in der Umgebung wahrzunehmen und dafür auch entsprechende Wörter zu benutzen, wird in diesen Bereichen stets „wahrnehmungsbehindert“ bleiben.

Das Metamodell ist ein Konzept, das über die Sprachstruktur des Klienten schnell und zeitsparend seine innere Realität erkennen lässt. Das von Milton Erickson entwickelte linguistische Modell bedient sich dessen, um Trancen zu induzieren, indem es bewusst die Schärpen verwischt. Wenn Men-

¹ Plato: Das Gastmahl, oder Von der Liebe. Übers. u. Einl. von Kurt Hildebrandt. Reclam, Stuttgart 2006

schen unscharfe Informationen erhalten, füllen sie die Leerstellen mit eigenen Erfahrungen. Wenn sie sich dessen bewusst sind, wie – hoffentlich – beim therapeutischen Interpretieren, einer in manchen Therapiemethoden häufig verwendeten Technik, ist das manchmal hilfreich, weil klärend. Doch wenn das automatisch geschieht, wirkt es vor allem tranceinduzierend. Wenn man hingegen dieses Modell dazu benutzt, um präzise Information zu erhalten und zu geben, versteht der Empfänger, was man meint.

Alles ist Feedback

In jeder Psychotherapieschule steht die innere Realität des Klienten im Zentrum der Aufmerksamkeit, sogar wenn man sich vor allem mit systemischen Aspekten seines Problems auseinandersetzt. In tiefenpsychologisch und psychoanalytisch orientierten Techniken wird sie hauptsächlich auf linguistischer Ebene z.B. durch das „freie Assoziieren“ oder durch das Beachten von Träumen usw. angegangen. Ein Therapeut, der sich in gutem Rapport mit seinem Klienten befindet, kann eigene Bilder entwickeln, die er zur Bewältigung des Problems anbietet. Doch besteht die Gefahr, dass zwei voneinander unabhängige „Realitätsblasen“ entstehen, dass Klient und Therapeut in einem babylonischen Turm der Missverständnisse gefangen sind, besonders dann, wenn sich der Therapeut seiner eigenen Kreation der Bilder nicht bewusst ist. Deutungen können dann vom Patienten nicht verstanden oder angenommen werden, er geht in „Widerstand“. Dieser Widerstand aber ist eigentlich nur Feedback, er zeigt, dass Klient und Therapeut nicht vom Gleichen reden. Milton Erickson hat dies als „Unflexibilität des Therapeuten“, „his stupidity“, bezeichnet.

Die systematische Anwendung des linguistischen Metamodells und die sinnesspezifische Beschreibung zur Erkundung der subjektiven Realität eines Klienten ist ebenfalls erst von Bandler

und Grinder so eingeführt worden. Das Konzept Milton Ericksons, wonach es nur Feedback und keinen Widerstand gebe, haben sie in diesem Sinne für die subjektive Realität des Patienten eingebracht.

Dissoziation und Assoziation

Die drei „Wahrnehmungspositionen“ – Assoziation, Dissoziation und Identifikation – können aus jedem Satz eines Klienten herausgehört werden. Assoziiert befinde ich mich als Beteiligte mitten in einem bestimmten Prozess, einer Situation. Dissoziiert hingegen betrachte ich den Prozess und mich selber von außen. Und die Identifikation erlaubt mir, mich in Perspektiven anderer hineinzusetzen. Körper- und Augenbewegungen geben dem aufmerksamen Beobachter zusätzlich darüber Auskunft, welche Wahrnehmungsposition ein Klient aktuell einnimmt. Dies ist einerseits diagnostisch von Interesse, andererseits kann es auch therapeutisch genutzt werden.

Diagnostisch sagt es z.B. etwas darüber aus, wie tief eine Depression ist: Je mehr etwa Ressourcen nur noch dissoziativ, alles Widrige und Deprimierende hingegen assoziiert wahrgenommen werden, umso tiefer ist die Depression, und umso mehr Arbeit wird erforderlich sein, um sie aufzuhellen – womöglich auch mit psychopharmakologischer Unterstützung. Therapeutisch können die Positionen genutzt werden, um zum Beispiel ein Problem mit hoher begleitender Erregung zu dissoziieren. Klienten nehmen gewissermaßen Abstand zu ihrem Problem und bekommen so eher Zugang zu eigener Aktivität, zu ihren Ressourcen und persönlichen Lösungsstrategien.

Dissoziation ist ein von Pierre Janet Mitte des 19. Jahrhunderts in der Arbeit mit „hysterischen“ Patientinnen geprägter Begriff. Einfach ausgedrückt besagt er, dass die Patientinnen unfähig sind, emotionale Färbung, die ein Ereignis bewirkt, zu spüren. Heute ist Dissoziation als psychisches Phänomen



bedeutend besser untersucht, und man kann wohl sagen, dass diese Position allen Menschen zur Verfügung steht. Typische NLP-Techniken wenden das Phänomen in der Veränderungsarbeit an: darunter *Behaviour Generator*, d.h. Programmieren von spezifischem Verhalten, *History Change*, d.h. Deprogrammieren von Verhalten, welches auf emotionalen Lernerfahrungen aus der Vergangenheit beruht, und die Desensibilisierung von Phobien oder traumatischen Flashbacks.

Phobietechnik und Behaviour Generator

Phobien sind eine Angsterkrankung, bei welcher der Klient alles tut, um das phobisch besetzte Objekt – Orte, Personen, Dinge, Situationen – zu vermeiden. Gelingt dies nicht, produziert der Klient eine Panikattacke. Mit der Technik zur Behebung von Phobien, der so genannten „40 minutes Phobia Cure“ Bandler und Grinders ist NLP berühmt geworden. Voraussetzung ist ein sicherer Rapport. Therapeutisch wird eine visuelle Dissoziation aufgebaut, in welcher aus einem räumlich großen Abstand mit ruhiger Atmung das phobische Objekt betrachtet werden kann. Nach und nach wird dieser Gegenstand der Angst vor dem geistigen Auge immer näher gezoomt, bis er quasi lebensähnlich vor dem Klienten steht. Kann er es nun ruhig betrachten, ist der erste Schritt in der Desensibilisierung gemacht, und zwar durch *mentale Konfrontation*.

Die *reale* Konfrontation wird mit der Technik *Behaviour Generator* vorbereitet und zunächst noch rein mental – wieder dissoziiert – als Szenario ausgedacht, visualisiert, wobei auch das phobische Objekt mental aus der Entfernung langsam näher gebracht wird.

Der nächste Schritt erfolgt ebenfalls noch mental, doch nicht mehr dissoziativ, sondern assoziativ. Der Klient sieht, hört, spürt als ob das Objekt jetzt vor ihm stünde. Der Therapeut sieht an der Physiologie des Klienten – es gibt einen untrüglichen Feedback-Mechanismus –, wann dieser bereit ist, aus der Sitzung herauszugehen, um dem gemiedenen Objekt real zu begegnen.

Tiefenpsychologische Therapeuten wissen, wie schwierig Phobien deutend zu behandeln sind. Schon Freud hat die reale Konfrontation mit seinen Patienten eingesetzt. Selbstverständlich hat er sie vorbereitet durch seine deutenden Kommentare. Doch letztlich stieg auch er mit dem höhenphobischen Klienten auf einen Turm oder brachte den hundephobischen Klienten mit Hunden in Kontakt. Diese Technik wird immer noch von Verhaltenstherapeuten angewendet.

Elegant an der NLPt ist, dass man als Therapeut dem Klienten beim *Behaviour Generator* das Üben in der Realität als Hausaufgabe gibt – allerdings erst, wenn man nach den ersten Schritten sicher ist, dass er es auch schaffen wird. Heute wissen wir, wie wichtig das Nachwachsen und Verstärken von Verbindungen zwischen den Nervenzellen, die so genannte neuronale Sprossung, für den Lernprozess ist. Weshalb wir unsere Klienten nach erfolgreicher Desensibilisierung anweisen, in den nächsten Wochen täglich das phobische Objekt aufzusuchen, bis es „vergessen“ ist.

Die richtige Strategie, ein Beispiel

Probleme fallen nicht vom Himmel, sondern werden von den Patienten mit ihren Systemen geschaffen, dies kann die Familie sein, der Kollegenkreis, Freunde. Die Kunst der NLPt- Therapeuten besteht u.a. darin, linguistisch und neurophysiologisch so genau zu beobachten, dass sie Hinweise auf diesen Vorgang erhalten. Wenn eine Klientin, die Pferde zureitet, nach einem Unfall keinen Hengst mehr be-

steigen kann, weil sie Angst hat, so kann ich verschiedene Diagnosen stellen: posttraumatische Phobie, einfache Phobie (Verknüpfung zweier Probleme durch die Klientin), Angsterkrankung usw. Tiefenpsychologisch hätte ich wundervolle Freudianische Deutungen zur Hand.

Ich kann mir aber auch einfach erzählen lassen, was passiert, wenn sie an den Hengst, den sie zureiten möchte, denkt. Angst entsteht nämlich durch unterschiedliche Strategien. Klienten können den Hengst sehen und Angst kriegen oder sie bekommen Angst, wenn sie an das Besteigen denken oder wenn sie den Hengst wiehern hören, wenn sie das Tier riechen etc. Bei dieser Patientin war es so: Sie veränderte, sobald sie den Hengst innerlich sah und beschlossenen hatte, ihn zuzureiten, Frequenz und Lage ihres Atems, von einem ruhigen Atem im Brustbereich zu einem hochfrequenten und nur noch im obersten Teil der Brust lokalisierten Atem. Sie war gewissermaßen auf dem Wege der Hyperventilation. Die Lösung des Problems bestand darin, ihr – neben der mentalen Vorbereitung – ruhiges und kontrolliertes Atmen beizubringen, und dann in einem einfachen Behaviour Generator das Verhalten zu „programmieren“. Tags darauf beritt sie den besagten Hengst ruhig, und nach zwei Monaten täglicher Atemübungen konnte sie den Hengst wieder „ohne zu denken“ ruhig bereiten.

Bei dieser Art von Arbeit gibt es zwei kritische Momente. Um die „Problemstrategie“ der Klientin über ihre Augenbewegungen und ihre Wortwahl zu erkennen, reicht mir eine einmalige Schilderung nicht aus. Ich möchte dreimal beobachten können, über wel-

che Sinneskanäle die Problemstrategie bei der Klientin abläuft, um sicher zu gehen, dass ich die Strategie erkannt habe. Erst jetzt kann ich an eine Lösungsstrategie denken. Als Therapeutin kann ich aber nicht dreimal die gleichen Fragen stellen, ich muss also linguistisch flexibel immer wieder die gleichen Prozesse in der Klientin hervorrufen. Daran schließt sich die Problemdefinierung an, in welcher man das Ganze rückspiegelt, und das formuliert, was wir Therapeuten das Erarbeiten der informierten Zustimmung nennen. Darin ist bei mir immer enthalten, dass Klienten sich verpflichten, die Hausaufgaben ernsthaft und regelmäßig zu erledigen.

Der zweite schwierige Moment ist, wenn man bei der therapeutischen Arbeit aus dem Bereich der Vorstellungen in den Bereich der Realität tritt und plant, das Gelernte umzusetzen. Ich darf die Sitzung nicht beenden, bevor ich mir nicht sicher bin, dass die Klientin spätestens am nächsten Tag die Umsetzung in die Realität bewerkstelligt, d.h. sich dem phobischen Objekt stellt.

Es macht unsere Arbeit als Therapeutinnen und Therapeuten nicht kleiner, wenn wir uns gelegentlich der vielfältigen Wurzeln unserer Techniken entsinnen. Im Gegenteil. So mancher und manchem könnte ein Gang zu den Quellen neue Wege und Möglichkeiten des therapeutischen Vorgehens erschließen. Ich denke da vor allem an den fachlichen Nachwuchs, der auf den psychotherapeutischen Markt drängt und der hiermit ausdrücklich ermutigt sei, das Beste aus Geschichte, Erfahrungen und Praxis der verschiedensten Kollegen und Kolleginnen zu übernehmen – zu klauen.



Dr. Gisela Perren-Klingler, Fachärztin für Psychiatrie in Visp (Wallis). Psychotherapeutin mit eigener Praxis, Trainerin für NLPt und Hypnotherapie, in internationalen Projekten tätig als Traumatologin und Menschenrechtlerin.

So können Sie sich „nackte“ Zahlen vorstellbar machen

Von Reinhold Vogt



Der ehemalige bayerische Ministerpräsident, mehrfache Bundesminister und CDU-/CSU-Kanzlerkandidat Franz Josef Strauß soll den Abgeordneten im Deutschen Bundestag einmal in ungewöhnlich anschaulicher Weise erklärt haben, was der Unterschied zwischen einer Million DM und einer Milliarde DM sei (die EURO-Zeiten begannen später). Vorab: Sie wissen gefühlsmäßig, dass eine Milliarde viiiel mehr ist als eine Million; nach kurzer Überlegung wird Ihnen auch bewusst, dass eine Milliarde das Tausendfache einer Million ist und wie die zwei Ziffernfolgen aussehen: 1.000.000 bzw. 1.000.000.000.

Franz Josef Strauß soll zwei beeindruckende Bilder für das geistige Auge der Abgeordneten gemalt haben:

- Ein Stapel mit druckfrischen 1.000-DM-Scheinen im Wert von 1 Million DM hat eine Höhe von nur 11 *Zentimetern*. (Ein Stapel gebrauchter Banknoten ist noch einen Zentimeter höher!)
- Ein Stapel mit 1.000-DM-Scheinen im Wert von 1 Milliarde DM hätte demzufolge eine Höhe von 110 *Metern*.

Zahlen sind für die meisten Menschen abstrakte Informationen, insbesondere dann, wenn sie nicht zum alltäglichen Lebensinhalt gehören. Alle abstrakten Informationen, nicht nur Zahlen, sind schwer einpräglich, schwer erinnerbar. Fazit: Das Umwandeln „nackter Zahlen“ in die Stapelhöhe von Banknoten in Zentimeter bzw. Meter führt zu einer wirklich merkwürdigen Vorstellung.

Empfehlung Nr. 1: Machen Sie sich abstrakte Informationen vorstellbar – in diesem Fall als Längenangaben in Zentimetern und Metern. Dadurch sind sie für das Gedächtnis leichter einpräglich und zuverlässiger erinnerbar!

Empfehlung Nr. 2: Sie können die Vorstellbarkeit verstärken, indem Sie die Längenangaben noch weiter konkretisieren, zum Beispiel so: 11 cm hoch ist ein Kaffeebecher; 110 m hoch ist das Hochhaus mit den 32 Stockwerken in Madrid, das im Februar 2005 lichterloh brannte.

Empfehlung Nr. 3: Skizzieren Sie auch „richtige“ Bilder oder nutzen Sie bereits vorhandene Bilder für Ihre „organischen Augen“.

Sofern Sie künftig „nackten“ Zahlen eine besser vorstellbare Form geben wollen, können Sie das auch auf weniger spektakuläre, aber fast genauso wirkungsvolle Art tun. Sie könnten zum Beispiel folgende Zahlen gedanklich um folgende Bedeutungen ergänzen:

- 24 – Datumsangabe für Heiligabend
- 99 – von so vielen Luftballons singt Nena
- 130 – Richtgeschwindigkeit auf deutschen Autobahnen
- 159 – so viele Liter (Öl) passen in ein Barrel
- 273 – bei dieser Gradzahl (ungefähr) liegt der absolute Nullpunkt
- 0815 – nicht nur eine Redensart, sondern der Maschinengewehr-Typ 08 im Kriegsjahr 1915
- 4711 – geschütztes Warenzeichen für Kölnisch Wasser

Ein alternatives Verfahren: Sie können Zahlen mathematisch analysieren und damit ähnlich wirkungsvolle Erinnerungsspuren auslösen, zum Beispiel so:

- 36912 – die 3er-Reihe
- 4654 – ergeben zusammen 100
- 1339 – 1 mal 3 mal 3 gleich 9
- 247248 – 24 mal 3 bzw. mal 2

Eine kleine Knobelaufgabe für Sie zum Schluss: 215893 – Auflösung unten.

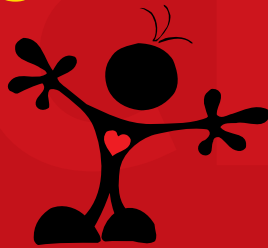
Auflösung: Wenn zwei Personen einmal für fünf Minuten nicht achtgeben, sind sie in neun Monaten zu dritt.



Reinhold Vogt, Gedächtnistrainer und Experte für Lerntechniken. Autor von „Gedächtnistraining in Frage & Antwort – Warum kreatives Lern-Denken besser ist als Pauken“ (Junfermann 2007).
www.memoPower.de



Wir
erfahren
nur die
Gegenwart.



Sonst nichts.



Dalai Lama



Muster-Mix für die Motivation

Shelle Rose Charvet hatte mit ihrem Buch „Wort sei Dank“ seinerzeit bahnbrechende Erkenntnisse über Motivationsstrategien veröffentlicht. Inzwischen schrieb sie ein Nachfolgewerk. Evelyne Maaß befragte sie kurz vor Fertigstellung des Buches.

Evelyne Maaß: *Shelle, seit gut 20 Jahren setzt du das „Language and Behavior“-Profile ein, um Marketing- und Verkaufsstrategien zu entwickeln und Unternehmen darin zu unterstützen, ihre wichtigsten Märkte zu erreichen. Was kann eine gute Führungskraft mit dem LAB-Profil anfangen?*

Shelle Rose Charvet: Eine gute Führungskraft zeichnet sich dadurch aus, dass sie ein Gespür dafür hat, wie ihr Team tickt. Wir wissen heutzutage, wie wichtig Motivation für gute Arbeit ist. Also: Eine Führungskraft, die in der Lage ist, ihre Crew zu motivieren, wird Erfolg haben im Job. Die oberste Führungsebene kreiert Visionen und Zielsetzungen für ihr Unternehmen und ihre Mitarbeiter. Und sie benötigt natürlich das Wissen, welche Motivationsstrategien ihre Arbeitskräfte haben, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Wenn Menschen über dieses Wissen verfügen, können sie strategisch ihr Team führen. Und nur so kann jedes einzelne Team-Mitglied hundertprozentig richtig für das Unternehmen eingesetzt werden. Hier setzt das LAB-Profil an.

Evelyne Maaß: *Du hast herausgefunden, dass Gruppen und Individuen aus ganz verschiedenen Beweggründen motiviert werden. Manche müssen sofort loslegen, um Spaß bei der Sache zu haben, andere wiederum wollen Zeit haben, alles zu durchdenken, und dann erst handeln. Gibt es den „richtigen“ Motivationsschub?*

Shelle Rose Charvet: Ja und nein. Menschen denken verschieden und arbeiten effektiv unter völlig verschiede-



Evelyne Maaß (li.), NLP-Lehrtrainerin, Lehr-Coach, LAB-Profil-Trainerin, Geschäftsführerin von Spectrum KommunikationsTraining. www.nlp-spectrum.de

Shelle Rose Charvet, LAB-Profil-Entwicklerin, NLP-Lehrtrainerin, Certified Speakerin, Beraterin und Coach, Geschäftsführerin von Success Strategies. www.successtrategies.com

nen Konditionen. Der eine kann einen Ansporn dadurch erhalten, dass es Probleme zu lösen gibt, der andere braucht für gute Arbeit eine Vision. Ein Beispiel: Wenn eine Abteilung hauptsächlich aus „Problemlösern“ besteht, aus Leuten, die die Begabung haben mitzubekommen, was in der Firma „schief läuft“, sollte das Team besser über die Problemebene motiviert werden. So eine Gruppe wird ganz schwierig zu motivieren sein, wenn der Chef oder die Chefin von großen Zielen im kommenden Jahr spricht oder von Visionen, die die Firma hat. In der Umkehrung wird ein Chef, der ausschließlich auf vorhandene Probleme aufmerksam macht, bei einem „Ziele-Team“ nicht weiter-

kommen. Wer große Visionen im Kopf hat, den nerven Probleme. Bei diesem Ziel-Muster fallen Probleme als Motivationsschub komplett durchs Raster. Es gibt hier kein richtig oder falsch; nur die Antriebsrichtung ist völlig anders.

Evelyne Maaß: *Wie sieht deine Bilanz zehn Jahre nach „Wort sei Dank“ aus?*

Shelle Rose Charvet: Eines ist mir klar geworden und bestätigt sich immer wieder: Die richtige Sprache ist wie ein Magnet, der genau jene Kunden oder Mitarbeiter anzieht, die man haben will. Das ist so, als wenn man die Tür zu ihren Gedanken öffnet und

Evolution of Consciousness II

mit **Robert Dilts** (USA) &
Stephen Gilligan (USA)

15. – 18. Januar 2009



Ausbildung zum **Coach**, DVNLP
Schwerpunkt: Aufstellungsarbeit
Start: **15. – 17. August 2008**

NLP-Practitioner Kompaktausbildung
26.09. – 12.10.2008 plus Testing-WE

NLP-Trainer Kompaktausbildung
17.10. – 02.11.2008 plus Testing-WE



Nikolai Hotzan
Schongauer Str. 54
D-33615 Bielefeld
Tel.: 0521-5213633
www.NLPcab.info

Sprache und Verhalten

LAB steht für „Language and Behavior“ und deckt den Zusammenhang auf, dass man über die Sprache (engl.: language) eines Menschen vorhersagen kann, wie sich dieser in einer bestimmten Situation verhalten (engl.: behavior) wird. Das Unternehmen Spectrum Kommunikationstraining aus Berlin bot als erstes Institut in Deutschland zertifizierte LAB-Profil-Weiterbildungen an, arbeitet seither auf diesem Gebiet und lädt Shelle Rose Charvet regelmäßig zu speziellen Themen-Seminaren ein.

damit die Möglichkeit besitzt, die Bedürfnisse und Gefühle direkt zu erreichen. In der Umkehrung heißt das: Wer es verfehlt und im wahrsten Sinne des Wortes nicht die gleiche Sprache spricht, der wird erleben, dass die Kunden sich entweder gar nicht angesprochen fühlen oder sich womöglich über penetrantes Marketing ärgern.

Als ich mein Buch „Wort sei Dank“ schrieb, war ich in der Lage, jedes einzelne dieser Motivationsmuster per Fragestellung zu erkennen und innere Verhaltensmuster eins nach dem anderen aufzuschlüsseln. Ich konnte damit ganz konkrete Anleitungen geben, wie sie zu nutzen waren. Dann haben wir diese Ergebnisse im Personal-Management, in Bewerbungskontexten, im Verkauf, im Marketing und so weiter genutzt. Das war eine Phase der Anwendung, in der wir auch die Aus-

wirkungen von Kontext-Veränderung intensiv beobachtet haben. Viele Organisationen erkennen beispielsweise nicht, dass es, wenn etwas schief läuft, eine signifikante Verlagerung auf der Ebene der Verhaltensmuster gibt. Ein Betrieb, der zu starr in seinen Handlungsabläufen verfährt, wird scheitern, wenn es darum geht, aufgebrachte oder verärgerte Kunden adäquat zu betreuen. Er wird so riskieren, ein womöglich gutes Geschäft zu verlieren. Ändert sich der Kontext, können sich die Muster dramatisch verändern, lautet die Erkenntnis. Dieses Thema ist für alle, die mit Menschen arbeiten, von großem Interesse.

Ich habe meine Erfahrungen immer wieder in meinen LAB-Profil-Trainings-Seminaren verfeinert und weiterentwickelt. Einmal pro Jahr biete ich eine zehntägige internationale Trainer-Zer-

tifizierung an. Im Laufe der Jahre haben wir erkannt, dass die meisten Menschen mehr als nur ein Muster gleichzeitig anwenden. Wir haben herausgefunden, dass dieser Muster-Mix, diese Kombination verschiedener Muster, bei komplexen Vorgängen noch mehr Menschen anspricht und erreicht.

Evelyn Maaß: Worauf fokussierst du dich in deinem neuen Buch?

Shelle Rose Charvet: Mein Buch beschäftigt sich mit eben diesem Muster-Mix. Ich bin fast fertig. Und ich kann versprechen: Wir werden damit auf ein neues Level gehen. Das Buch spricht den Prozess an, bei dem die Kunden direkt mit ihren inneren „Motivations-Lieferanten“ interagieren. Das gilt sowohl für den Prozess des täglichen Einkaufens als auch für ihr Geschäftsgeschehen oder für problematische Situationen. Das ist zentrales Thema des Buches.

Ort guter Gefühle

Von Ronald Hindmarsh

Auf dem Weg zur gelingenden Schule: Der nlpaed entwickelt ein Practitioner-Curriculum für den pädagogischen Anwendungskontext.



Lehrer und Lehrerinnen sind die wohl am häufigsten mit Gruppen arbeitenden Trainer. Gerade die Arbeit mit Schulklassen stellt aus verschiedenen Gründen besonders hohe Anforderungen. Eine hohe Qualifikation in Bezug auf fachliche Inhalte, Didaktik und Methodik garantiert keinen erfolgreichen Unterricht, wenn nicht auch die Trainer-Fähigkeiten auf hohem Niveau sind. Deren Entwicklung steht im Studium nicht unbedingt obenan.

Als Lehrbeauftragter und Begleiter einer Gruppe von Lehramtsstudenten im Halbjahres-Praktikum durfte ich die ersten Erfahrungen der Studenten in der Lehrerrolle miterleben. Inhaltlich waren alle gut vorbereitet. Aber wie reagiert man, wenn im Unterricht Papierkügelchen durch die Luft fliegen? Wie stelle ich – ohne Strafarbeiten – eine ruhige und lernförderliche Atmosphäre her? Es gibt sicher einiges zu

gewinnen, wenn es gelingt, die Kommunikation in Schulen zu reformieren. Um in dieser Richtung einen Schritt zu tun, haben wir im Verband für neurolinguistische Verfahren in Bildung und Erziehung e.V. (nlpaed) eine Arbeitsgruppe Practitioner gebildet. Nach unserem ersten Trainer-Workshop Ende Februar liegt als Arbeitsergebnis ein vorläufiges Curriculum¹ vor.

Das Lernen lernen

Das Neurolinguistische Programmieren (NLP) als Disziplin vom „Wie“ der Kommunikation ist prädestiniert für Anwendungen im Kontext der Pädagogik. Dabei geht es nicht nur um Trainer-Fähigkeiten. Gregory Bateson sagte, NLP sei „der erste systematische Ansatz, zu lernen wie man lernt“. Wie gestaltet sich Unterricht, wenn die Lehrkraft mit den NLP-Grundannahmen arbeitet, wenn sie NLP-Lernstra-

tegien, die Kenntnis der Lernkategorien von Bateson und der Logischen Ebenen einbringt? Wie fühlt sich Unterricht an, wenn die Lehrkraft in NLP-Manier klar zwischen Feedback und Bewertung unterscheidet?

Unser Curriculum bietet für den Bereich der Pädagogik nützliche NLP-Modelle, -Elemente und -Formate innerhalb einer standardisierten und zertifizierten Ausbildungsreihe an. Für die Einstiegsausbildung orientierten wir uns an dem Curriculum des NLP-Practitioners, DVNLP. Für den Ausbildungsstandard nach nlpaed haben wir den Practitioner in zwei Abschnitte unterteilt. Er setzt sich aus dem Associate (nlpaed) und Anwendungsmodulen zusammen.

Als NLP-Fachverband ist uns die Aufnahme von fachspezifischen und praxisrelevanten Anwendungskontexten in

das Curriculum wichtig, zum Beispiel „Nonverbales Klassenraum-Management“^{2,3}, „Präsentation“ sowie „Feedback geben und nehmen“. An mindestens neun Tagen bzw. in 72 Stunden werden alle wesentlichen NLP-Modelle und -Elemente behandelt. Diese einführende Grundausbildung kann auf Teilnehmerwunsch separat als Associate (nlpaed) zertifiziert werden. Der Associate (englisch für Geselle, auch Partner) qualifiziert für den Besuch weiterer Anwendungsmodule, zum Beispiel zu den Themen Lernstrategien, Lern- und Abrufblockaden oder Burn- und Bore-Out. Nach insgesamt mindestens 18 Tagen bzw. 144 Stunden kann eine Zertifizierung zum Practitioner (nlpaed) erfolgen.

Während die neurolinguistischen Elemente und Modelle unter NLPern bekannt sind, fließen u.a. viele im Klassenraum einsetzbare Formate ein, die bisher nur wenige NLP-Lehrtrainer kennen. Die Entwicklung des Curriculums sowie die Ausbildung einer Gruppe von LehrtrainerInnen erfolgen deshalb in mehreren Phasen. Eine Gruppe von LehrtrainerInnen aus den Reihen der AG wird noch 2008 mit der Veranstaltung von Pilot-Ausbildungen beginnen.

Nonverbales Klassenraum-Management

Stellvertretend für die Inhalte möchte ich kurz das von Michael Grinder eingeführte nonverbale Klassenraum-Management² vorstellen. Nonverbales Klassenraum-Management ist ein System aus einfach zu lernenden Formaten, welches auf NLP-Elementen und -Modellen aufbaut, wie Kalibrieren, Ankern, Pacen, Leaden und die Logischen Ebenen. Diese Formate sind nicht nur nützlich für die pädagogische Praxis, sondern eignen sich auch hervorragend, um Lehrkräften NLP nahezubringen. Ein einfaches Beispiel ist die bewusste Verwendung zweier unterschiedlicher Plätze im Klassenraum als Bodenanker, zum einen für die

Lehre, zum anderen für die Beruhigung der Klasse. Werden die Anker richtig gesetzt, kann der Lehrer nonverbal Einfluss auf den inneren Zustand der Schüler nehmen, wenn er die entsprechenden Plätze aufsucht.

Der nlpaed wird die zügige pädagogisch-fachspezifische Entwicklung im NLP mit den Mitteln des Web 2.0 unterstützen, u.a. in Form einer von den Lehrtrainern gemeinsam erstellten Online-Datenbasis für ausbildungsrelevante Formate und Modelle. Das ermöglicht uns, als Gruppe unser Wissen zusammenzufassen und dadurch einen dynamischen „Mainstream“ der Ausbildungsinhalte zu definieren. Im Curriculum ist festgelegt, dass 50 Prozent der in der Ausbildung verwendeten Modelle und Formate in dieser Datenbasis beschrieben sein müssen. Im Prinzip kann jeder Lehrtrainer diese Voraussetzung durch Eingabe seiner Formate erfüllen. Im späteren Verlauf werden wir gemeinsam entscheiden, welche Inhalte genau den verbindlichen Mainstream definieren.

Um Schule zu verändern, brauchen wir nicht (schon wieder) neue Regeln, sondern neue Einstellungen. Anstatt die Entwicklung festzuschreiben oder durch eine Kommission zu regeln, vertrauen wir dem verantwortlichen Handeln der LehrtrainerInnen und dem Gruppenprozess. Diese Einstellung hat ihre Wurzeln in der Reformpädagogik: In der Freinet-Pädagogik regelt der Klassenrat⁴ alle wichtigen Vor-

gänge in der Lerngruppe inklusive der Auswahl der Lernfelder.

Pilot-Ausbildungen

Pilot-Ausbildungen zum Associate bzw. Practitioner (nlpaed) nach dem vorläufigen Curriculum beginnen noch in diesem Jahr. Nach Abschluss der Pilotphase Ende 2009 werden wir alle beteiligten LehrtrainerInnen und AssistentInnen zu einem zweiten Trainer-Workshop bitten. Dort wollen wir unsere Erfahrungen diskutieren, ein endgültiges Curriculum erstellen und dabei auch die Modalitäten für künftige Lehrtrainer-Ernennungen festlegen. Am 15. April wurden die ersten LehrtrainerInnen ernannt: Aloisia Hitzelberger (Echzell/Hessen), Ursin Maggi (Leipzig), Rolf-Dieter Aff (Grünberg/Hessen) und Ronald Hindmarsh (Bremen), weitere Ernennungen folgen. Auf unserer Homepage www.nlpaed.de werden Orte und Termine der Pilot-Ausbildungen veröffentlicht.

Ich habe durch Beobachtung meiner eigenen Kinder sowie durch meine Erfahrung in der Praxis als Heilpraktiker für Psychotherapie die feste Überzeugung gewonnen, dass Menschen von Natur aus gerne lernen. Demnach müsste die Schule ein Ort guter Gefühle sein. Ich wünsche mir, dass wir mit der Entwicklung und Verbreitung eines pädagogischen NLP der Vision von gelungenen Schulen, in denen sich Schüler und Lehrer gerne zum Lernen treffen, ein Stück näher kommen werden.

Literatur

- 1 Vorläufiges Curriculum Associate (nlpaed) und Practitioner (nlpaed) vom 13.3.2008, online unter www.nlpaed.de
- 2 Grinder, Michael: Ohne viele Worte. VAK, Kirchzarten 1995
- 3 Nitsche, Pearl: Nonverbales Klassenzimmermanagement. Ubooks, Diedorf 2005
- 4 Wikipedia unter <http://de.wikipedia.org/wiki/Klassenrat>



Ronald Hindmarsh, Vorsitzender des nlpaed. Heilpraktiker für Psychotherapie, spezialisiert auf kurzzeittherapeutische Behandlung von Lernstörungen sowie ADS/ADHS. www.ADHS-Bremen.de

Sich selbst auf der Spur

Von Margot Alex-Schmid

Was ist es, das „mich ärgernd macht“? Unsere Autorin hat E-in-sich-T als einen Weg kennengelernt, um zu neuen Denk- und Handlungsoptionen zu kommen.

Ausgangspunkt ist, dass kein Mensch die Welt identisch erfährt. Unsere Wahrnehmung der Realität ist grundsätzlich beeinflusst von unbewussten Prozessen und individuellen Faktoren wie Lebensumständen, Kultur oder persönlicher Erfahrung. Das sind Erkenntnisse, die auch in andere Methoden der Persönlichkeitsentwicklung und Kommunikation wie das Neurolinguistische Programmieren (NLP) oder die Gewaltfreie Kommunikation Eingang gefunden haben. E-in-sich-T baut wesentlich darauf auf, dass wir in einer subjektiven Realität leben und agieren. Das heißt, wir geben dem Geschehen um uns herum eine bestimmte Bedeutung und handeln entsprechend unserer Interpretation.

Das amerikanische Ehepaar John und Joyce Weir entwickelte vor rund 50 Jahren E-in-sich-T als Orientierung, getragen von einem speziellen Sprachstil. John war Psychologe an der University of California in Los Angeles und unter anderem in der Unternehmensberatung tätig, Joyce ließ ihr Wissen aus dem Bereich Yoga und Tanztherapie einfließen. Dem Anwender dieses Sprachstils soll



unmissverständlich bewusst werden: Ich bin es, der die Umgebung auf die mir eigene Weise wahrnimmt. Ich bin es, der so entscheidet. Ich bin es, der so fühlt. Daraus folgt das Bewusstsein: Ich mache mich – in meiner von mir gestalteten subjektiven Welt. Dieser Sprachstil ist Teil der E-in-sich-T-Orientierung, mit deren Hilfe jeder das erreichen kann, was auch John Weir für sich erlebt hat: die „Freiheit von dem Anspruch, den Bedürfnissen anderer

gerecht zu werden“. Für den deutschen Markt hat Dirk Rauh ein entsprechendes Seminar entwickelt.

Das Besondere an diesem Sprachstil lässt sich am besten als eine bestimmte Form des Ausdrucks umschreiben. Wenn wir über etwas berichten, geschieht das in einer Art erzählerischer Distanz, auch dann, wenn es um unsere eigene Person geht. Selbstverständlich werden wir emotional, wenn

NLPt und Erickson'sche Hypnose

Practitioner-Kurs für helfende Berufe

20 Tage, jeweils 4-tägige Blöcke, Do-So

Kursinhalt

Die klassischen Grundlagen des NLPt werden gelehrt und geübt; dabei wird besonders Wert gelegt auf die Salutogenese, die Fähigkeit, minimale physiologische Veränderungen des Klienten als Feed-Back Signale zu erkennen, sich daran anzupassen, die Ressourcen des Klienten maximal zu nutzen und die Modelle präzise auszuführen.

Kursdaten

Block 1	08.01. – 11.01.2009
Block 2	19.03. – 22.03.2009
Block 3	14.05. – 17.05.2009

Kursort

Luzern

Weitere Informationen

www.institut-psychotrauma.ch/kurse.php

IPTS
Dr. med. Gisela Perren-Klingler
Napoleonstrasse 16 b
CH-3930 Visp

Phone +41 27 946 34 22
Fax +41 27 946 34 23
www.institut-psychotrauma.ch
iptsperrren@rhone.ch

wir beispielsweise sagen, dass wir uns über etwas geärgert haben. Aber das Ärgern an sich erscheint als Fakt. Es wird nicht hinterfragt. Hier setzt die E-in-sich-T-Sprache an, und zwar nach dem Muster: „Wie mache ich mich?“

Statt zu sagen, „ich ärgere mich“, wird der Fokus auf unsere eigene Aktivität gerichtet, auf unseren Anteil daran, dass wir das Ärgern in uns selbst aktivieren. Alle Sätze, die unser Erleben betreffen, werden entsprechend umformuliert und führen vor Augen: Wir sind die Macher und Gestalter unserer Realität. Wer feststellt: „Ich mache mich verärgert“ beziehungsweise „ich mache mich ärgernd“, stößt schnell auf die Frage: aus welchem Grund eigentlich? Das Sprachmuster provoziert die Selbstreflexion geradezu. Besteht tatsächlich Anlass zum Ärgern oder gibt es neben der eigenen, subjektiven Realität noch eine zweite oder dritte, die eine ganz andere Interpretation zulässt? Und weshalb wählen wir die Wahrnehmungsvariante, die für uns „ärgern“ impliziert? Wo docken wir an, was reizt uns, was spiegeln wir, was treibt uns, dass wir uns für „ärgern“ entscheiden? Warum „machen“ wir uns so?

Ein anderes Beispiel: „Du beleidigt mich.“ Wer anderes als wir selbst macht, dass wir uns beleidigt fühlen? Wer anderes als wir selbst gibt dem Gegenüber die Macht, uns emotional zu treffen? Durch die spezifische Art des Hinterfragens entstehen ein Bewusstsein dafür, was wir tun, und die Chance, bewusst zu überprüfen, ob wir das wirklich wollen. Die Erkenntnis, dass die Verantwortung für die Entscheidung allein bei uns liegt, kann befreien. Befreien von überholten Reaktionsmustern, von vermeintlichen Zwängen. Kann frei machen zu handeln.

Die E-in-sich-T-Orientierung eröffnet einen Zugang weg vom Auslöser hin zum Selbst, zur eigenen Person und weg vom unbewussten hin zum verantwortlichen Gestalter. Im Zentrum steht das Ich. Das heißt, dass es auch einmal richtig sein kann, seinen Ärger

zu leben. Aber statt unwillkürlich zu reagieren, fällt die Entscheidung bewusst fürs Ärgern und führt somit weder zu einem schlechten Gewissen noch zu peinlichem Erröten. Der Betroffene steht zu seinem Ärger, bleibt authentisch und bringt sich übers Ausleben des Gefühls möglicherweise wieder in sein emotionales Gleichgewicht. Er übernimmt Verantwortung für sein Handeln und für sich selbst.

Der Sprachstil dient als Hilfsmittel, sich seiner selbst bewusster als bisher zu werden und die Wahrnehmung immer mehr zu schärfen. Dazu gehören im Seminar auch Übungen, die für einen anderen Blickwinkel sorgen oder neue Perspektiven anbieten, um sensibel zu

werden für die Mechanismen und Automatismen, die das eigene Handeln und Erleben oftmals bestimmen. Nur wer sie erkennt, hat die Möglichkeit, sich daraus zu befreien. Das funktioniert auch für abstrakte Begriffe wie Werte. Nehmen wir das Glück. Wodurch „macht“ sich jemand glücklich? In welche Abhängigkeit begibt er sich, wenn er den Kick im Außen sucht? Aus welchen Energien könnte er schöpfen, wenn er das Glück in sich suchte?

E-in-sich-T bietet einen Rahmen, unterstützt von der Gruppe, neue Aspekte des Ichs kennenzulernen. Es ist wertfrei, Verhalten ist wie es ist. Es gibt weder Lob noch Tadel. Dadurch fällt es leichter zu akzeptieren.



Margot Alex-Schmid lebt und arbeitet als freiberufliche Journalistin und Kommunikationsberaterin in Stuttgart. www.e-in-sich-t.de

Ständig am Ball

Selbst als ausgewiesener Experte hält der Mediziner und Coach **Björn Migge** noch immer viel von der eigenen Weiterbildung.



Zuweilen passiert es Björn Migge, dass ihm ein Veranstalter einfach eine Absage erteilt. „Sie passen hier wirklich nicht rein“, hörte er jüngst, als er sich zu einem Workshop anmelden wollte, Thema: Psychodrama in Gruppen und Teams. Migge, promovierter Facharzt für diagnostische Radiologie, zählt zu den Anerkannten seines Fachs, und zwar als Psychotherapeut und Coach. Er arbeitete in Spezialkliniken mit schwer traumatisierten Patienten. Er schrieb ein Handbuch fürs Coaching, entwickelte einen Coaching-Fernkurs und bildet in seinem Institut Ärzte, Berater und Coaches weiter. So mancher Veranstalter fragt sich: Was will der hier im Kreise von Sozialpäda-

goginnen und Heilpraktikern noch lernen?

„Wer sich Coach nennen will“, sagt Björn Migge, „sollte am Ball bleiben und sich kontinuierlich weiterbilden.“ Coach nennen sich sehr viele, wie man am boomenden Markt unschwer erkennt. Björn Migge ist nicht ganz unschuldig daran. Mit seinem Fernkurs, den er von 2002 bis 2004 für das Hamburger Institut für Lernsysteme (ILS) schrieb, macht die Klett-Gruppe heute wohl jährlich Millionen-Umsätze. Damals, sagt Migge, hätte er gern einen solchen

Kurs für sich beansprucht: für geistige Beweglichkeit, berufliche Perspektive und als Möglichkeit der Selbsterfahrung. Damals hatte er seine Praxis verkauft, die er als Radiologe betrieb, eine sehr erfolgreiche „Großpraxis“, wie er sagt, Fulltimejob bis Mitternacht. „Ich war auf dem besten Wege zum Multimillionär.“ Doch dann, mit Mitte Dreißig, kam die entscheidende Frage: War es das, was er wollte?

Nach Björn Migges Erfahrung ist es unter anderem diese Sinnfrage, die Menschen treibt, eine Coachingausbildung anzutreten. Früher bevölkerten die Sinnsucher Selbsterfahrungskurse in Tantra oder Psychodrama. „Heute

mögen es viele nicht mehr so offen zugeben oder erkennen es nicht bewusst, dass sie auch auf der Suche nach sich selbst sind, sie sagen stattdessen lieber: Ich mach eine Ausbildung zum Coach, weil ich andere Menschen in ihrer Veränderungsarbeit begleiten möchte.“

Der Fernkurs umfasst 160 bis 200 Stunden, 18 Studienhefte mit 900 Seiten Lehrtext. Kernstück sind Fallschilderungen, zu denen die Kursanten Reflexionen und Kommentare schreiben – angelehnt an das Writing-cure-Verfahren in der Ausbildung zum Beispiel britischer Sozialarbeiter. An den Präsenztagen werden Fälle besprochen, Methoden geübt, Erfahrungen ausgetauscht. Das Interesse daran durchzieht alle Schichten: Arbeiter und Ingenieure, Bankangestellte und Krankenschwestern, Hochschullehrer und Hausfrauen, Erzieherinnen und Ärzte. Jeder dritte Fern-Kursant nimmt das komplette Angebot wahr. Ein weiteres Drittel absolviert nur den schriftlichen Teil. Und wieder ein Drittel meldet sich lediglich an, sendet nie eine Arbeit ein und erscheint auch nicht zu den Präsenztagen.

Wer in akademischem Dünkel den beruflichen Nutzwert solcher Fernkurse anzweifelt, dem hält Björn Migge gern das Beispiel von Nelson Mandela entgegen. „Der konnte keine Präsenz-Uni besuchen.“ Mandela studierte Jura an einer Fernuniversität. Natürlich macht ein Coaching-Fernkurs noch keinen versierten Coach. „Es ist ein Anfang, aber ein guter.“ Er selbst hat nach seiner Promotion gut 3.000 Stunden als Lernender zugebracht. Zumeist in der ärztlichen Fortbildung, etwa in NLP, Hypnotherapie, Psychosomatik und Tiefenpsychologie. Dies erleichterte ihm den Ausstieg aus der florierenden Praxis. Und den Einstieg als Trainer, Coach und Therapeut. Noch fährt er mehrmals im Jahr umher, um zu sehen was Kollegen treiben, was es Neues gibt. Und meldet sich bei diesem und jenem Kurs an. Seit den jüngsten Erfahrungen zukünftig vielleicht auch einmal *undercover*.

Regine Rachow

Spiegel der Seele

Die Stimme ist ein Wirtschaftsfaktor, und **Arno Fischbacher**, Coach und Trainer in Salzburg, weiß, wie der sich stärken lässt.

Die ersten fünf Sekunden können entscheidend sein für ein Gespräch, sagt Arno Fischbacher. Lasse ich mich auf diesen Menschen ein oder wimmle ich ihn ab? Passt er in mein Projekt oder ist er vielleicht unzuverlässig? Will ich von diesem Menschen etwas kaufen oder gehe ich doch lieber einen Laden weiter? Es handelt sich offenbar um eine blitzschnelle Entscheidung, an der das Unbewusste hohen Anteil hat. „Einen Schlüsselreiz dafür bietet die Stimme“, sagt Arno Fischbacher. Mehr noch: „Sie bestimmt bis zu einem Drittel den Gesamteindruck eines Menschen.“

Eine tiefe, runde und volle Stimme zum Beispiel weckt unser Vertrauen, wir hören ihr gern zu. Hohe, schrille, dünne Stimmen hingegen werden als eher unangenehm empfunden. Als Trainer und Coach mit Sitz in Salzburg hilft Arno Fischbacher seinen Klienten, sich stimmlich zu optimieren. Als professioneller Trainer nutzen ihm dabei seine „Vor-Erfahrungen“, wie er sie nennt, seine 25-jährige Bühnenerfahrung als Schauspieler, auch seine Erfahrung als Manager. Unter seiner Leitung entstand das renommierte Schauspielhaus Salzburg, und gemeinsam mit einem Kollegen gründete er eines der ersten Privatradios Österreichs, das Welle 1 Music Radio.

Fischbachers Erfahrung lautet: „Unsere akustische Visitenkarte gehört noch immer zu den großen Unbekannten.“ Auch deshalb rief er vor einigen Jahren gemeinsam mit Kollegen das Netzwerk „Stimme.at“ ins Leben. Dort bieten heute etwa 70 Trainer aus dem deutschsprachigen Raum Wissen



und Know-how über die Macht der Stimme an. „Produkte und Dienstleistungen“, sagt der Stimmexperte, „unterscheiden sich immer weniger voneinander. Doch der Druck, sie zu verkaufen, steigt.“ In dieser Situation gewinne die Kommunikation immer mehr an Gewicht – bis hin zum persönlichen Gespräch mit dem Kunden. „Offenkundig repräsentiert die Stimme etwas ganz Einmaliges und Unverwechselbares, das in hohem Maße auch Kaufentscheidungen beeinflusst.“ Sie werde schlichtweg zum Wirtschaftsfaktor.

Ob Managerin oder Verkäufer, Anwalt oder Lehrerin, Moderatorin oder Dozent – der Wunsch nach einer optimalen stimmlichen Ausrüstung steigt. Arno Fischbacher geht es allerdings um mehr, als mit Muskel- und Atemübungen fade Sprechorgane aufzuheben. „Als ‚Spiegel der Seele‘ bietet die Stimme Zugang zu den eigenen Ressourcen.“ In Momenten der Ausgeglichenheit und Ruhe zum Beispiel schwinde sie „im Eigenton“. In

dieser Stimmlage vermittele sie dem Gesprächspartner ein Gefühl von Sicherheit, Kompetenz und Authentizität. Doch schon der erste Satz eines unzufriedenen Kunden am anderen Ende des Telefons kann sie aus diesem Eigenton kicken und um zwei, drei Tonschritte nach oben treiben. Um diesen Stress-Mechanismus zu beherrschen, reiche es nicht, allein die Stimme zu trainieren, sagt Arno Fischbacher. Es gehe auch darum, die eigenen Wahrnehmungen zu schärfen: Was höre ich, was spüre ich und wie kann ich das Erleben so steuern, dass ich handlungsfähig bleibe?

Zuweilen, sagt Arno Fischbacher, bewirke schon eine Sprechpause Wunder. Wie oft ließen Menschen sich zu einem Wortschwall hinreißen, gerade dann, wenn ihnen die Argumente ausgingen? Auch im Schweigen vermag ein Mensch Souveränität zu zeigen. Vielleicht nicht gleich in den ersten fünf Sekunden eines Gesprächs.

Regine Rachow

NLP für Alltag und Wirtschaft

Umfrage der TU Dresden zu Sinn und Zweck des Neurolinguistischen Programmierens

Was ist NLP? 134 Frauen und Männer, allesamt NLPler, antworteten auf diese und andere Fragen zum Neurolinguistischen Programmieren (NLP), und zwar im Rahmen meiner Diplomarbeit an der TU Dresden, Bereich VWL (Personalentwicklung/Organisationspsychologie). Das Durchschnittsalter der Befragten betrug rund 40 Jahre, fast alle hatten eine NLP-Ausbildung absolviert: jeder Dritte mit dem Masterabschluss, ein weiteres Drittel besaß das Practitioner-Zertifikat und 22 Prozent der Beteiligten waren NLP-Trainer. Zwei Drittel der Umfrage-Teilnehmer verfügen bereits über drei oder mehr Jahre NLP-Erfahrung.

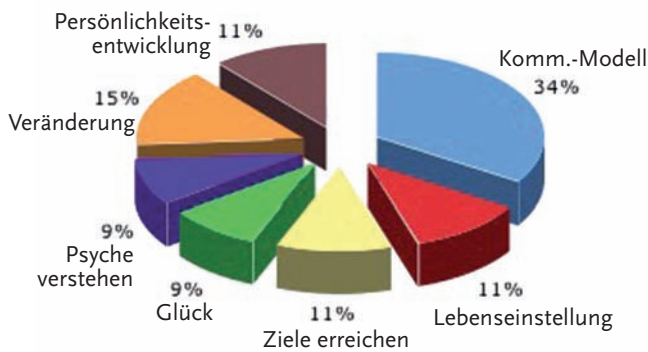


Abb. 1: „Was ist NLP für Sie?“

Ein Drittel der Befragten betrachtet NLP vorrangig als Kommunikationsmodell (Abb. 1). Die übrigen Antworten auf die Frage, was NLP für die Befragten bedeute, verteilen sich fast gleichmäßig auf die Stichwörter Persönlichkeitsentwicklung, Veränderung, Psyche verstehen, Glück, Ziele erreichen und Lebenseinstellung. Die Frage beleuchtet jedoch nur *eine* bestimmte Perspektive, und diese sollte, gemäß einem Prinzip des NLP, von Zeit zu Zeit gewechselt werden.

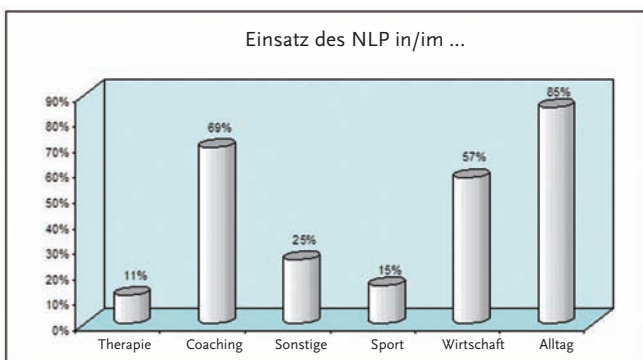


Abb. 2: „In welchem Bereich setzen Sie NLP vorrangig ein?“

Neun von zehn befragten NLPern setzen die erlernten Methoden auch im Alltag ein (Abb. 2). NLP, in den 70er Jahren als Kurzzeittherapie „gestartet“, wird zumindest nach dieser Befragung in Deutschland relativ selten therapeutisch ein-

gesetzt. In den Bereichen Wirtschaft und Coaching schätzen die Befragten NLP als sinnvoll ein.

„Wenn das, was du tust, nicht funktioniert, dann tue etwas anderes“, lautet eine Vorannahme. Diese Vorannahmen sind im NLP sehr wichtig, sie stellen die Grundprinzipien dar. Welches sind die wichtigsten für den NLPler? „Die Landkarte ist nicht das Gebiet“, lautet nach der Erhebung die wichtigste Annahme (Abb. 3). Urheber ist Alfred Korzybski („The map is not the territory“, siehe auch K&S, Heft 6/07, S. 24), ein polnischer Mathematiker. Jeder Mensch hat sein eigenes Abbild der Realität, auch Landkarte genannt. Sie ist nicht die Realität selbst, sondern lediglich eine vereinfachte Darstellung der Realität.

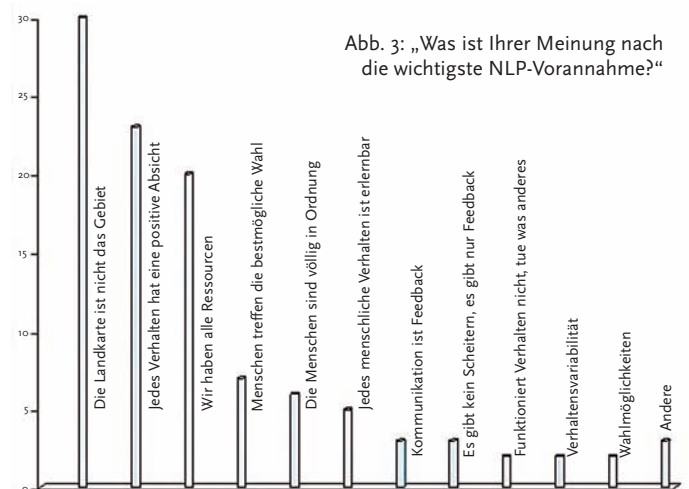


Abb. 3: „Was ist Ihrer Meinung nach die wichtigste NLP-Vorannahme?“

Die Umfrage umfasste außerdem zwei weitere Fragen: „Welche Techniken oder Werkzeuge setzen Sie vorwiegend im NLP ein?“ Dort dominierten die Methoden Meta-Modell und Reframing, knapp 45 Prozent der Befragten nutzen sie. Es folgten Time-Line (von 29 Prozent der Befragten genutzt), Anker (26 Prozent) und das Milton-Modell (25 Prozent). Schließlich die Frage: Was denken Sie über die Zukunft des NLP? Viele Teilnehmer der Umfrage gehen von einer Verbreitung der Methoden und Techniken in der Zukunft aus. „Es bleibt spannend, solange Richard lebt“, antwortete ein Befragter. Und hoffentlich bleibt es noch ein bisschen länger spannend, mag man ergänzen. Richard Bandler hatte gemeinsam mit John Grinder das NLP begründet.

Die vollständigen Ergebnisse sind unter www.nlpofflimits.de zu erhalten. Im Interesse einer weiteren Aufklärung zum NLP habe ich unter dieser Adresse auch ein Trainerbewertungsportal gestartet. Dort kann jeder Absolvent eines NLP-Kurses die Qualität seiner Ausbildung einschätzen. Die Datenbank wächst, um rege Teilnahme wird gebeten.

Markus Melzer, TU Dresden

Plötzlich ist es Krieg

George Lakoff und Eva Elisabeth Wehling erklären, wie Politik mittels Metaphern unser Denken beeinflusst, und Markus Rhomberg beleuchtet den Zustand der Massenmedien, derer sich Politik dabei bedient.

Zunächst war noch von „Verbrechen“ die Rede, von „Opfern“ und von „Tätern“, die es zu „bestrafen“ gelte. Doch schon Stunden nach den Anschlägen vom 11. September 2001, so beobachtete es George Lakoff, Sprach- und Kommunikationsforscher in Berkeley, hatte die konservative US-Administration ihre Sprachregelung für diese Ereignisse gefunden. Plötzlich redete man von „Verlusten“, von „Feinden“ und von „Kampfmaßnahmen“.



G. Lakoff & E. Wehling
Auf leisen Sohlen ins Gehirn
Carl Auer 2008



Markus Rhomberg
Mediendemokratie
Wilhelm Fink 2008

men. Rhomberg zitiert Studien, die belegen, dass 60 Prozent der Nachrichten in Medien von PR-Abteilungen platziert und aufbereitet werden. Vor allem die Politik passe sich immer mehr medialen Regeln an, indem sie Inszenierungswerkzeuge, wie Personalisierung, Emotionalisierung und Dramatisierung, benutzt. Damit schafft sie Pseudo-Ereignisse, die in den Redaktionen kaum noch hinterfragt oder überhaupt aufbereitet würden.

Welchen Unterschied macht es, ob man die Toten des 11. September als „Opfer“ oder als „Verluste“ bezeichnet? Einen großen, sagt George Lakoff im Gespräch mit der deutschen Germanistin und Journalistin Eva Elisabeth Wehling („Auf leisen Sohlen ins Gehirn“, Carl Auer 2008). Die Begriffe rufen einen jeweils völlig anderen gedanklichen Rahmen auf. Im Falle des „Verlustes“ ist es der Rahmen „Krieg“. „Krieg gegen den Terror“ nennt ihn die Bush-Administration seither. Es ist kein wirklicher Krieg, dieser Krieg gegen den Terror ist eine Metapher. Aber die ebnet den Weg zu einer politischen Agenda, in deren Folge Truppen entsandt werden, Bomben fallen, Menschen sterben. Plötzlich ist es Krieg.

Unser Verständnis von abstrakten Begriffen wie Moral, Liebe, Vertrauen ist stets metaphorisch. *Wir zahlen es jemandem heim*, wenn er uns geärgert hat – Metapher der moralischen Buchhaltung. Oder die Metapher *Liebe als Reise*: Eine Beziehung steckt in der *Sackgasse*, ist *auf Grund gelaufen*. 80 Prozent unseres Denkens werden – unbewusst – durch Metaphern und Bedeutungsrahmen geprägt. Auch durch politische Metaphern. Lakoff und Wehling verfolgen deren Spuren von den Thinktanks der Konservativen bis in die Hirne der Rezipienten.

Den „objektiven Journalismus“, Wächter „unserer Gedankenfreiheit“ (Lakoff), passieren diese Metaphern nahezu unreflektiert. Markus Rhomberg, Kommunikationswissenschaftler in Friedrichshafen, kennt die Gründe dafür. In seinem Buch „Mediendemokratie“ (Wilhelm Fink 2008) geht er dem Mechanismus des „Agenda-Setting“ auf den Grund, also der Frage, wie die Massenmedien zu ihren Themen kom-

Natürlich provozieren diese Tendenzen Fragen nach der Legitimität von Massenmedien, die sich gern als Grundpfeiler moderner Demokratien, als vierte Gewalt in der Gesellschaft sehen. Auch hierzulande und in „seriösen“ Blättern lesen wir vom „Krieg gegen den Terror“ und – etwa im Zusammenhang mit angestrebten Gesetzen – von „Terrorabwehr“, „Terrorjägern“. Wie geht es uns Mediennutzern, wenn wir das lesen? Lakoff erklärt es uns: wie einem Kind, dem die Mutter sagt, hab keine Angst. Es ist ein simpler Mechanismus: Um nicht an *Angst* zu denken, muss das Gehirn sich erst einmal klarmachen, was *Angst* bedeutet. Bei Lakoff und Wehling können Politiker und Journalisten nachlesen, dass sie mit jeder Wiederholung der Metapher vom „Krieg gegen Terror“ die Angst noch vertiefen – Angst vor Anschlägen, Angst um die eigene Sicherheit, Angst vor der Zukunft. Genau das ist das Ziel von Terroristen: Gesellschaften durch Angst zu lähmen. Und auch die „Konservativen“, sagt Lakoff, profitieren von der Angst. Denn die aktiviere „das Bedürfnis nach einer starken Führungsfigur, nach einer Vater-Figur mit absoluter Entscheidungsgewalt“.

Welche Alternative hätte es gegeben? Das Begreifen von Terroristen als *Verbrechern*, sagt Lakoff. Dies hätte zu einer anderen Politik führen können, in der es um Bankkonten geht, die überprüft werden, um Informanten, um Diplomatie, um Kooperation mit Geheimdiensten anderer Länder, um begrenzte polizeiliche Aktion. Das schließlich habe sich international als erfolgreicher Weg gegen den Terrorismus erwiesen. Ein Krieg hingegen, der eine Metapher ist, kann nicht gewonnen werden.

Regine Rachow

Gefühlskalt

Jülich und Uni Düsseldorf wollen Alexithymie erkunden

Rund zehn Prozent der Menschen sind „alexithym“, sie können Gefühle nur sehr eingeschränkt empfinden. Eine angemessene Wahrnehmung und Verarbeitung von emotionaler Information ist aber für das zwischenmenschliche Zusammenleben von enormer Bedeutung. Emotionale Intelligenz und Kompetenz ist eine Schlüsselqualifikation für den Umgang mit anderen Menschen, sowohl am Arbeitsplatz als auch im privaten Bereich. Oftmals werden alexithyme Menschen von ihrer Umgebung als fantasielos, faktenzentriert und im Hier und Jetzt verhaftet erlebt. Bei etwa zehn Prozent der Allgemeinbevölkerung ist dieses Merkmal stärker ausgeprägt.



Obwohl Alexithymie keine Erkrankung im engeren Sinn ist, müssen derartige Verhaltensmerkmale als Risikofaktor für psychische bzw. psychosomatische Erkrankungen verstanden werden. In der Gruppe der chronischen Schmerzpatienten sind alexithyme Personen überdurchschnittlich häufig anzutreffen. Die Verarbeitung emotionaler Information im Gehirn ist bei Menschen mit stark ausgeprägten alexi-

thyment Merkmalen möglicherweise verändert. Es wird angenommen, dass bei der Verarbeitung von emotionalen Reizen bei Alexithymen andere Regionen des Gehirns als üblicherweise aktiv sind bzw. die Aktivierung von entsprechenden Hirnregionen weniger stark als normal ausgeprägt ist.

Eine Kooperationsstudie des Forschungszentrums Jülich und des Universitätsklinikums Düsseldorf soll diese Aktivierungsmuster im Gehirn alexithymer Probanden jetzt untersuchen. Dabei werden sowohl die Gehirnströme (EEG) der Probanden erfasst als auch mittels Bildgebung (fMRT) jene Regionen im Gehirn identifiziert, die bei der Verarbeitung von emotionalen Reizen aktiv sind. Ziele sind die Verbesserung diagnostischer Verfahren und neue psychotherapeutische Ansätze, die bei Betroffenen die emotionale Kompetenz langfristig stärken. Für die Studie werden weiterhin noch gesunde, rechtshändige Probanden gesucht.

Victoria Meinschäfer, Universität Düsseldorf

Kontakt per Mail:

loreta@uni-duesseldorf.de bzw. a.schieffer@fz-juelich.de

DVNLP-Kongress zu Business

Das Thema des diesjährigen Kongresses des Deutschen Verbandes für Neurolinguistisches Programmieren e.V. (DVNLP) lautet „NLP und Business“. Mehr als 50 Vorträge und Workshops werden sich mit der Einbindung der Methode des NLP in die unternehmerische Praxis befassen. Der Kongress findet vom 25.–26. Oktober in München, Unterhaching, statt. Veranstaltungsort ist das Hotel „Holiday Inn“. Interessenten können sich schon jetzt im Internet für den Kongress anmelden.

Kontakt:

www.dvnlp.de/Anmeldeformular_DVNL.452.0.html

DCV-Jahresfortbildung zu Marketing

Der Deutsche Coaching Verband e.V. (DCV) lädt zu seiner Jahresfortbildung am 20. und 21. September ein. Der Titel lautet „Gehirngerechtes Marketing – Der Coach als Marke“. Teilnehmern wird die Gelegenheit gegeben, in Workshopatmosphäre eine eigene Marke als Coach zu entwickeln. Das Seminar wird im Raum Bonn/Köln stattfinden. Als Trainer konnte Oliver Zomer, Wirtschaftswissenschaftler, Coach und Experte für Marketingpositionierungen, gewonnen werden.

Kontakt und Informationen: www.coachingverband.org

Joggen macht high

Endorphin-Ausschüttung erstmals nachgewiesen

Weltweit sind sich Laien, Experten und Medien einig: Ausdauerndes Joggen hebt die Stimmung. Dabei wird körpereigenen Opioiden, so genannten Endorphinen, eine verantwortliche Rolle zugeschrieben. Der Beweis dafür konnte allerdings nie erbracht werden – bis jetzt: Forschern der Technischen Universität München und der Universität Bonn ist es erstmals gelungen, die Ursache des beim Langstreckenlauf auftretenden Hochgefühls, Runner's High genannt, zu belegen. Sie konnten in einer bildgebenden Studie bei Athleten nach zweistündigem Joggen erstmalig eine erhöhte Ausschüttung von Endorphinen in bestimmten Gehirnregionen nachweisen.

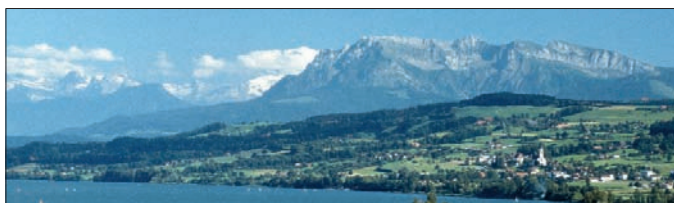
Die Ergebnisse sind auch für Patienten relevant, die unter chronischen Schmerzen leiden. Endorphine werden nämlich auch in jenen Hirnbereichen ausgeschüttet, die an der Unterdrückung von Schmerzen beteiligt sind. Damit zeigen die Forscher, dass Joggen nicht nur high macht, sondern auch Schmerzen lindern kann. Die Studie wurde in der Fachzeitschrift „Cerebral Cortex“ (Februar 2008) publiziert.

Die Endorphinfreisetzung wurden vorwiegend in Bereichen des Frontallappens der Großhirnrinde und des limbischen Systems vorgefunden, beides Gehirnregionen, die eine Schlüsselfunktion in der emotionalen Verarbeitung innehaben. Darüber hinaus konnten signifikante Veränderungen des Hoch- und Glücksgefühls nach dem Ausdauerlauf festgestellt werden.

Tanja Schmidhofer, TU München

Hände sprechen

Lehrprogramm für Grammatik der Gebärdensprache



16. Internationaler Campus für Kommunikationskompetenz

20. Juli – 9. August 2008 in der Zentralschweiz

Seminarsprache: Schriftdeutsch

€50.- RABATT
für Neukunden bei
Einsendung dieses Inserats

3 Kompetenzstufen parallel (auch nur Module buchbar)

- Wahrnehmung & Kommunikation (NLP-Practitioner)
- Analyse & Coaching (NLP-Master)
- Leadership & Prozesssteuerung (NLP-Trainer)

Internationales Trainerteam

der Höheren Fachschule für Erwachsenenbildung / NLP-Akademie Schweiz

Teilnehmer:

Menschen, die professionell Kommunikation erlernen und anwenden möchten (Business & Privat)

Organisation:



Infos: Tel. +41 52 315 52 52 Susanne Cajoos, Sekretariat
www.nlp.ch / info@nlp.ch

Ein Projektteam der Universität Hamburg hat die erste multimediale Produktion zum Erlernen der Grammatik der Deutschen Gebärdensprache (DGS) entwickelt. Die Deutsche Gebärdensprache ist seit 2002 in Deutschland als eigenständige Sprache anerkannt und wird bundesweit von rund 220.000 Menschen genutzt. Ihre Grammatik unterscheidet sich erheblich von gesprochenen Sprachen. Mittels Handzeichen, Mimik und der Nutzung verschiedener „Ausführungsstellen“ projizieren Gehörlose hochkomplexe Sachverhalte. An der „Grammatik der Deutschen Gebärdensprache aus der Sicht gehörloser Fachleute“ haben neben Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Instituts für Deutsche Gebärdensprache gehörlose Experten aus ganz Deutschland mitgewirkt. Erstellt wurden eine zweisprachige DVD (Deutsch/DGS) und eine Medienkombination Buch/CD. In mehr als tausend Filmen zeigen gehörlose Darsteller Beispiele aus der DGS. Texte, Fotos, Grafiken und Illustrationen erläutern die grammatischen Eigenschaften der DGS. Die multimediale Grammatik richtet sich vor allem an Personen, die die DGS lehren oder lernen wollen, ist aber so aufgebaut, dass sie auch für andere Interessierte geeignet ist.

Viola Griehl, Universität Hamburg

Kontakt per Mail:

michaela.matthaei@sign-lang.uni-hamburg.de

Die Neuro-Spur der Absicht

Neue Studie zur Entscheidungsfindung des Menschen

Mehrere Sekunden vor einer Entscheidung können Anzeichen der Absicht aus dem Gehirn ausgelesen werden. Dies gelang Wissenschaftlern des Max-Planck-Instituts für Kognitions- und Neurowissenschaften in Leipzig, der Charité sowie des Bernstein Zentrums für Computational Neuroscience Berlin. Forscher um John-Dylan Haynes haben mithilfe der Magnetresonanztomographie (MRT) Veränderungen im Gehirn untersucht, die einer bewussten Entscheidung vorausgehen. Viele Prozesse laufen bekanntermaßen unbewusst ab. „Von unseren Entscheidungen aber glauben wir in der Regel, dass wir sie bewusst fällen“, sagt Haynes. Diese Annahme ist nun mit der Studie in Frage gestellt (Nature Neuroscience, 14. April 2008).

Die Testpersonen konnten sich frei entscheiden, ob sie mit der rechten oder der linken Hand einen Knopf betätigten. Mittels einer vor ihren Augen abgespielten Buchstabenfolge sollten sie anschließend angeben, zu welchem Zeitpunkt sie ihre Entscheidung gefällt hatten. Ziel des Experiments war es herauszufinden, wo im Gehirn solche selbst bestimmten Entscheidungen entstehen und vor allem: ob dies geschieht, bevor es uns bewusst wird. Bereits sieben Sekunden vor der bewussten Entscheidung konnten die Wissenschaftler aus der Aktivität im so genannten frontopolen Kortex an der Stirnseite des Gehirns vorhersagen, welche Hand der Proband betätigen würde. Zwar ließ sich die Entscheidung nicht mit Sicherheit voraussagen, die Häufigkeit richtiger Prognosen lag aber deutlich über dem Zufall. Dies deutet darauf hin, dass die Entscheidung schon zu einem gewissen Grad unbewusst angebahnt, aber noch nicht endgültig gefallen ist. Nach der Vorbereitung des Entscheidungsprozesses im frontopolen Kortex werden die Informationen zur Ausführung der Tätigkeit und zur Festlegung des Handlungszeitpunkts in andere Hirnbereiche übermittelt.

„Dass selbstgewählte Entscheidungen im Gehirn schon so früh angebahnt werden, hat man bisher nicht für möglich gehalten“, sagt Haynes. Vor mehr als 20 Jahren gelang es dem us-amerikanischen Neurophysiologen Benjamin Libet, ein Gehirnsignal, das so genannte „Bereitschaftspotenzial“, zu messen, das einer bewussten Entscheidung um einige hundert Millisekunden vorausgeht. Libets Experimente lösten eine heftige Debatte um die Willensfreiheit aus. Wenn Entscheidungsprozesse unbewusst ablaufen, so argumentierten einige Wissenschaftler, sei der freie Wille eine Illusion – das Gehirn entscheide, nicht das „Ich“. Andere bezweifelten die Aussagekraft der Daten, vor allem wegen der kurzen Zeitspanne zwischen Bereitschaftspotenzial und bewusster Entscheidung.



Da Haynes und seine Kollegen die Vorbereitung der Entscheidung über weit längere Zeiträume beobachteten, konnten sie diese Zweifel an Libets Experimenten nun aus dem Weg räumen. Einen endgültigen Beweis gegen die Existenz eines freien Willens sehen sie nach Auskunft von Haynes darin nicht. „Nach unseren Erkenntnissen werden Entscheidungen im Gehirn zwar unbewusst vorbereitet. Wir wissen aber noch nicht, wo sie endgültig getroffen werden. Vor allem wissen wir noch nicht, ob man sich entgegen einer vorgebahnten Entscheidung des Gehirns auch anders entscheiden kann.“

Katrin Weigmann, Bernstein Zentrum

Kontakt per Mail: haynes@bccn-berlin.de

Glück mit Sieben

Im „Jahr der Mathematik“: Nennen Sie Ihre Lieblingszahl

Ab sofort können alle Interessierten ihre persönliche Lieblingszahl samt einer kurzen Erläuterung oder Begründung unter www.liezah.uni-hamburg.de nennen. Urheber des Projektes LieZah (LieblingsZahlen) ist Günter Krauthausen, Professor am Fachbereich Erziehungswissenschaft der Universität Hamburg. Es soll erkunden, warum die meisten Menschen, Kinder wie Erwachsene, mit Zahlen nicht nur abstrakte Identitäten, sondern auch vielfältige Assoziationen verbinden, etwa über persönliche Jahrestage (Geburts-tag, Hochzeit etc.), über Ereignisse, die sich ins Gedächtnis eingegraben haben, oder ästhetische Empfindungen (z.B. Symmetrien des Zahlzeichens oder Klang des Zahlworts).

Auf der viersprachigen LieZah-Webseite, die bis zum 31. Dezember 2008 online sein wird, lässt sich das Mitmach-Formular direkt aufrufen. Wer sich näher über LieZah informieren möchte, findet einen entsprechenden Link. Alle bis Ende 2008 eingegangenen Beiträge werden ausgewertet. Die Ergebnisse sollen dann im Internet und auch in Buchform mit zahlreichen illustrierten Beispielen veröffentlicht werden. Parallel zur Online-Befragung läuft im Rahmen von LieZah derzeit ein Wettbewerb für alle Schülerinnen und Schüler an Hamburgs Grundschulen, bei dem es attraktive Preise zu gewinnen gibt.

Mitmach-Bögen hierfür gibt es unter:

<http://www.liezah.uni-hamburg.de/flyer.pdf>

Kontakt per Mail: krauthausen@uni-hamburg.de

Ja, wie laufen Sie denn?

Untersuchungen an der Ruhr-Universität zum menschlichen Gang

So einen richtigen Kerl erkennt man am Gang: raumgreifende Schritte, ausladende Oberkörperbewegungen, abgespreizte Ellbogen. Und die Dame? Arme eng am Körper, die Knie geschlossen, die Füße voreinander gesetzt – man sieht es gleich: Hier schreitet eine Prinzessin. Wie fast jedes Klischee hat auch dieses einen wahren Kern. Die Gangbilder von Männern und Frauen lassen sich recht einfach unterscheiden, das ergaben Untersuchungen, die Andrej König an der Ruhr-Universität Bochum, Lehrstuhl für Entwicklungspsychologie, unter Leitung von Axel Schölmerich, vornahm. Der Befund: Schon ab dem vierten Lebensjahr unterscheidet sich der Gang von Jungen und Mädchen. Anhand des Gangs können wir nicht nur das Geschlecht, sondern auch das Alter des Gehenden ablesen. Und in Abhängigkeit davon finden wir den Gehenden attraktiv oder nicht. Im Umkehrschluss lässt die Einschätzung der Attraktivität Rückschlüsse auf die sexuelle Orientierung des Betrachters zu. Von Bedeutung kann das etwa bei der Therapie von Pädophilie sein.

Josef König, Ruhr-Universität

Mehr Informationen: www.rub.de/rubin

Natur heilt

Pflanzen sind Grundlage auch für pharmazeutische Industrie

Jede fünfte Farn- oder Blütenpflanzenart der Welt ist nach Auskunft von BioFrankfurt, einem Netzwerk für Biodiversität an der Johann Wolfgang Goethe Universität, eine Heilpflanze. Das entspricht mehr als 80.000 der lebenden Pflanzenarten, von denen heute vermutlich bereits mehr als

15.000 Arten in unterschiedlichem Grad gefährdet oder vom Aussterben bedroht sind. In Afrika sind knapp 80 Prozent der Bevölkerung in ihrer medizinischen Versorgung auf diese Naturheilmittel angewiesen. Ihr Wissen um die Wirkungen der Heilpflanzen ist für sie überlebensnotwendig, und schon das Verschwinden einzelner Arten kann zu einem ernsthaften Problem in der Gesundheitsversorgung führen. Mehr als jede dritte Pflanzenart wird etwa in Burkina Faso zu Heilzwecken eingesetzt. In Deutschland ist immerhin jede fünfte wild wachsende Blütenpflanze medizinisch nutzbar, häufig eingesetzte Arten sind Johanniskraut, Baldrian, Schlüsselblume und Weißdorn.

Für die Pharmazie liefert das traditionelle Wissen indigener Völker oft wesentliche Hinweise auf neue Wirkstoffe. So wurde vor 60 Jahren im Madagaskar-Immergrün ein Wirkstoff gegen Leukämie entdeckt, der seitdem die Überlebensrate erkrankter Kinder von zehn Prozent auf 95 Prozent erhöhte. Pflanzliche Medikamente, so genannte Phytopharmaka, werden allein in Europa jährlich für fünf Milliarden Euro umgesetzt. Ein Großteil des pflanzlichen Ausgangsmaterials muss weiterhin wild gesammelt werden, wenn die Inhaltsstoffe z.B. nicht chemisch synthetisiert werden können. Dies führt zur Übernutzung vieler Bestände und bedroht den Fortbestand der betreffenden Arten. Eine Lösung für deren langfristige Erhaltung ist nachhaltiges Sammeln, eine Praxis, bei der neben den Pflanzenarten auch deren Lebensräume erhalten werden und somit regenerationsfähig bleiben.

Anne Hardy, Universität Frankfurt

Informationen: www.biofrankfurt.de



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



Mönckebergstraße 11
D-20095 Hamburg

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



Shelle Rose Charvet



International best-selling author of *Wort sei Dank*, NLP Trainer and agent provocateur.

Pioneer in LAB Profile business applications. Expert in Sex, Diets and Success, especially the sex but not so much the diets. Future co-author of the German bestseller *Your Inner Schweinehund: Use It or Lose It!*

Shelle occasionally conducts training and addresses audiences in Germany.

Once a year she runs the only LAB Profile Consultant/Trainer Certification Program for those who wish to bring advanced influencing skills to their clients.



To see Shelle present *Sex, Diets and Success* And to receive Shelle's Irregular E-newsletter on communication & influencing visit:
www.WordsThatChangeMinds.com
www.LABProfileCertification.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, Kretatorin des id' LOOPS

id'ale:

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
office@id.co.at
www.id.co.at
www.cmorenlp.com

**Katja Dyckhoff
Thomas Westerhausen**



Inhaber des Trainings- und Lehrinstitutes „POWER RESEARCH SEMINARE“. Wir entwickeln seit 18 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

Rita Geimer-Schererz



Pädagogin und Politologin, Dozentin in der Erwachsenenbildung seit 1977; Suggestopädie-Lehrtrainerin (DGSL); NLP Master, Dialog Facilitator; zert. Trainerin für Gewaltfreie Kommunikation (CNVC), Coach, Mediatorin

Aus Mauern Brücken bauen

Mit Freude und Begeisterung unterstütze ich Sie, Ihre zwischenmenschlichen Beziehungen zum Schlüsselfaktor für Erfolg und Lebensqualität zu machen.

Arbeitsschwerpunkte:

- Seminarangebote zur Gewaltfreien Kommunikation®: Einführungen | Berufsbegleitende Fortbildungen | Aufbaufortbildungen | Supervision | Seminarreisen
- Einzel- und Teamcoaching
- Mediation, Konfliktlotsentraining
- Prozessbegleitung in Schulen, Kliniken & sozialen Einrichtungen



Rita Geimer-Schererz
Im Birkets 22c
D-69509 Mörlenbach

Tel. 06209-71 22 16 • Fax 06209-71 22 18
geimer@dialog-forum.com
www.dialog-forum.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

PORTRÄTS



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



Ronald Hindmarsh

Heilpraktiker für Psychotherapie, Lehrtrainer
(nlpaed), NLP-Lehrtrainer (DVNLP), Vorsitzen-
der des Verbandes für neuro-linguistische Ver-
fahren in Bildung und Erziehung e.V. (nlpaed)

Therapie und Coaching:

ADS / ADHS, Teilleistungsschwächen (LRS,
Dyskalkulie), Lernblockaden und Prüfungsangst
Authentizitäts-Entwicklung

Workshop-Angebote:

Lernblockaden lösen
Nonverbales Klassenraum-Management
SambEmo: Meditativer Rhythmus-Workshop

Ausbildungs-Angebote für Lehrkräfte:

Associate (nlpaed): NLP-Basisausbildung
Practitioner (nlpaed): NLP-Grundausbildung



nach den Curricula des
Verbandes, siehe www.nlpaed.de



Ronald Hindmarsh

Unser Lieben

Frauen Kirchhof 24
D-28195 Bremen

Tel: 0421-460 79 15
www.ADHS-Bremen.de
rh@ADHS-Bremen.de



Cersten Jacob

Jahrgang 1958

DVNLP-Lehrtrainer
Präsentations- und Lampenfieber-Coach

Ausbildungen:

Studium Schauspiel und Sprechwissenschaft,
NLP, Co-Mediation, Wingwave-Coaching

Arbeitsschwerpunkte:

Präsentationstraining und -coaching,
Stimm- und Sprechtraining,
Lampenfieber-Coaching mit Wingwave,
Softskills für Profis, NLP-Ausbildungen,
„Computerschreiben in 4 Stunden“ –
ats-System



DAEDALUS INSTITUT

Lottumstr. 20 • D-10199 Berlin

Tel.: 030 4 48 32 85 • Fax.: 030 44 04 71 38

Mobil: 0172 3 51 17 26

daedalus-institut@email.de

www.daedalus-institut.de

www.präsentationscoaching.com

www.lampenfieber-weg.de

www.zehnfingerschreiben.com



Dr. Franz Karig

NLP-Lehrtrainer, DVNLP, LernCoach (nlpaed)
Seit über 13 Jahren wende ich NLP auf die
typischen Herausforderungen des schulischen
Lernens an. Mir liegt – neben den Einzel-
trainings – besonders die geordnete Weiter-
gabe meiner Erfahrungen am Herzen. Eine
Reihe von Artikeln in Fachzeitschriften sowie
die von mir angebotene Ausbildung zum
LernCoach (nlpaed) belegen das.

Ausbildungen:

NLP-Lehrtrainer, Hypnotherapie nach Erick-
son, Systemaufstellungen, Wingwave®-Coach

Arbeitsschwerpunkte:

Leichter Lernen lernen mit NLP, von der
Grundschule an! – Lesen | Schreiben | Recht-
schreiben (Legasthenie/LRS) | Rechnen/Mathe
(Dyskalkulie) | Konzentration | Motivation |
ADS/ADHS

Ausbildungsangebot:

LernCoach (nlpaed)

Dr. Franz Karig

Ochsengasse 3 • D-79108 Freiburg i.Br.

Tel. 0761-55 51 71 • FranzKarig@gmx.net

www.FranzKarig.de • www.LRS-visuell.de

www.LernCoach-nlpaed.de



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,
Karierecoaching 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, ECA
Ausbilderin Mediation BM

Ausbildung in

Gestalttherapie,
Mediation,
Organisationsberatung,
syst. Aufstellungen

Arbeitsschwerpunkte:

- NLP-Ausbildungen
- Mediations- und Coachingausbildungen
- 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

TRAINER

Cornelia Labandowsky



Leiterin des IGH Sonnenhof, DVNLP-Lehrtrainerin, DVNLP-Lehrcoach, Fachfrau für Drawidische Ayurveda, Heilpraktikerin, systemische Paar- und Familientherapeutin

Arbeitsschwerpunkte:

Ausbildungen in NLP nach DVNLP (Practitioner, Master und Gesundheitscoach)
Seminare in Drawidischer Ayurveda
Systemische Strukturaufstellung
Drawidian Rebalancing

Weitere Fachgebiete:

Hypnose • alternative Heilverfahren
Gesundheitscoaching

Fortbildungen auf einem liebevoll restaurierten Resthof, wunderschön gelegen zwischen Wiesen und Feldern, unmittelbar an der Ostsee.



IGH Sonnenhof
Cornelia Labandowsky
Holm 5 • 24376 Hasselberg/Ostsee
Tel 04643/186926 • Fax 04643/186936
info@igh-sonnenhof.de • www.igh-sonnenhof.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
Gewichtcoaching • 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

Joachim Letschert



Praxis für Psychotherapie,
Persönliche Potentialentwicklung
Konzepte für Leben & Beruf

Arbeitsschwerpunkte:

liegen in der gemeinsamen Ermittlung des beruflichen wie privaten Lebensbedarfes und Potentials und der Entwicklung von stimmigen Lebenskonzepten.

Ausbildungen:

Heilpraktiker für Psychotherapie,
Sprache- und Kommunikation
Moderation und Schauspiel

Weitere Angebote:

Ausbildung Heilpraktiker/Psychotherapie
Texte und Vorträge zu diesen Themen



Joachim Letschert
Am Webergarten 4 • 61118 Bad Vilbel

Tel.: 06101 – 30 414 06
www.letschert.net
joachim@letschert.net

Marion Lockert



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

Das MLI bietet Ihnen

Business

Seminare & Prozessbegleitungen z.B. zu
• Kommunikation/Kundenorientierung
• Führung, Selbstmanagement, Persönlichkeit
• Organisationsaufstellungen, Teamentwicklung

Aus- & Weiterbildung, z.B.

• NLP Coach – umfassend & anspruchsvoll
• Systemaufsteller OA & FA
• EFT/Gallo-Seminare
• Train-the-Trainer • Visual Tools

Persönliche Entwicklung

• Coaching • Familienaufstellungen
• Berufszelfindung

Marion lockert – mit Hirn, Herz & Humor!
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
rudolfmetzner@kabelmail.de
www.rudolfmetzner.de

PORTRÄTS



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.drmigge.de/feedbacks.html

Dr. Björn Migge

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

Tel.: 0571.974.1975
Fax: 0571.974.1976
www.drmigge.de



Anja Mýrdal

Sie haben viel gewonnen, ...

... wenn Sie in eine zertifizierte Weiterbildung bei Anja Mýrdal & Team investieren!

Anja Mýrdal und ihr Team bieten Ihnen

- Trainer-Fortbildungen
- Coach-Fortbildungen
- NLP-Fortbildungen

für BUSINESS und BERATUNG.

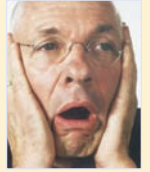
Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme!

Anja Mýrdal & Team

Ahlsdorfer Weg 8
D-27383 Scheeßel

Tel. 04263 – 98 48 48
Fax 04263 – 94 198

info@anjamyrdal.de • www.anjamyrdal.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



Regula Röthlisberger

Man kann Menschen nichts lehren – man kann ihnen nur das Lernen ermöglichen!

LernCoach Trainerin (nlpaed), NLP Lehrtrainerin DVNLP, LifeCoach SWISSNLP

Aus- und Weiterbildungen:

Provokativtherapie nach F. Farrelly, Systemische Aufstellungsarbeit, Zert. Psychologische Astrologie SFER, Pflegefachfrau, Elternberaterin SRK

Arbeitsschwerpunkte:

LernCoaching für Kinder – Jugendliche und Erwachsene Leichter Lernen lernen • Weiterbildung für Ausbilder, Lehrpersonen, Heilpädagogen • Kommunikationstraining mit integriertem TeamCoaching für Teams im sozialen und pädagogischen Bereich • Elternbildung • Life- und GesundheitsCoaching

Ausbildungsangebote:

Ausbildung zum LernCoach (nlpaed)
Ausbildung zum nlpaed-Practitioner

Regula Röthlisberger
Eichli 27 • CH-6370 Stans
Tel. 0041 (0)41 610 89 28

FAX 0041 (0)41 610 89 35
info@lerncoach-nlp.ch • www.lerncoach-nlp.ch



Martina Schmidt-Tanger

Dipl.-Psych., Senior NLP-Trainerin, Institutsleiterin, ProC- und DVNLP-Lehrcoach, Consultant, Autorin, Lehrbeauftragte

Ausbildungen:

Psychologie, Biologie, Public Relations, GD, systemische Therapie, Management und Wirtschaft

Arbeitsschwerpunkte:

Ltg. Trainingsinstitut (DVNLP), firmeninterne Trainings, Vorträge, Coachingausbildung

Spezialgebiet:

www.NLP-professional.de
NLP-Zertifikatsausbildungen
www.ccc-professional.de
Competence.Center.Coaching
Alle Leistungen im Bereich Coaching

NLP professional

Ehrenfeldstraße 14
D-44789 Bochum

Tel.: 0234-33 19 51
Fax: 0234-33 25 81
info@NLP-professional.de



Thies Stahl

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

Ausbildung in

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

Spezialgebiete:

Mediation und Konfliktmanagement, Process Utilities und Prozessorientierte Systemische Aufstellungsarbeit (ProSA)

Arbeitsschwerpunkte:

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

Thies Stahl Seminar

Dipl.-Psych. Thies Stahl
Postfach 1121
D-25442 Quickborn

Tel.: 04106-64 57 63 • Fax: 01212-5125 25 274
www.ThiesStahl.de
TS@ThiesStahl.de

TRAINER



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



**Alfons Walter
Wilma
Pokorny-
van Lochem**

Deutsch-Niederländisches Team aus erfahrenen Psychologen, Supervisoren und Coaches. Lizenzgeber von TRACER Business und TRACER Automotive – das neue Tool für Coaching, Recruitment und Analyse von Weiterbildungsbedarf auf Basis der Meta-programme und Werte.

Arbeitsschwerpunkte:

Coaching: Steigerung der persönlichen Effektivität. (Mitglied VW Coaching Pool)
Training: „on the Job“ Coachingausbildung für Trainer, TRACER Zertifizierung, Training mit Seminarschauspielern.

In 2004: Internationaler Deutscher Trainerpreis in Bronze für die Sparte Vertrieb
In 2008: Zweifache Auszeichnung mit dem Internationalen Deutschen Trainerpreis für ein Vertriebskonzept (Debitel; Silber) und ein Coachingkonzept (VW Coaching; Bronze)

Institut Synergie

Weserstraße 37 • D-32602 Vlotho
Fon: 05733/963603 • www.institut-synergie.de •
www.tracer-business.de • www.tracer-automotive.de • www.seminarschauspieler.de



**Evelyn E. Wild
Norbert
K. Milde**

„Jeder Mensch verfügt über einzigartige, oft unbewusste Potenziale, die es zu entdecken und bewusst zu nutzen gilt.“

Diese Überzeugung leitet und begleitet unser Handeln als Trainer, Berater und Coach seit vielen Jahren im achtsamen Umgang mit Menschen.

Unsere Schwerpunkte:

Trainings und Trainer-Ausbildungen in
• PhotoReading® Whole Mind System
• STRUCTOGRAM®-Trainings-System 1–3
• PrEgoMILDE® MentalTraining

Firmeninterne und offene Trainings im eigenen Seminarzentrum für Führungskompetenz, Persönlichkeits- u. Kommunikationsentwicklung

Mit uns wachsen Sie weiter ...



WILD & MILDE GmbH

Trainings Coaching Licenses
Lerchenstraße 12 • 90425 Nürnberg

Tel 0911-300 5 600 • Fax 0911-38 22 92
www.wild-milde.de

Ausbildungen in Gewaltfreier Kommunikation
Nada Ignjatovic Savic, Katharina Sander, Christoph Hatlapa

Beginn: Lehrgang B: 01.09.2008

1. Worte sind Fenster oder sie sind Mauern
2. Vom Leiden zum Handeln
3. Umgang mit starken Gefühlen
4. Heilung, Versöhnung und Mediation
5. Würdigung der Abschlussarbeiten

Tel.: 0049 5764-941432 • E-Mail: info@gewaltfrei-steyerberg.de
www.gewaltfrei-steyerberg.de



Zentrum
Gewaltfreie Kommunikation
Steyerberg e.V.

Die WerteManager

Erfolgsfaktor WerteManagement

Das Graves-Modell & WerteProfiling™
Lizenztraining I + II

28.09. bis 1.10.2008, Bad Soden-Salmünster
www.die-wertemanager.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



Junfermann Verlag
Frau Monika Köster
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

SEMINARCALENDER

NLP Neurolinguistisches Programmieren

<p>Aufstellungsarten im NLP</p> <p>(System Dialog – Soziales Panorama – Gruppensimulation – Syst)</p>	<p>Achim Stark (DVNLP-Lehrtrainer)</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>28.-29.06.2008</p> <p>in einem ehem. Kloster Raum Frankfurt/M.</p> <p>€ 230,- (MwSt. befreit)</p>
<p>Ferien und Weiterbildung! Ressourcen tanken ... Trainer-Fortbildung Coach-Fortbildung</p> <p>NLP- Fortbildungen Teilnehmer: Fach- & Führungskräfte, Vertriebsmitarbeiter, angehende & gestandene Trainer oder Coaches, Selbstständige Zert.: BDVT/DVNLP</p>	<p>Trainerteam: Anja Myrdal Laura Baxter Anja Dähnke Anita Heyer Gabriele Löx Dieter Nelle Ingeborg Plößler</p>	<p>Anja Myrdal & Team Training Consulting Coaching Ahlsdorfer Weg 8 • D-27383 Scheeßel</p> <p>Tel.: 04263 984848 Fax: 04263 94198 eMail: info@anjamyrdal.de Web: www.anjamyrdal.de</p>	<p>28.07.-16.08.2008</p> <p>Luisenhof Visselhövede, NDS</p> <p>Preise auf Anfrage</p>
<p>NLP-Grundkurs</p> <p>(Einstieg in die Practitioner-Ausbildung; Fortbildungspunkte für Psychotherapeuten/Ärzte)</p>	<p>Thies Stahl</p>	<p>Thies Stahl Seminare Dipl.-Psych. Thies Stahl Postfach 1121 • D-25442 Quickborn</p> <p>Tel.: 04106 645763 Fax: 01212 512525274 eMail: TS@ThiesStahl.de Web: www.ThiesStahl.de</p>	<p>29.-31.08.2008 19.-21.12.2008 13.-15.02.2009</p> <p>Hamburg</p> <p>€ 340,-</p>
<p>Hildesheimer Gesundheitstraining</p> <p>Das NLPt-System für die Psychosomatik, klinisch getestet</p> <p>Kompaktfortbildung für hoch Qualifizierte (erfahrene NLP- und Hypnotherapeuten)</p>	<p>Prof. Dr. Gerhart Unterberger Dr. Klaus Witt Dipl. Soz. Päd. Christiane Christ Dr. med. Ingo Wilcke Dipl. Päd. K.H. Wenzel</p>	<p>Institut für Therapie und Beratung an der HAWK HHG Hohnsen 1 • D-31134 Hildesheim</p> <p>Tel.: 05121 881421 eMail: it@hawk-hhg.de Web: www.hildesheimer-gesundheitstraining.de</p>	<p>05.-07.09.2008 10.-12.10.2008 21.-23.11.2008</p> <p>bei Hildesheim</p> <p>3 Wochenenden à € 350,-</p> <p>Details siehe Homepage!</p>
<p>NLP EXPLORER® I PRACTITIONER</p> <p>(der beste Einstieg in die 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>Tel.: 0611 1665610 Fax: 0611 1665619 eMail: info@changeworks.de Web: www.changeworks-akademie.de</p>	<p>Start: 06.-07.09.2008 11.-14.09.2008</p> <p>Kloster Ilbenstadt Raum Frankfurt/M.</p> <p>€ 720,- (MwSt. befreit) Paketpreise für gesamten Practitioner oder Master/Coach</p>
<p>NLP-Master-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>Beginn: 12.-14.09.2008</p> <p>6 x 3 Tage</p> <p>Hamburg</p> <p>€ 2.850,- inkl. Tagespauschale</p>

NLP Neurolinguistisches Programmieren

<p>NLP-Trainer-Training, DVNLP</p> <p>Train the Trainer mit vielen intensiven Trainingsanteilen der Teilnehmer. Feedback in Folgemodulen anhand geschnittener Trainingsvideos der TN.</p>	<p>Dr. Frank Görmar Achim Stark Heiner Koppermann (alle 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>Start: 24.-28.09.2008</p> <p>In einem ehem. Kloster Raum Frankfurt/M.</p>
<p>NLP-Practitioner-Ausbildung Schwerpunkt Pädagogik</p>	<p>Sigrid Lutz</p>	<p>LERNbar Weher Köppel 36 • D-65199 Wiesbaden</p> <p><i>Tel.: 0611 5050061</i> <i>Fax: 0611 5050062</i> <i>Web: www.lernbar.net</i></p>	<p>Termine: Wochenenden einmal monatlich vom 27.-28.09.2008 – 27.-28.06.2009</p> <p>Dauer: 10 Wochenenden à 2 Unterrichtstage</p> <p>Kosten: regulär € 1.900,- für Studenten und Auszubildende € 1.700,-</p>
<p>NLP-Trainer-Ausbildung (DVNLP)</p> <p>an Wochenenden</p>	<p>Maria Schneider und Trainer</p>	<p>Tempelhof-Seminare Maria Schneider Döllgast-Str. 12 • D-86199 Augsburg</p> <p><i>Tel.: 0821 514012</i> <i>Fax: 0821 514012</i> <i>eMail: tempelhof@nlp-tempelhof.de</i></p>	<p>03.-05.10.2008 (Beginn)</p> <p>Augsburg</p>
<p>NLP-Master-Ausbildung in Bremen</p>	<p>Sabine Klenke Bernd Isert NLP-Lehrtrainer, DVNLP</p>	<p>SILCC Sabine Klenke training coaching consulting Am Herzogenkamp 15 • D-28359 Bremen</p> <p><i>Tel.: 0421 230626</i> <i>eMail: office@silcc.de</i> <i>Web: www.silcc.de</i></p>	<p>Start: ab 03.10.2008</p> <p>Investition: € 1.900,- inkl. MwSt. für 18 Seminartage zzgl. Supervision</p>
<p>NLP-Practitioner »plus«</p> <p>business + klassisch inkl. Basis-Seminar</p>	<p>Birgid Kröber Ulrich Bührle Prof. Dietmar Kröber</p>	<p>KRÖBER Kommunikation Solitudeallee 16 • D-70439 Stuttgart</p> <p><i>Tel.: 0791 9541690</i> <i>eMail: info@kroebekom.de</i> <i>Web: www.kroebekom.de</i></p>	<p>10.-12.10.2008 (Start + Basis-Seminar)</p> <p>18/22 Tage</p> <p>Stuttgart</p> <p>ab € 1.965,- inkl. € 220,- Basis-Seminar zzgl. MwSt.</p>
<p>NLP-Practitioner-Ausbildung</p> <p>von OKT. 08 – MAI 09 (berufsbegleitend, 198 Unterrichtsstunden)</p> <p>Kostenloser Infoabend am 10.08.2008</p>	<p>Marcus Bergfelder Dipl.-Sozialpädagoge, NLP-Lehrtrainer (DVNLP), Mediator (Wirtschafts- und Arbeitswelt), Team- und Einzelcoach</p>	<p>KOBISeminare/KOBI e.V. Adlerstr. 83 • D-44137 Dortmund</p> <p><i>Tel.: 0231 534525-0</i> <i>Fax: 0231 534525-10</i> <i>eMail: info@kobi.de</i> <i>Web: www.kobi.de</i></p>	<p>13.10.2008-17.05.2009</p> <p>Dortmund</p> <p>€ 1.992,- (in monatl. Raten) BildungsScheck NRW bis € 500,- willkommen</p>

KALENDER

NLP Neurolinguistisches Programmieren

<p>NLP-Master-Ausbildung (DVNLP)</p> <p>an Wochenenden</p>	<p>Maria Schneider und Trainer</p>	<p>Tempelhof-Seminare Maria Schneider Döllgast-Str. 12 • D-86199 Augsburg</p> <p>Tel.: 0821 514012 Fax: 0821 514012 eMail: tempelhof@nlp-tempelhof.de</p>	<p>24.-26.10.2008 (Beginn)</p> <p>Augsburg</p>
<p>NLP-Master-Ausbildung</p>	<p>Martina Schmidt-Tanger und Team</p>	<p>NLP Professional M. Schmidt-Tanger Ehrenfeldstr. 14 • D-44789 Bochum</p> <p>Tel.: 0234 331951 Fax: 0234 332581 eMail: info@nlp-professional.de Web: www.nlp-professional.de</p>	<p>28.-30.11.2008 19.-21.12.2008 Rest in 2009</p> <p>Bochum</p> <p>€ 2.475,- zzgl. Siegelgebühr und Themenseminare</p>
<p>Ausbildung zum NLP-Master-Practitioner</p> <p>Wochenend-Ausbildung (10 x 2 Tage)</p>	<p>Dipl.-Soz. Evelyne Maaß Dipl.-Psych. Karsten Ritschl (beide NLP-Lehrtrainer)</p>	<p>Spectrum KommunikationsTraining Stierstraße 9 • D-12159 Berlin</p> <p>Tel.: 030 8524341 Fax: 030 8522108 eMail: info@nlp-spectrum.de Web: www.nlp-spectrum.de</p>	<p>29.-30.11.2008 (Master 1)</p> <p>Master 2-10 in 2009 im Spectrum in Berlin</p> <p>Investition: € 2.090,- zzgl. MwSt. inkl. Supervision, Ratenzahlung möglich</p>
<p>NLP EXPLORER® Systemischer Coach, DVNLP</p> <p>Der Fokus der Ausbildung liegt, neben vielen neuen Formaten, auf der eigenen Coachinghaltung, der Auftragsklärung, der Planung und auf dem Verlauf des Coaching Prozesses.</p>	<p>Achim Stark Christian Rosenblatt (Lehrcoaches bzw. Lehrtrainer, DVNLP)</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>Start: 04.-07.12.2008</p> <p>In einem ehem. Kloster Raum Frankfurt/M.</p> <p>€ 2.940,- (MwSt. befreit)</p>
<p>Ausbildung zum NLP-Trainer</p> <p>Intensivausbildung (1 x 2, 1 x 7, 1 x 3 und 4 x 2 Tage)</p>	<p>Dipl.-Soz. Evelyne Maaß Dipl.-Psych. Karsten Ritschl (beide NLP-Lehrtrainer)</p>	<p>Spectrum KommunikationsTraining Stierstraße 9 • D-12159 Berlin</p> <p>Tel.: 030 8524341 Fax: 030 8522108 eMail: info@nlp-spectrum.de Web: www.nlp-spectrum.de</p>	<p>27.-28.06.2009 (Trainer 1) 17.-23.08.2009 (Trainer 2) 23.-25.10.2009 (Trainer 3)</p> <p>Trainer 4-6 und NLP-Trainer-Zertifizierung in 2010 im Spectrum in Berlin</p> <p>Investition: € 2.750,- zzgl. MwSt. Ratenzahlung möglich</p>

Coaching

<p>Experiential learning mit der Business Simulation „Gold of the Desert Kings“</p> <p>Solche Simulationen werden weltweit zur Mitarbeiterentwicklung eingesetzt.</p> <p>Möglicher Einstieg in die Ausbildungsreihe „Business Coach“</p>	<p>Sven Hoffmann (Trainer, Master EXPLORER, DVNLP)</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>Start: 15.06.2008</p> <p>In einem ehem. Kloster Raum Frankfurt/M.</p> <p>€ 200,- (MwSt. befreit) Paketpreise für die gesamte Business Coach Ausbildung zzgl. Tagungspauschale</p>
---	---	---	---

Coaching

<p>Business Coach, ChangeWorks/ Teamentwicklung/Team- Coaching Methoden</p> <p>Möglicher Einstieg in die Ausbildung „Business Coach“, ChangeWorks</p>	<p>Werner Bergmann (Business Coach) Janto Oellrich (Trainer, Coach und Berater)</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>15.-17.08.2008</p> <p>In einem ehem. Kloster Raum Frankfurt/M.</p> <p>€ 600,- (MwSt. befreit) Paketpreise für die gesamte Business Coach Ausbildung</p>
<p>Train the Trainer</p> <p>5 Tage, Montag bis Freitag (als Bildungsurlaub anerkannt)</p>	<p>Elke Rabeneck Magisterstudium der Sprachforschung, Amerikanistik und Japanologie, Suggestopädin (DGSL), NLP-Practitioner (DGNLP), Trainerin aus Leidenschaft</p>	<p>KOBISeminare/KOBI e.V. Adlerstr. 83 • D-44137 Dortmund</p> <p>Tel.: 0231 534525-0 Fax: 0231 534525-10 eMail: info@kobi.de Web: www.kobi.de</p>	<p>18.-22.08.2008</p> <p>Dortmund</p> <p>€ 225,- (erm. € 209,-) BildungsScheck NRW bis 50% der Kursgebühr willkommen</p>
<p>Gesundheitscoaching</p> <p>Ausbildung zum Gesundheitscoach – systemisch, salutogen, kompetenz- aktivierend, methodenübergreifend, anerkannt durch die BÄK (Bundes-Ärzte-Kammer)</p>	<p>Dr. Irmgard Bohmann Eva Eigler (NLP-Trainerin) Roswitha Schmitt (NLP-Trainerin)</p>	<p>Institut für Persönlichkeitsentwicklung und Gesundheit Wendelsteinstr. 24 • D-83308 Trostberg</p> <p>Tel.: 08621 647896 eMail: irmgard@bohmann.de Web: www.bohmann.de</p>	<p>Start: 03.10.2008</p> <p>Infotag: 05.07.2008</p> <p>6 Module à 3 Tage Intensivausbildung: max. 9 Teilnehmer</p> <p>€ 2.160,- (inkl. MwSt., Pausenverpflegung, Seminarunterlagen)</p>
<p>TRIPLE P Coaching-Ausbildung 2009 Einführungsseminar</p>	<p>BADER & FRIENDS</p>	<p>BIRGIT BADER SEMINARE UND COACHING Falkenried 83 • D-20251 Hamburg</p> <p>Tel.: 040 458600 Fax: 040 4504341 Mobil: 0171 7593904 eMail: bbs@bibader.de Web: www.bibader.de</p>	<p>03.-04.10.2008</p> <p>Hamburg</p> <p>€ 320,- (€ 280,- für Selbstzahler)</p>
<p>Systemischer Coach/ Business-Coach, Coach, DVNLP</p>	<p>Birgid Kröber Prof. Dietmar Kröber Dr. Holger Sobanski Bernd Isert Ulrich Bührlé</p>	<p>KRÖBER Kommunikation Solitudeallee 16 • D-70439 Stuttgart</p> <p>Tel.: 0791 9541690 eMail: info@kroebekom.de Web: www.kroebekom.de</p>	<p>Start: 17.-19.10.2008</p> <p>17/20 Tage</p> <p>Stuttgart</p> <p>€ 3.350,-/€ 3.950,- zzgl. MwSt.</p>
<p>Coach-Ausbildung in Bremen Systemischer Coach, ECA Coach, DVNLP</p>	<p>Sabine Klenke Bernd Isert Prof. Dr. Barbara Schott Dr. Lukas Derks NLP-Lehrtrainer bzw. Lehrcoaches DVNLP und ECA</p>	<p>SILCC Sabine Klenke training coaching consulting Am Herzogenkamp 15 • D-28359 Bremen</p> <p>Tel.: 0421 230626 eMail: office@silcc.de Web: www.silcc.de</p>	<p>Start: ab 08.11.2008 NLP-Module: (8 Tage für Teilnehmer ohne NLP-Vorkenntnisse) ab 04.04.2009 Coach-Module (mind. 20 Tage)</p> <p>Investition: € 2.500,- inkl. MwSt. für 20 Coach-Seminar tage zzgl. weitere Wahlseminare und NLP Module</p>

KALENDER

Coaching

<p>Integrative COACH-AUSBILDUNG</p> <p>180 Zeitstunden. Nach Richtlinien von DVCT, QRC, Roundtable der dt. Coach-Verbände. Baustein zum Coaching-Diplom WIWL. Verfahren: NLP, Psychodrama + Gruppenmethoden (Baustein „Psychodrama-Anwender/in DVPP“), Hypno-Coaching, kognitive Methoden, Tiefenpsychologie u.v.a.</p>	<p>Dr. Björn Migge (Autor von „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 Web: www.drmigge.de</p>	<p>17.-21.11.2008 (Start)</p> <p>Ostwestfalen (preisw. Seminarhotel)</p> <p>ab € 2.999,- zzgl. MwSt. für Gesamtausbildung</p>
<p>Ausbildung zum Coach</p> <p>Intensivausbildung (6 x 3 Tage)</p>	<p>Dipl.-Soz. Evelyne Maaß Dipl.-Psych. Karsten Ritschl (beide NLP-Lehrcoach, DVNLP)</p>	<p>Spectrum KommunikationsTraining Stierstraße 9 • D-12159 Berlin</p> <p>Tel.: 030 8524341 Fax: 030 8522108 eMail: info@nlp-spectrum.de Web: www.nlp-spectrum.de</p>	<p>15.-17.04.2009 (Coach 1) 22.-24.06.2009 (Coach 2) 23.-25.09.2009 (Coach 3) 07.-09.12.2009 (Coach 4)</p> <p>Coach 5-6 variabel wählbar im Spectrum in Berlin</p> <p>Investition: € 2.500,- (zzgl. MwSt.)</p>

Weitere Seminarangebote

<p>Abendtermine für Aufstellungen zu beruflichen, privaten oder Supervisionsanliegen</p> <p>(Fortbildungspunkte für Psychotherapeuten/Ärzte)</p>	<p>Thies Stahl</p>	<p>Thies Stahl Seminare Dipl.-Psych. Thies Stahl Postfach 1121 • D-25442 Quickborn</p> <p>Tel.: 04106 645763 Fax: 01212 512525274 eMail: TS@ThiesStahl.de Web: www.ThiesStahl.de</p>	<p>Erster Dienstag im Monat 18:00 bis 22:00 Uhr</p> <p>Hamburg (Nähe Hbf.)</p> <p>€ 50,-</p>
<p>Ganzheitlich lehren und lernen: Fortbildung in integraler Pädagogik- und Erziehungsberatung (IPE)</p> <p>AUG. 08 – NOV. 08 oder auch DEZ. 08 – MÄRZ 09 (berufsbegleitend, 80 Unterrichtsstunden)</p>	<p>Jörg Fuhrmann Dipl.-Sozialpädagoge; Spiel-/ Theaterpädagoge (FH); Gestaltberater/-pädagog; Hypnotherapeut; Gestalttherapeut (EAP)</p>	<p>KOBISeminare/KOBI e.V. Adlerstr. 83 • D-44137 Dortmund</p> <p>Tel.: 0231 534525-0 Fax: 0231 534525-10 eMail: info@kobi.de Web: www.kobi.de</p>	<p>15.08.-09.11.2008 oder auch 05.12.2008-15.03.2009</p> <p>Dortmund</p> <p>€ 192,- (gefördert mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds)</p>
<p>Vorbereitungskurs auf die staatliche Zulassung als „Heilpraktiker für Psychotherapie“</p> <p>von AUG. 08 – JAN. 09 (berufsbegleitend, 79 Unterrichtsstunden)</p>	<p>Rolf Klein Studium der Psychologie, Hp für Psychotherapie, seit 8 Jahren Vorbereitungskurse mit hoher Erfolgsquote</p>	<p>KOBISeminare/KOBI e.V. Adlerstr. 83 • D-44137 Dortmund</p> <p>Tel.: 0231 534525-0 Fax: 0231 534525-10 eMail: info@kobi.de Web: www.kobi.de</p>	<p>31.08.2008-18.01.2009</p> <p>Dortmund</p> <p>€ 824,- (in monatl. Raten) BildungsScheck NRW bis 50% der Kursgebühr willkommen</p>

Weitere Seminarangebote

<p>Umgang mit schwierigen Zeitgenossen</p> <p>4 Tage, Montag bis Mittwoch plus Sonntag (als Bildungsurlaub anerkannt)</p>	<p>Christiane Brockerhoff M.A. Romanistik u. Politologie, Theaterpäd. und Sprecherzieherin (DGSS), Kommunikationstrainerin</p>	<p>KOBISeminare/KOBI e.V. Adlerstr. 83 • D-44137 Dortmund</p> <p>Tel.: 0231 534525-0 Fax: 0231 534525-10 eMail: info@kobi.de Web: www.kobi.de</p>	<p>01.-03.09.2008 plus 28.09.2008</p> <p>Dortmund</p> <p>€ 175,- (erm. € 162,-) BildungsScheck NRW bis 50% der Kursgebühr willkommen</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 5367911 Mobil: 0177 5367911 Fax: 040 5367990 eMail: akademie@vonHertel.de Web: www.vonHertel.de</p>	<p>05.-07.09.2008</p> <p>Hamburg</p> <p>€ 290,- zzgl. MwSt.</p>
<p>Fortbildung Psychomotorische Körperpsychotherapie</p> <p>von SEP. 08 – MÄRZ 09 (berufsbegleitend, 96 Unterrichtsstunden in 3 Modulen, als Bildungsurlaube anerkannt)</p>	<p>Ulrich Holzapfel Pesso-Therapeut (PBSP), Hakomi-Lehrtherapeut, HP-Psych., zertifizierter Körperpsychotherapeut ECP</p>	<p>KOBISeminare/KOBI e.V. Adlerstr. 83 • D-44137 Dortmund</p> <p>Tel.: 0231 534525-0 Fax: 0231 534525-10 eMail: info@kobi.de Web: www.kobi.de</p>	<p>08.09.2008-12.03.2009</p> <p>Dortmund</p> <p>€ 792,- (in 3 Raten) BildungsScheck NRW bis 50% der Kursgebühr willkommen</p>
<p>Hypnose / Hypnotherapie Fraktionierte Trance / Hypnose Inkorporation Überladung Fixationsmethode Faszinationsmethode sprachliche Konfusion Trance mit Gegenständen Anästhesie etc.</p>	<p>Christoph Mahr (DVNLP-Lehrtrainer & Trainer f. Erickson'sche Hypnotherapie) Kerstin Briese (NLP-Trainerin & Trainerin f. Erickson'sche Hypnotherapie)</p>	<p>NLP & Hypnose in Berlin Mommssenstraße 57 • D-10629 Berlin</p> <p>Tel.: 030 89722079 eMail: christoph.mahr@t-online.de Web: www.nlp-hypnose-berlin.de</p>	<p>Teil 1: 20.-21.09.2008 Teil 2: 11.-12.10.2008 Teil 3: 01.-02.11.2008</p> <p>Berlin</p> <p>€ 620,- gesamt</p>
<p>Erfolgsfaktor Wertemanagement Das Graves-Modell & WerteProfiling™ Lizenztraining I + II</p>	<p>Hans-Jörg Schumacher Dr. Egbert Kinds</p>	<p>Die WerteManager Checkpoint Charlie Friedrichstraße 50 • D-10117 Berlin</p> <p>Tel.: 030 20659435 Web: www.die-wertemanager.de</p>	<p>28.09.-01.10.2008</p> <p>Bad Soden-Salmünster</p> <p>Lizenztraining I € 895,- Lizenztraining II € 1.295,- Paket I + II € 1.995,- Ohne Übernachtung/ Verpflegung, zzgl. MwSt.</p>
<p>Erfolgreiche Konfliktarbeit</p> <p>Weitere Informationen zu diesem Seminar finden Sie unter: www.p-m-mueller.de</p>	<p>Peter-Michael Müller Dipl.Bw / Trainer / Coach</p>	<p>Müller Management Beratung / Coaching / Seminare Ulmer Straße 4 • D-89584 Ehingen</p> <p>Tel.: 07391 758710 eMail: mm@p-m-mueller.de Web: www.p-m-mueller.de</p>	<p>30.09.2008 08:00-17:00 Uhr</p> <p>€ 195,- zzgl. MwSt. (incl. Seminarpauschale und Arbeitsunterlagen)</p> <p>Bildungshaus Kloster Obermarchtal</p>

KALENDER

Weitere Seminarangebote

<p>Teamführung</p> <p>Weitere Informationen zu diesem Seminar finden Sie unter: www.p-m-mueller.de</p>	<p>Peter-Michael Müller Dipl.Bw / Trainer / Coach</p>	<p>Müller Management Beratung / Coaching / Seminare Ulmer Straße 4 • D-89584 Ehingen</p> <p>Tel.: 07391 758710 eMail: mm@p-m-mueller.de Web: www.p-m-mueller.de</p>	<p>17.10.2008 08:00-17:00 Uhr</p> <p>€ 195,- zzgl. MwSt. (incl. Seminarpauschale und Arbeitsunterlagen)</p> <p>Bildungshaus Kloster Obermarchtal</p>
<p>Fortbildung zum/r systemischen Mediator/in</p> <p>von OKT. 08 – SEP. 09 (berufsbegleitend, 180 Unterrichtsstunden, zzgl. 20 Ustd. Peergroup und 20 Ustd. Literaturarbeit/ Protokollführung)</p>	<p>Eva Wolter Rechtsanwältin, Mediatorin und Lehrmediatorin (DGSYM), Systemische Beraterin und Coach</p>	<p>KOBISeminare/KOBI e.V. Adlerstr. 83 • D-44137 Dortmund</p> <p>Tel.: 0231 534525-0 Fax: 0231 534525-10 eMail: info@kobi.de Web: www.kobi.de</p>	<p>20.10.2008-27.09.2009</p> <p>Dortmund</p> <p>€ 1.980,- (in monatl. Raten) BildungsScheck NRW bis € 500,- willkommen</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>24.10.-02.11.2008</p> <p>Gutshaus Stellshagen/ Ostsee</p> <p>€ 1.200,- zzgl. Übernachtung u. Verpflegung</p>
<p>Erfolgsfaktoren der Mediation</p>	<p>Anita von Hertel</p>	<p>Akademie von Hertel Rolfinckstr. 12 a • D-22391 Hamburg</p> <p>Tel.: 040 5367911 Mob: 0177 5367911 Fax: 040 5367990 eMail: akademie@vonHertel.de Web: www.vonHertel.de</p>	<p>14.-16.11.2008</p> <p>Hamburg</p> <p>€ 290,- zzgl. MwSt.</p>
<p>ProSA – Prozessorientierte Systemische Aufstellungsarbeit</p> <p>(Fortbildungspunkte für Psychotherapeuten/Ärzte)</p>	<p>Thies Stahl</p>	<p>Thies Stahl Seminare Dipl.-Psych. Thies Stahl Postfach 1121 • D-25442 Quickborn</p> <p>Tel.: 04106 645763 Fax: 01212 512525274 eMail: TS@ThiesStahl.de Web: www.ThiesStahl.de</p>	<p>22.-23.11.2008</p> <p>Bochum</p> <p>€ 350,-</p>



Lust zur Verwandlung

In ihrer Freizeit spielen sie Napoleon und Königin Luise, sind sie Häuptling Old Bull und Burgfräulein Brünhild von Wesenstein. Das Hobby „Living history“ boomt. Welche Kräfte bewegen Menschen, immer wieder fiktive Erfahrungswelten zu betreten? K&S trifft Angehörige einer stetig wachsenden Subkultur.



Brücken bauen

Neurolinguistisches Programmieren auf Japanisch: Bei einem Practitionerkurs in Tokio erkundete unsere Autorin *Daniela Blickhan* Unterschiede und Gemeinsamkeiten von europäischem und japanischem NLP.



Bist du echt?

Online-Angebote breiten sich inzwischen auch auf dem Feld der Psychotherapie aus. Was vermag die Maschine in der Kommunikation mit dem Menschen zu leisten? Erstaunlich viel, wie unser Autor *Franz-Josef Hücker* in einem Essay zeigt.



Mitleid mit dem Kühlschrank

Das Spiegeln von Gegensätzen bewirkt in Therapie und Coaching zuweilen kleine Wunder. Unser Autor *Frank Wartenweiler* berichtet über eigene Fälle und eine stark übergewichtige Frau aus der Praxis von *Frank Farrelly*, dem Erfinder der provokativen Therapie.

AKTUELL

Seminarkalender • neue Bücher • Trainerporträts

Anzeigenschluss für Heft 4/2008 ist der 16. Juli 2008
Heft 4/2008 erscheint am 25. August 2008

Impressum

Chefredaktion und Büro:

Regine Rachow (V.i.S.d.P.)
Heckenrosenweg 18 A • D-18209 Bad Doberan
Tel: 038203 - 73 60 67 • Fax: 038203 - 74 39 60
eMail: rachow@junfermann.de

Bildredaktion:

Helena Becker

Abonnements & Anzeigen:

Stefanie Linden
Projektleitung, Anzeigen • Tel: 05251 - 134416

Monika Köster
Abo-Betreuung • Tel: 05251 - 134414

Helena Becker
Seminarkalender • Tel: 05251 - 134423

Junfermann Verlag

Postfach 1840 • D-33048 Paderborn
Tel: 05251 - 1344-0 • Fax: 05251 - 134444
eMail: infoteam@junfermann.de • www.ks-magazin.de

Verlag:

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

Layout & Satz:

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

© Junfermannsche Verlagsbuchhandlung GmbH & Co. KG
Paderborn 2008. 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**)

17. 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:

carlos Restrepo, Dominique VERNIER, drx, Gino Santa Maria, grishkov, iMAGINE, iofoto, James Thew, ormi, Posztós János, Rainer Ksobiak, rolphoto, Saniphoto, shiva, Stefan Hermans, Suprijono Suharjoto, Thelma Manson, TimeHacker, Tomasz Trojanowski, Vladimir Melnik, Yuri Arcurs

Dieser Ausgabe liegen folgende Beilagen bei:

Asanger Verlag
Junfermann Newsletter

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 Jeden 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 Informationselite, haben die besseren Argumente und können schon heute über die Trends von morgen reden.

Die besten Wirtschaftsbücher in 15 Minuten gelesen!



399 Seiten



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.

K&S 06_08

Name, Vorname _____

Firma _____

Straße, Nr. _____

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

Fax (040) 4325 – 2187

Datum/Unterschrift _____

Bestellinformationen:

Yvonne Funcke
business bestseller VerlagsgmbH
Klausstraße 2
22765 Hamburg
Tel. (040) 4325 – 3546
Fax (040) 4325 – 2187
abo@business-bestseller.com

**Jetzt
3 Monate
testen!**

So vorteilhaft wie noch nie!
business bestseller jetzt im Jahres-Abo

mit
Stephen
Coveys
Bestseller!

Stephen R. Covey
Der 8. Weg
Mit Effektivität
zu wahrer Größe

Mit DVD

US-Bestseller
New York Times,
Wall Street Journal,
USA Today

Ja, ich möchte das Jahres-Abo (= 4 Ausgaben/Jahr) des business bestseller plus den aktuellen Bestseller von Stephen R. Covey «Der 8. Weg» um nur **€ 37,90** inkl. MwSt. und Versand.
Das Buch wird nach Zahlungseingang kostenfrei zugesandt. Nach Ablauf eines Jahres (= 4 Ausgaben) kann dieses Abo jederzeit ohne Angabe von Gründen gekündigt werden.

Name, Vorname _____

Firma _____

Straße, Nr. _____

PLZ, Ort _____

E-Mail/Tel. (für ev. Rückfragen) _____

Vertrauensgarantie: Ich kann diese Bestellung schriftlich innerhalb von 14 Tagen widerrufen. Rechtzeitige Abmeldung genügt.
business bestseller, Yvonne Funcke, Klausstraße 2, 22765 Hamburg, Telefon (040) 4325 – 3546, Fax (040) 4325 – 2187, abo@business-bestseller.com

Datum/Unterschrift _____

K&S 06_08



Fax (040) 4325 – 2187

abo@business-bestseller.com

www.business-bestseller.com

Mediation als Chance nutzen

»Im Vergleich zu einem Gerichtsverfahren bietet die Mediation in vielen Fällen zahlreiche Vorteile [...]. Ich bin davon überzeugt, dass die Parteien in unserer Zivilgesellschaft ihre Konflikte auch ohne Inanspruchnahme der Gerichte eigenverantwortlich beilegen können. Diese Rechtskultur will ich weiterentwickeln. Die von mir einberufene Expertengruppe wird dazu einen wertvollen Beitrag leisten.«

Brigitte Zypries

Bundesministerium der Justiz
Frühjahr 2008

- Grundmuster des Konfliktverhaltens
- Streitgespräche konstruktiv führen
- Zielgruppe: Kommunikations- und Mediationsprofis und ihre Kunden

255 Seiten · Broschur
€ 17,90 [D]
ISBN 978-3-593-37666-0



AKADEMIE VON HERTEL

Informieren Sie sich rechtzeitig über Mediation:
Vom Buch über ein Schnupperwochenende bis zur Ausbildung zum
zertifizierten Mediator, Schwerpunkt Wirtschaft und Arbeitswelt.

www.vonHertel.de