

Kommunikation

Oktober 2006

Gewaltfreie Kommunikation • NLP • Business

Seminar

Coaching • Mediation • Pädagogik • Gesundheit

Im Prinzip EVA: Erfolgsfrauen



Outdoor AC
Personalauswahl
am Hochseil

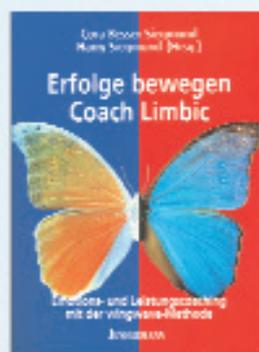
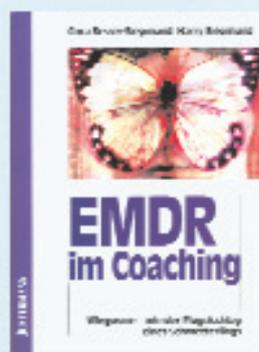


Sprachwandel
Die Geschichte
der Kommunikation



Zeitmanagement
Optimal organisiert
mit LAB

Prof. Dr. Joachim Bauer
referiert auf dem diesjährigen
Supervisionstag
am 4. November 2006
über das Thema
„Spiegelneurone“



ERFOLGE BEWEGEN – DIE AUSBILDUNG



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

Wache REM-Phasen, NLP und Kinesiologie werden zu



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

wingwave®-Trainings 2006 für Coaches, Trainer, Psychotherapeuten und Ärzte – Basisausbildung

Berlin | 1000 | Baylestr. 24 | 10115 Berlin
Tel. +49 30 85 07 99 77, SKExcheim@tiscali.com
Termine: 18.-19.11.2006 + 22.-25.03.2007
Trainer: Wolfgang B. Schmitt

Berlin | 10119 | Berlin
Baylestr. 24 | 10115 Berlin
Tel. +49 30 21 75 08 87 / 30 41 55 80,
info@wingwave-berlin.de
Termine: 01.-04.03.2007
Trainer: Dirk W. Ellen, Regine Schoenegrat

Düsseldorf | 40225 | Düsseldorf
Sonderburgstr. 1a, D-40225 Düsseldorf,
Tel. +49 21 15 55 07 25, Info@Wavel.com
Termine: 02.-05.11.2006
22. 25.03.2007 + 11. 14.10.2007
Trainer: Robert Neuchterwald

Hamburg | 20095 | Hamburg
Mönckebergstr. 11, D-20095 Hamburg,
Tel. +49 40 32 00 49 35,
info@besser-siegeund.de
Termine: 07.-10.12.2006
12. 15.01.2007 + 11. 14.10.2007
Supervisionstag: 04.11.2006
Trainer: Carl Besser-Siegeund, Harry Siegeund

Trier | 99084 | Trier
rondellstr. 15, D-99084 Trier,
Tel. +49 53 30 07 37, rondellstr15@online.de
Termine: 21.-24.03.2007 + 24.-27.10.2007
Trainer: Beate Schmitt, Hans-Joachim Schmitt

Zürich / Schweiz
| 8000 | Schweiz
Buckstr. 13, CH 8432 Pfungen Winterthur,
Tel. +41 52 215 52 52, info@tjps.ch
Termine: 12. 15.01.2007
Trainer: Arlita Storm

Preis: 1.300,- € zzgl. MwSt. • Im Preis ist bereits die Teilnahme beim wingwave®-Seminar für das laufende Kalenderjahr enthalten

Vertiefungsseminare für wingwave®-Coaches 2006 werden zu folgenden Themen angeboten:

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

weitere Termine unter www.wingwave.com



Susann Pásztor
Chefredakteurin

Schöner warten

Falls Sie mal vorhaben, Ihr Zeitmanagement zu optimieren und insgesamt etwas mehr Gelassenheit in Ihr Leben zu bringen, empfehle ich Ihnen einen Besuch in Hamburg. Dort wurde nämlich Mitte September die zweite Fußgängerampel mit Restrotanzeige in Betrieb genommen, und wenn man den Berichten glauben darf, sind nicht nur die hanseatischen Stadtväter völlig aus dem Häuschen vor Begeisterung ob dieser Innovation. Mehr als zwanzig Prozent der Fußgänger, die zuvor noch bedenkenlos ihren kriminellen Neigungen zum illegalen Seitenwechsel nachgingen, stehen jetzt zusammen mit den ohnehin Gesetzesbrechern vor der Ampel und starren mit heiterer Gelassenheit auf ein Display, das ihnen das Restrot runterzählt, bis endlich das kleine grüne Männchen kommt und sie sicher über die Straße geleitet.

Der aktuelle Trend geht eindeutig in Richtung überschaubares Warten und macht Schluss mit der gefühlten Zeit, die ohnehin nur Illusion war. Mittlerweile kaum noch aus unserem Leben wegzudenken ist der sogenannte „Fortschrittsbalken“ (die englische Bezeichnung „progress bar“ klingt da schon geschmeidiger, erweckt jedoch fälschlicherweise den Eindruck, als bekäme man beim Warten Getränke gereicht): Wer Programme auf dem Computer installiert oder Dateien herunterlädt, wird von einem von links nach rechts anwachsenden Farbstreifen, jetzt häufig auch im flotten 3-D-Look, und einer Prozentanzeige (optional: verbleibende Zeit) im wahrsten Sinne des Wortes auf dem Laufenden gehalten. Dass die Dinger manchmal lügen, dass sich die Fortschrittsbalken biegen, sei dahingestellt – immerhin suggerieren sie uns dieses erhabene Gefühl von Zeitsouveränität und die Gewissheit, dass alles einmal ein Ende haben wird. Das haben wir zwar vorher schon geahnt, aber so deutlich gesagt hat's uns bisher keiner.

Das Verrückte daran ist, dass uns diese Fortschrittsbalken eigentlich zurück in die Vergangenheit beamten, als wir noch hinten im Auto saßen und unsere Eltern mit unserer penetranten Fragerei nervten: Wie lange noch? Wann sind wir endlich da-haa? (Kinder von heute tun das nicht mehr, weil sie wissen, dass die Antwort auf dem GPS-Display steht.) Vermutlich wird es nicht mehr allzu lange dauern, bis sich Fortschrittsbalken an Toilettüren und Restregistrierungsanzeigen an Parlamentsgebäuden befinden. Wir sind bald da. Wie lange wird sich Eva Hermans Buch noch auf der Bestsellerliste halten? Wann ist dieses Editorial endlich zu Ende? Ein Blick auf den Verlauf, und wir kennen die Antwort. Noch zwei Sekunden, noch eine ... jetzt. Der Countdown für Ihre verbleibende Restlesezeit dieser Ausgabe hat begonnen.

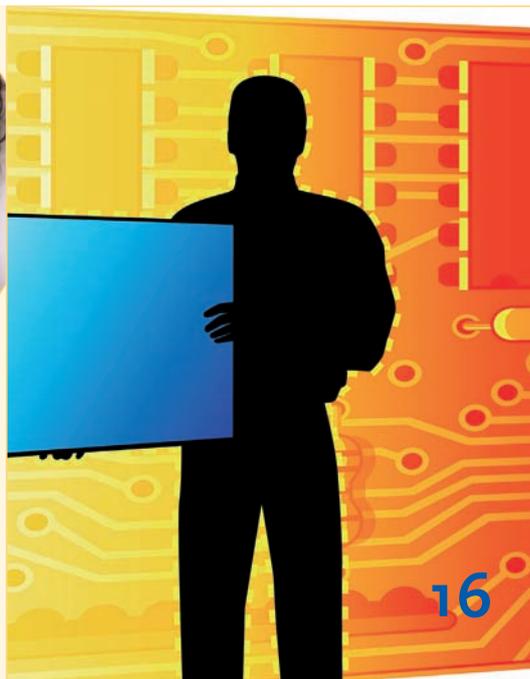
Viel Spaß dabei wünscht Ihnen

Susann Pásztor



6

Im Prinzip Eva
Kreativ und erfolgreich
in jeder Lebensphase



16

Mit sanfter Computerstimme
Metaprofilanalyse
für Jobbewerber



30

Kommunikationsevolution
Vom Kreischen zur Sprache

TITEL: Erfolgsfrauen

6 Einfach sein

Die Trainerin Heidrun Knigge hat eine bewegte Biographie und eine Menge zu sagen – zum Reichtum der Deutschen, zur Entwicklung von Persönlichkeit und Stimmigkeit, zu Jugendlichkeit im Alter, zum Thema Arbeit und Weiterbildung und zum Beziehungstheater, das sie anderen vorspielt.
Von Klaus Rentel

11 Die Grande Dame der Gewaltfreien Kommunikation

Isolde Teschner hat die Gewaltfreie Kommunikation vor mittlerweile genau 20 Jahren in den deutschsprachigen Raum gebracht: Ihrem Engagement ist es zu verdanken, dass Marshall Rosenberg hier auf eine so lange Tradition seines Ansatzes zurückblicken kann. Mit Isoldes tatkräftiger Unterstützung hatte sich in München am Petuelring die erste Gesprächsrunde gebildet, die sich intensiv mit dem Rosenbergschen Ansatz beschäftigte. Ein Besuch bei der Grande Dame.
Von Silke E. K. Schmidbauer

Themen

16 BUSINESS: „Der Computer bittet zum Gespräch!“

Ein Zukunftstrend bei Bewerbungen und in der Personalentwicklung. *Von Katharina Schoonejans*

21 BUSINESS: Von der Hochseilstation ins Labyrinth

Innovatives Outdoor AC verspricht hohe Prognosequalität. *Von Peter Timmermann*

25 NLP-PRAXIS: It's only Rock'n'Roll ...
... but I like it! Die Stones als Modell. *Von Michael Makowski*

30 KOMMUNIKATION: Vom Urknall bis heute

Die Entwicklung der menschlichen Kommunikationsformen. *Von Wolf Schneider*

34 PÄDAGOGIK: Textaufgaben intelligent(er) lösen

Das „innere Mathebuch“. *Von Dr. Franz Karig*



34

Herausforderung Textaufgaben
Systematische Lösungswege
finden



39

47

Selbstwahrnehmung
Eigene Stärken erkennen

Veränderung im Sattel
NLP-Reit-Coaching

39 SEMINARE:
Bessere Selbst-
wahrnehmung ...
... macht Potenziale verfügbar.
Von Michael Gestmann

41 MEDIATION:
„Blau ist reif
für mehr Grün“
Recht und Mediation auf den Graves-
Stufen. Von Ulrike Hinrichs

47 COACHING:
Reiten im Kopf
Veränderung durch NLP-Reit-Coaching.
Von Antje Heimsoeth

50 NLP-PRAXIS:
Zeitmanagement
der Neuen Generation
Optimale Organisation mit dem LAB-
Profile. Von E. Maaß und K. Ritschl

Rubriken

- 3 Editorial
- 15 Homo communicans
- 28 Raus aus der Masse!
- 53 News & Verbände
- 74 Vorschau
- 74 Impressum

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

- S58 Trainer-Portraits
- S64 Seminar kalender
- S73 Visitenkarten

METAFORUM international
Akademie für Kompetenzentwicklung
14. WORLDCAMPUS 2007
State of Rio / Brasilien
28. Jan. – 16. Feb.
interkulturell
global
mehrsprachig

- Ausbildungsprogramme**
- **Integratives Coaching**
9 Tage: Neuro-Linguistisches Coaching
9 Tage: Systemisches Coaching
 - **NLP-Practitioner**
9 Tage: Business und Kommunikation
9 Tage: Gesundheit und Persönlichkeit
 - **NLP-Master**
9 Tage: Gesundheit und Persönlichkeit
9 Tage: Business und Kommunikation
 - **NLP-Trainer**
9 Tage: Präsentationsfähigkeiten
9 Tage: Gruppenleitung und Vermittlung
 - **Integrative Aufstellungen**
9 Tage: Familien, Pers. Entwicklung
9 Tage: Organisationen und Beruf
 - **Hypnotherapie (M. Erickson)** (28.1.–6.2.)
 - **Body Talk** (28.1.–3.2.)
 - **Neuro-Energetisches Coaching** (7.2.–16.2.)

Internationales Trainerteam:
D: Bernd Isert, Sabine Klenke, Mandiro
Ordyniak, Martina Schmidt-Tanger,
USA: Tom Best, Arline Davis, BR: Jairo
Mancilha, Janet Galipo, IT: Consuelo Casula



20. SOMMERCAMPUS IN ITALIEN
23.07. – 11.08.2007
Auch 2007 bieten wir ein ganzheitliches
Angebot für Veränderungsarbeit.

- Coaching-Ausbildungen
- NLPe-Ausbildungen (alle Level)
- Systemische Strukturaufstellungen
- Hypnotherapie Ausbildung
- ... und viele Programme mehr

AUSBILDUNG NLPe-PRACTITIONER
Ein reformierter, neuer NLP-Ansatz,
vermittelt von Bernd Isert & Achim Stark
— München, 5 Module ab 04. – 07.01.2007

INFOS & ANMELDUNG
METAFORUM international
fon: 030-94 41 49 00 • fax: 030-94 41 49 01
Postfach 74 02 37 • 13092 Berlin
e-Mail: info@metaforum.com

www.metaforum.com



Einfach sein

Ein Interview mit Heidrun Knigge

von Klaus Rentel

Die Trainerin Heidrun Knigge hat eine bewegte Biographie, und das schon eine ganze Zeit lang. Ich lerne bei ihr zurzeit das Meditieren, und weil ich denke, dass sie zu vielem viel zu sagen hat, habe ich sie für die Leserinnen und Leser dieser

Zeitschrift nach ihren Ansichten gefragt. Zum Reichtum der Deutschen, zur Entwicklung von Persönlichkeit und Stimmigkeit, zu Jugendlichkeit im Alter, zum Beziehungstheater, das sie anderen vorspielt.

Frau Knigge, wie ließe sich Ihre Biographie auf den Punkt bringen?

Heidrun Knigge: Mit Brüchen fertig werden, vielleicht.

Brüche?

HK: 1933 in Lötzen, Ostpreußen, geboren, sind meine ersten Jahre verknüpft mit dem Unheil der deutschen Geschichte. Vater kommt ins Gefängnis, Mutter gibt mich weg aus finanzieller Not. Später alle wieder zusammen. Krieg, Flucht, Lager, Umzüge, Schulwechsel. Und ab der Pubertät heftige gesundheitliche Zusammenbrüche. Familie und Ärzte – ratlos. Offensichtlich ging es nicht um das normale Erwachsenwerden. Wenn ich konventionelle Wege be-

schreiten wollte, so zu sein wie die anderen, geriet ich unter großen psychischen Druck, sei es in Studium, Lehrauftrag, Theater, Ehe, Rundfunk. Wenn ich daraus keine Konsequenzen zog, wurde ich krank.

Auch eine Art, sich selbst kennenzulernen.

HK: Und noch immer habe ich keinen vollständigen Überblick über den eigenartigen Funktionsstil dieser Heidrun Knigge – wie sie tickt, wenn sie glücklich ist, entspannt, produktiv, erfolgreich. Vielleicht kann es einfach keinen Überblick geben, und es ist das Wesentliche, aus dem Jetzt heraus in die Zukunft zu planen und zugleich anzuerkennen, dass es völlig anders kommen kann. Seitdem

ich jedenfalls meine Weltbilder darauf reduziert habe, nach allen Seiten offen zu sein und dabei Chaos und ständigen Neubeginn zu akzeptieren, werden meine drei Säulen *Glücklich, Gesund, Produktiv* immer stabiler.

Gibt es für Sie daraus eine Konsequenz im Hinblick auf das Thema Arbeit bzw. Weiterbildung?

HK: Mit Blick auf die drei Säulen kann ich schon meinetwegen nicht „konventionell“ arbeiten. Für mich als Trainerin ist eine Weiterbildung nur so viel wert, wie sie einen Teilnehmer näher an seine eigene Natur bringt.

„Für mich als Trainerin ist eine Weiterbildung nur so viel wert, wie sie einen Teilnehmer näher an seine eigene Natur bringt.“

Auf welchen Wegen tut sie das?

HK: Alpha im Alltag, Authentische Rhetorik, Freie Meditation, Sichfreischreiben, Beziehungstheater.

Was lernt man da? Was ist das Gemeinsame, die Essenz dieser Angebote?

HK: An seine Gedanken und Gefühle kommen, seinen Kommunikationsstil finden, seine Gesundheit fördern, sein Fachgebiet auf seine Weise meistern, sein Alter zu einem einzigartigen Kunstwerk gestalten – denn wann können und wissen wir so viel wie im Alter? Das alles ist für mich Weiterbildung. Eben authentisch leben und arbeiten. Kongruent mit allen Konsequenzen. Der Firmennutzen dürfte übrigens immens sein.

Was macht darüber hinaus einen wirklich guten Trainer aus?



HK: Dass er aufgeschlossen ist für sich selbst und dadurch für seine Klienten, auf ihre Verstehensebene geht, ihnen zuhört, Wünsche erfüllt. Indem er das lehrt, was ihn am meisten bewegt, wird er das unter anderem durch die Anforderungen seiner Klienten immer mehr vertiefen und verinnerlichen, sowohl fachlich wie kommunikativ. Bis er das verkörpert, was er lehrt. Dann wird er auf seinem Gebiet ein wirklich guter Trainer sein, ein Meister seines Fachs. Spätestens jetzt soll das Wort Liebe fallen, aus meiner Sicht die mächtigste und nachhaltigste Antriebsfeder allen Handelns.

Heidrun Knigge

- 1944 Flucht der Familie nach Sachsen-Anhalt.
- 1949 Reporterin bei der Schwäbischen Zeitung. Die Hochschule für Theaterwissenschaft in Weimar verweigert den Ausbildungsplatz, weil der Vater als Unternehmer zur „ausbeutenden Klasse“ gehört. Später Studium der Theaterwissenschaften in West-Berlin. Engagements in Zeitz und Halle/Saale, später, nach Flucht der Eltern in den Westen, in Frankfurt/Main.
- Bis 1985 freie Mitarbeiterin beim Hessischen Rundfunk als Sprecherin, Lektorin und Autorin. Dazwischen Studium: Geschichte, Psychologie, Philosophie, Soziologie, dann Lehrbeauftragte für Rhetorik, inklusive Sprecherziehung und Atemschulung an der Universität Frankfurt/Main.
- 1984 Ausbildung zur Yoga- und Meditationslehrerin sowie in aktivem Zuhören und nicht-direktiver Beratung nach Carl R. Rogers.
- Seit 1989 Trainerin in eigenem Unternehmen, Fortbildungen in EKS, TA, TZI, NLP, Ayurvedischer Gesundheitsberatung, Gestalt, Psychodrama, Familien-, Lehrer-, Manager-, Frauenkonferenz nach Gordon. 1990, einen Tag nach der Währungsunion, in Halle/Saale Aufbau eines eigenen Instituts unter abenteuerlichen Umständen.
- Seit 1996 nur noch offene Seminare.

Ein schönes Stichwort. Inwieweit haben Kriegs- und Nachkriegszeit die Trainerin Heidrun Knigge geformt? Und andere gesellschaftliche Phasen und Phänomene?

HK: Das Thema „Deutschsein“ treibt mich seit vielen Jahrzehnten um. Ich habe eine Arbeit über die Ursachen des Faschismus geschrieben, die weit in der Geschichte zurückliegen und die in den Folgen längst nicht überwunden sind. Dazu zählt eine allgemeine Identitätsschwäche, die Angst vor der eigenen Tiefe. Ost- und Westdeutsche sind in der Mehrzahl im Materialismus gefangen.

Heute zweifeln immer mehr Physiker, Biologen oder Hirnforscher dieses materialistische Weltbild an und suchen nach den ungehobenen Schätzen im Menschen. Darin sehe ich eine Chance für eine neue Art von so etwas wie Spiritualität. Solange wir das vermeintlich Objektivierbare dem universellen Wissen vorziehen, schauen wir geringschätzig auf unsere subjektiven Kräfte und verhindern dadurch ihre professionelle Ausbildung, seien es Intuition, Fähigkeit zur Transformation, Selbsterneuerung oder -heilung. Wir verharren auf vielleicht fünf Prozent des Wissbaren und verpassen damit die restlichen 95 Prozent.

Objektiv und subjektiv gehören zusammen. Diese Synthese könnte von Deutschland ausgehen. Alle Jahre wieder versenke ich mich in die Ideen und die wunderbare Sprache der Frühromantiker wie Herder, Goethe, Schelling. Gedichte von Hölderlin zu lesen und Novalis, das gehört für mich zu den Wonnen des Deutschseins – und lindert dessen Wunden. Wir Deutschen sind so reich. Sich diesem Reichtum zu öffnen könnte uns helfen, mit unserem Schatten fertig zu werden. So, wie wir oft nicht an unsere persönliche Tiefe herankommen, bleiben wir offensichtlich auch in unserem Nationalgefühl, unserer Vaterlandsliebe gefährlich gespalten: Es ist der Graben zwischen öffentlich proklamierten Äußerungen und diesem Druck auf dem Herzen, der sich seine emotionale Sprache im Privaten sucht.

Und sich wie äußert?

HK: Ich habe mal Leute auf der Straße befragt, vor der WM 2006. Nicht offiziell, sondern als Wartende auf den Bus, als Kundin beim Bäcker. Unabhängig vom Alter war da großer Unmut und zugleich die Überzeugung, dass man öffentlich nicht darüber sprechen dürfe. Andere Länder würden unsere nationalen Schuldgefühle immer wieder aufwärmen, um uns abzuzocken. So sprechen Untertanen, nicht Menschen, die für sich und ihr Land einstehen. Nach unserer „Weltmeisterschaft der Herzen“ scheint mir das überholt. Es gibt von Hölderlin ein Gedicht zu diesem Thema. Es heißt „Die Liebe“. Wollen Sie den Schluss hören?

Gerne.

HK: „Sprache der Liebenden sei die Sprache des Landes. Ihre Seele der Laut des Volkes.“ Mag sein, dass die meisten das weltfremd finden, aber mir gefällt der Gedanke, dass

„Deutsche und Deutschland als Vermittler zwischen den Kulturen: Sprache der Liebenden sei die Sprache des Landes. Ich kann seit der WM spüren, dass es in diese Richtung geht.“

unsere abgrundtiefe Schuld auch den Antrieb in sich trägt, sie wieder gutzumachen. Mit derselben Intensität und Leidenschaft jetzt auf Verständigung und Toleranz gegenüber dem Anderssein zu setzen. Deutsche und Deutschland als Vermittler zwischen den Kulturen: Sprache der Liebenden sei die Sprache des Landes. Für mich ist das eine Triebfeder, morgens aufzustehen und daran mitzuwirken. Das ist nicht Romantik, sondern Avantgarde. Das sind die neuesten Töne aus Quanten- und Chaosforschung. Ich kann seit der WM spüren, dass es in diese Richtung geht.

Mit „Beziehungstheater“ haben Sie auf den Amoklauf eines Schülers am Erfurter Gymnasium reagiert.

HK: Ich fragte mich schon einige Jahre zuvor, wie ich meinen Klienten den Zugang zu ihren Gefühlen erleichtern könnte. Dass Gefühle nicht gedacht, sondern eben gefühlt werden wollen. Eine Idee war, mit einer Gruppe von Schauspielern Konfliktsituationen aus dem Arbeits- und Privatleben in zwei Versionen vorzuspielen. Variante eins: wie üblich auf den anderen projizierend. Alternative: zart, verletzlich, nach Lösungen suchend. Etwa acht Wochen vor dem grauenhaften Geschehen in Erfurt war mir der letzte von 19 Schauspielern weggelaufen. Sie spielten zwar gern Szenen mit ihrem schauspielerischen Können, ihre eigene Verletzlichkeit wollten oder konnten sie jedoch nicht einbringen. Dadurch blieb die erhoffte Wirkung, die Ergriffenheit der Zuschauer, minimal. Mein Plan war erstmal gescheitert. Am Morgen des Amoklaufs hörte ich beim Aufräumen die Meldungen im Radio. Der Reporter vor Ort fragte eine der Lehrerinnen, wie sie sich das erklären könne. „Wir haben uns immer korrekt verhalten“, sagte sie und versicherte wortreich, man habe sich nichts zu Schulden kommen lassen. Korrekt, dachte ich. Was aber ist mit Gefühl, Intuition, persönlichem Gespräch?

Ihre Konsequenzen?

HK: Ich spiele die Szenen alleine. Vor Lehrern und Schülern. Um zu zeigen, dass es mehr als Vorschriften und formale Korrektheit gibt. Die Berliner Schulbehörde, Abteilung Gewaltprävention, winkte übrigens ab, Beziehungstheater brauche man nicht. Schließlich mobilisierten die Eltern meine Veranstaltung in den Klassen ihrer Kinder. Alle kamen, außer den Lehrern. So spiele ich jetzt für die, denen das Thema unter den Nägeln brennt: Ehepaare und Eltern, Personalleiter, ältere und jüngere Leute. Viele sind ergriffen; wir lachen und weinen und kommen fast immer in eine sehr leise, ehrliche Kommunikation. Und ich kann zwischen Männern, Frauen und Kindern keinen Unterschied erkennen.

Auch zwischen Ossis und Wessis nicht? Mir scheint, weniger das Gemeinsame als das Trennende prägt oft die Kommunikation. Was spielen die für ein Beziehungstheater?

HK: In Gruppen mit Ossis und Wessis, in denen wir offen über unsere Gefühle sprechen und uns gegenseitig zuhören, ohne zu bewerten, sind die Unterschiede nach spätestens drei Tagen verschwunden. Es geht offenbar darum, die Ebene der Statusgebärden zu unterlaufen. Ich habe viel gelernt von meinen Ossis, seit ich mit meinem langen, wehenden Trenchcoat zum ersten Mal gleich nach der Wende bei ihnen auftrat. Statusbewusstsein ist im Westen auffällig überrepräsentiert, und das ist in den Augen eines Ossi, so unterstelle ich, die Bemühung, andere zu übertrumpfen. Dem Ossi sind (oder waren zumindest) die Werte der Familie und des Zusammenhalts wichtiger als dem Wessi. Das gemeinsame Problem beider Seiten: Sie hören oft nicht auf sich selbst. Sie übergehen sich oder unterdrücken gar ihre Gefühle, anstatt auf die eigene Intuition zu vertrauen, den eigenen Weg zu finden. Auf dieser Ebene muss ich niemand davon überzeugen, dass ich mehr wert bin, weil ich mehr habe oder weiß.

Und brauche keine Statussymbole.

HK: Zumindest, solange die Gruppe in dieser Konstellation zusammen ist. Das macht auch mich sicher, dass es ein realistisches Konzept ist. Weil ich es selbst erlebe. Was ein Unternehmen angeht, bestimmt zuoberst der Chef, welche Werte in seiner Firma eine Rolle spielen. Soll z.B. auf Gefühls-offenheit Wert gelegt werden, müsste er bei sich selbst anfangen und konsequent das Vertrauen untereinander fördern.

Was bedeutet Ihnen eigentlich die Bronzemedaille des internationalen Deutschen Trainingspreises 2001?

HK: Ich wollte herausfinden, ob meine Kriterien mit den offiziellen Standards kompatibel sind. Sind sie. Und ich wollte damit Klienten beeindrucken, die sonst gezögert hätten (*lacht*).

Mit 73 Jahren haben sich die meisten Menschen längst bequem in der Rente eingerichtet. Sie gehen wieder frisch auf Auftragspirsch.

HK: Nach meiner Wahrnehmung sind die Kreativen in meinem Alter – und das sind nicht wenige – sehr lebendig und produktiv. Solange mich das, was da draußen geschieht, so sehr betrifft, solange meine Vision vom authentischen Leben und Arbeiten noch nicht einmal begonnen hat, sich öffentlich zu realisieren, und auch ich ja erst am Anfang stehe, lebe ich in produktiver Erwartung auf etwas zu. Und mein Körper ist davon anscheinend so elektrisch durchpulst, dass er begeistert mitspielt. Bis jetzt jedenfalls.

Er schaut auch ausgesprochen jung und vital aus. Verraten Sie uns das Geheimnis?

HK: Ich denke schon, dass es viel mit Begeisterung zu tun hat. Ich brauche immer etwas, worauf ich mich freuen kann.

Ich brauche immer etwas, was ich tun will, was ich vorhabe. Ich brauche ständig Abwechslung. Deshalb gebe ich auch nicht das gleiche Seminar zweimal hintereinander. Und ich bin ziemlich gierig. Auf gutes Essen auch – vor allem aber darauf, etwas Neues zu lernen. Dieses Lernen wird zusehends erfüllender, weil das Neue mit zunehmendem Alter auf mehr und mehr Erfahrung und Information trifft und sich immer kühner verknüpfen lässt. Was das Essen angeht, so lerne ich noch immer täglich, rechtzeitig aufzuhören (*lacht*). Vor Mitternacht bin ich im Bett. Und wenn es ein wirklich grundlegendes Geheimnis gäbe, wäre es wohl die tägliche Meditation. Das praktiziere ich seit 36 Jahren. Der Meditation wird die Umkehr des Alterungsprozesses nachgesagt. Auch Yoga mache ich regelmäßig.

„Mein Lernen wird zusehends erfüllender, weil das Neue mit zunehmendem Alter auf mehr und mehr Erfahrung und Information trifft und sich immer kühner verknüpfen lässt.“

Da gibt es aber noch etwas: Ich versuche, Unstimmigkeiten, Spannungen mit anderen und negative Gefühle aktiv aufzulösen. Das ist oft ein zeit- und kraftaufwändiger Prozess und verlangt eine sehr elastische Kommunikation. Vor allem, wenn der oder die andere nicht daran interessiert scheint. Ich habe das erst nicht freiwillig gemacht – bis ich körperliche Beschwerden bekam. Wenn es mal wieder gelungen ist, kann ich aufatmen. Ich glaube schon, dass dieses Verhalten jung hält. Der Umgang mit den Gefühlen, den eigenen und denen der anderen, wird jedes Mal ein bisschen freier, natürlicher.

Wie überzeugen Sie Interessenten?

HK: Jeder muss ausprobieren, womit er am besten ankommt. Die Werbung ist ein ideales Testinstrument. Wen, welche Art von Mensch, erhoffe ich mir in meinen Trainings? Wenn ich das weiß, richte ich meinen Prospekt, meine Webseiten und vor allem mich selbst und mein Angebot so nahe wie möglich auf dieses Bild aus. Was mich ausgesprochen glücklich macht: wenn ein Interessent mich anruft und das Gespräch so läuft, als würden wir uns schon lange kennen – vertraut, entspannt. Die Kommunikation hat dann vielleicht schon vor dem persönlichen Kontakt begonnen, mag sein durch Mundpropaganda oder mein Foto oder den Text im Prospekt.

Und wie läuft's?

HK: Recht lange hat es gedauert, bis ich sowohl die vollen als auch die leeren Seiten meines Terminkalenders annehmen konnte. Wenn Regeneration notwendig ist, eben nicht wild herumtelefonieren, sondern schlafen, meditieren, Wasser trinken und laufen. Wenn die Energie wieder aufgefüllt ist, klingelt auch wieder das Telefon. Wichtig ist mir, dass immer viel Werbung ausgestreut ist. Wann und wie die

Leute mich finden, warte ich am besten ab. Das ist nicht immer leicht, aber je konsequenter ich danach handele, desto besser ist es für meine drei Säulen und meine Klienten. Bloß keinen Druck.

„Mein Bild von Kaltakquise ist: Der Angler stürmt am Ufer auf und ab, gestikuliert, deutet vielleicht auch noch mit dem Zeigefinger auf die Fische und ruft tschaka, tschaka.“

Das klingt entspannt.

HK: Der Angler wirft seine Schnur aus, und dann sitzt er und döst. Er wird erst aktiv, wenn ein Fisch anbeißt. Mein Bild von Kaltakquise ist: Der Angler stürmt am Ufer auf und ab, gestikuliert, deutet vielleicht auch noch mit dem Zeigefinger auf die Fische und ruft *tschaka, tschaka*. Die Kundschaft, die ich damit anlocken würde, sagt dann: „Jetzt haste so laut geschrieen, nun motivier mich weiter und halte mich bei Laune.“ Ich möchte lieber unabhängige, selbstverantwortliche Klienten.

Wer wird Millionär?

HK: Der das Zeug dazu hat? Auch ein Lottogewinn könnte im Lebensweg angelegt sein. Viel wichtiger scheinen mir allerdings Fragen wie: Möchte ich Millionär werden? Wozu? Würde es mich glücklich machen, Millionär zu sein?

Würde es?

HK: Ich wage, nein zu sagen. Zu bequem und zu verführerisch, es könnte mich verleiten, in die falsche Richtung zu gehen, vom Wesentlichen weg. Ich brauche nicht zu lernen, wie man Geld ausgibt. Ich möchte lernen, einfach zu sein.

„Ich brauche nicht zu lernen, wie man Geld ausgibt. Ich möchte lernen, einfach zu sein.“

Mehr über Heidrun Knigge: www.heidrunknigge.de

Klaus Rentel

www.klausrentel.de

5 Gründe für ein Abo

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

Das Problem.

Zu viele, neue Wirtschaftsbücher.
Zu wenig Zeit.



399 Seiten



Die Lösung.

Weniger lesen. Mehr wissen.
business bestseller summaries.



8 Seiten

**Die besten
Wirtschaftsbücher
als 8-seitige
Kurzfassung**

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

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

Name, Vorname _____

Firma _____

Straße, Nr. _____

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

Fax (040) 4325-2187

Datum/Unterschrift X _____

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

**Jetzt
3 Monate
testen!**



Die Grande Dame der Gewaltfreien Kommunikation

Isolde Teschner – ein Portrait

von Silke E.K. Schmidbauer

Besuch bei einer hohen Lady: München-Bogenhausen, Sommer, aber es ist unerfreulich schattig. Ich bin auf dem Weg zu Isolde Teschner. Sie ist diejenige, die Interessierten der Gewaltfreien Kommunikation dieses Werkzeug zu unerwartet früher Stunde verfügbar gemacht hat. Wir sitzen am Vormittag bei Kunstlicht und regnerischem Dunkel mit obligatem Roiboshtee in Isoldes großzügigem Wohnzimmer. Haus und Herrin haben Geschichte, und obwohl ich Isolde Teschner wie auch diese Räumlichkeiten bereits kenne, betrete ich stets aufs Neue neugierig ob neuer Details ihre Welt.

Sie hat die Gewaltfreie Kommunikation vor mittlerweile genau 20 Jahren in den deutschsprachigen Raum gebracht. Ihr verdanken wir, dass Marshall Rosenberg hier auf eine so lange Tradition seines Ansatzes zurückblicken kann. Mit Isoldes tatkräftiger Unterstützung hatte sich in München am Petuehring die erste Gesprächsrunde gebildet, die sich intensiv mit dem Rosenbergschen Ansatz beschäftigte. Das regelmäßige Treffen gibt es übrigens heute noch. Die Zusammensetzung der Gruppe hat sich mittlerweile verän-

dert, auch sind die Teilnehmer im Zuge der Zeit in andere Räumlichkeiten umgezogen. Aber der ursprüngliche Geist weht immer noch durch die Zusammenkünfte.

Eine glatte Biografie

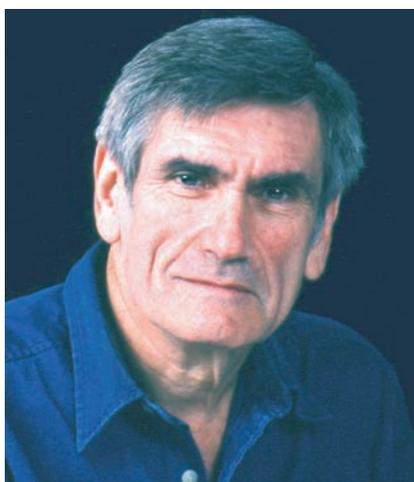
Isolde Teschner, geborene Sander, ist dieses Jahr 70 geworden. Ich sehe es ihr kaum an: vielleicht noch am grauen, sorgfältig frisierten und in weichen Wellen ihr Gesicht umrahmenden Haar. Oder ihre Hände, die ahnen lassen, dass sie viel im Leben angepackt hat. Ihre lebendige Art jedoch und ihr beweglicher Geist, der so aktiv mit dem aktuellen Geschehen beschäftigt ist, führen irre. Im österreichischen Vorarlberg in ein katholisches Elternhaus geboren, erste Tochter eines Bahnbeamten und einer Hausfrau, behütete Kindheit. Kein echter Hunger, aber durchaus Entbehrungen des Krieges. Gedankt sei's dem Garten, welcher die vierköpfige Familie – Isolde hat noch eine jüngere Schwester – mit dem Notwendigsten versorgt hat. Nach dem Krieg Übersiedlung nach Deutschland, der Vater wird mehrfach versetzt, die Familie folgt: Friedrichshafen, Karlsruhe, Mün-



Isolde Teschner

chen. Isolde macht ihren Schulabschluss am St. Anna-Gymnasium, arbeitet einige Jahre als Übersetzerin, heiratet 1960 den Ingenieur Manfred Teschner. Es folgen vier Kinder, eine Tochter, drei Söhne. Kindererziehung, lange Ehejahre. Ihr Mann stirbt 1997, Isolde bleibt in dem wunderbaren 20er-Jahre-Haus am Englischen Garten wohnen, das über die Jahrzehnte räumlicher und emotionaler Knotenpunkt für die Familie geworden ist. Soweit die Oberfläche.

Hellhörig werde ich bei der Erwähnung, dass es neben dem überlebensnotwendigen Garten eine durchaus geruchsinthensive Schokoladenfabrik im bergigen Heimatort gab. Diese produzierte zu Isoldes Bedauern während des Krieges nur Puddingpulver, überzog aber stets die Gegend mit



Marshall Rosenberg

dem süßlichen, unverkennbaren Geruch von flüssiger Schokolade. Auch die Tatsache, dass Isolde fast klassisch-romantisch ihren Mann beim Ball im Münchner Hotel Regina kennenlernte, diesen aber in Libyen heiratete, passt nicht ganz ins Bild. Endlich findet meine leichte Irritation etwas Futter. Wie kommt ein Mensch mit einer so augenscheinlich glatten Kindheit und Jugendzeit zu solch einem Lebenslauf, der seinen dem Menschen zugewandten Anlauf während der Erziehung der Kinder nimmt, sich zu politischen und friedensbewegten Höhen aufschwingt, um in der Tatsache zu gipfeln, dass Isolde eine der wichtigsten Figuren des Netzwerks der Gewaltfreien Kommunikation im deutschsprachigen Raum darstellt – wenn nicht sogar im internationalen Netzwerk, wäre da nicht ihre Bescheidenheit?

Raus auf die Straße

Also wieder von vorne. Ich versuche andere Fragen zu stellen. Wie sie auf die Gewaltfreie Kommunikation aufmerksam geworden sei, die ja 1986 in Deutschland definitiv noch niemandem ein Begriff war? Sie erzählt mir, dass die Erziehung ihrer Kinder sie zu einer intensiven Auseinandersetzung mit dem damals bestehenden Schulsystem geführt hatte. Ihr Anliegen war herauszufinden, was dem Menschen dient und was ihn (ver)hindert. Sie engagierte sich in der Aktion „Humane Schule“. Aktiv werden, organisieren, der intensive Einsatz für eine gute Sache, das sind durchaus Attribute, die sich wie ein roter Faden durch Isoldes Leben ziehen. Sie wollte mit ihren Mitstreitern um Professor Kurt Singer Sinn stiftende, dem Lernen förderliche und dem Wesen der Kinder dienlichere Schulstrukturen, als sie vorfand. Sie kämpften gemeinsam, und es war damals ein durchaus wortreich ausgetragener Kampf – gegen das Benotungssystem, für die Gesamtschule, im Sinne einer besseren Zukunft. Und das durchaus mit Erfolg, auch wenn heute etliche dieser Errungenschaften wieder rückgängig gemacht wurden. Doch es war ihr nicht genug.

Eines Tags saß sie, gefolgt einer Einladung von Bekannten, in einem Gottesdienst und blätterte beiläufig in den ausgelegten Flyern. Sie stieß auf Informationen einer ökumenischen Friedensinitiative. Die konfessionsübergreifende Ausrichtung, die regionale Gebundenheit und der damit einhergehende direkte Bezug sowie die formulierten Grundsätze rührten sie nachhaltig an. Sie folgte einem Aufruf zur Organisation eines Infostands und stand mittendrin – in der Friedensbewegung.

Isolde schildert ihre Beweggründe eher trocken. Kleine süffisante, humorvolle Zwischentöne lassen ihre Grundmotivation eher vermuten als spüren. Meine Verwirrung steigt. Sie erzählt ihr Engagement eher beiläufig, obwohl es hier um große Würfe geht. Sie jongliert – ich mit ihr manchmal mühevoll. Hier in unserem Gespräch geht es um sie. Und ihr geht es vordergründig um die Sache.

id[®] institute consulting gmbh

Leitung: Yvonne van Dyck
Cmore: Core Concepts from Creators
nahe Salzburg www.id.co.at

Diplome

- NLP Practitioner bis Trainer
- Neuerungen von R. Bandler:
- DHE™, NHR™, PE™
- id'as to Cmore and Clear

+43 7742 61116

Cmore

- Core Concepts from Creators
- Competence, Confidence
- Congruence Chance!
- mag(net)ic selling©

more www.id.co.at

Ihre Erziehung war die ihrer Zeit. Sei still, nimm dich zurück, du hast nichts zu sagen. Man hat ihr oft nicht zugehört, sie zurechtgewiesen. Aber Isolde hätte viel zu sagen gehabt. Ihre Gedanken beschäftigten sie nachhaltig, ihr Herz war in Aufruhr. Irgendwann entschied sie, sich innerlich zurückzuziehen, viele Jahre. Doch es kam der Punkt, an dem sie das nicht mehr konnte. Sie musste raus, gewissermaßen auf die Straße, sagen, was nicht stimmt und verlaublichen, was mehr Sinn macht. Sie suchte nach Wegen. Nicht nach solchen, was „man“ besser machen könnte, sondern was ganz konkret zu verbessern in ihrer Macht stand. Das war der Schritt in die Aktion „Humane Schule“, dann in die Friedensbewegung. Isoldes innere Bewegungen bekommen für mich Kontur.

Ein langsames Hineinwachsen

Vor dem Hintergrund dieses ökumenischen Engagements der Friedensinitiative Christen in der Region München, für die sie heute noch aktiv ist, und so ganz nebenbei auch noch für die katholische Friedensarbeit Pax Christi, begründete sie mit anderen Mitte der 80er einen Arbeitskreis zur Friedenserziehung. Dieser, übrigens der eingangs erwähnte Gesprächskreis, traf sich fortan in den Räumlichkeiten der evangelischen Studentengemeinde im Münchner Norden. Zu einem dieser Treffen brachte Rita Noel-Martin, eine amerikanische Mitstreiterin, einen Handzettel von Rosenberg mit. Sie war in den Staaten gewesen und hatte ihn dort entdeckt. Marshall Rosenbergs Ansatz war zu jener Zeit noch ein überaus sperrig-methodischer. Isolde war mächtig begeistert. Sie bezweifelte, ob die Initiative noch einen weiteren Kommunikationsansatz bräuchte. Und das war er damals unbestritten, ein eher technischer Sprachansatz. Aber die Gruppe blieb dran. Und sie baten Rosenberg, seine Arbeit persönlich in München vorzustellen. Die wenigen, schmalen Unterlagen, die es in den 80ern bislang zu dessen Arbeit gab, reichten nicht aus, um zu einem echten Verständnis zu kommen.

Es war kein Aha-Erlebnis, wie ich den Ausführungen Isoldes entnehme. Es war ein langsames Hintasten, Hineinwachsen, Mitgehen. Aber sie ließen gemeinschaftlich, trotz so mancher Vorbehalte, nicht locker. Sie luden Rosenberg von nun an regelmäßig und das mehrfach im Jahr ein. Sie wuchsen gemeinsam mit ihm, die reine Methode entwickelte sich zur Geisteshaltung. Die Gewaltfreie Kommunikation, so wie wir sie heute kennen, nahm Struktur an. Immer wieder hat Isolde gezweifelt, aber sie hat weitergemacht. Was sie hielt, vermag sie nicht genau zu sagen. Lange blieb sie distanziert im Hintergrund, die Hauptbetreuungsarbeit erledigte die ersten Jahre ihre amerikanische Freundin. Das führte so weit, dass Rosenberg schon mutmaßte, ob Isolde keine Amerikaner möge.

Irgendwann in dieser Zeit zwischen Tun und Verstehen kam es zu einer echten Begegnung zwischen Isolde und Rosenberg. Es war wohl eher eine Bewusstseinsaufklärung, eine intuitive Eingebung. Isolde erkannte für sich und ihr Leben den Wert der Arbeit um Rosenberg und die der Gewaltfreien Kommunikation. Dieses mentale Gewahrwerden berührte sie emotional nachhaltig. Die Zeit der Zweifel war vorüber. Sie ließ sich tief und von nun an bewusst in die Welt der Rosenbergschen Vorstellungen ein. Ich denke, sagen zu dürfen, dass die Gewaltfreie Kommunikation einer der wichtigsten Dreh- und Angelpunkte ihres Lebens wurde. Dieses Werkzeug verstehen, leben, weitergeben, Menschen auf ihrem Weg damit begleiten. Nach dem frühen Tod von Noel-Martin 1995 übernahm Isolde persönlich die Betreuung von Rosenberg während seiner Aufenthalte in München und die Organisation der Veranstaltungen.

Im Zuge der zunehmenden Bekanntheit im deutschsprachigen Raum und vor allem auch nach dem großen Erfolg des Deutschen Evangelischen Kirchentags 1993 in München, seitdem Rosenberg vielen in Deutschland ein Begriff geworden war, erhielt die Entwicklung der Gewaltfreien Kommunikation ihre bis heute anhaltende Dynamik. Ro-



senberg erweiterte seinen ursprünglich formulierten, methodischen Ansatz über die Jahre deutlich und brachte ihn in die Tiefe. Der spirituelle Hintergrund und die aktuelle Konzentration auf soziale Prozesse waren wohl immer in gewisser Weise seiner Arbeit immanent. Aber zur Reife haben die Gewaltfreie Kommunikation auch die Jahre und die permanente Auseinandersetzung mit Mitstreitern und Freunden im Geiste gemacht. Nicht unerheblich hat dazu die Gruppe um Isolde beigetragen.

Die unermüdliche Suche nach Aufrichtigkeit

Es reicht mir nicht. Bescheidene Frau, wo hat deine Suche nach der Essenz, nach dem Wesentlichen begonnen? Wann und vor allem warum hast du entschieden, gegen den Strom deiner Zeit zu schwimmen? Ich begreife es nicht, aber vielleicht ist dafür mein Geist zu begrenzt. Ein wenig Nahrung gibt sie mir noch: Der Vater war nicht nur Beamter und die Mutter nicht nur Hausfrau. Karl Sander war sehr künstlerisch veranlagt, hat gesungen, musiziert, Theater gespielt. Er muss ein sehr humorvoller Mann gewesen sein, und er hat diese Gabe in der Familie gepflegt und vermittelt. Es gab regelmäßige Mal- und Gesangsnachmittage, in der die Protagonisten auch im kleinen Kreis aufgetreten sind. Er war eine wichtige Figur in Isoldes Leben, vor allem wegen der kleinen und großen Lebensweisheiten, die er ihr mit auf den Weg gab. Wenn's eng wird, dann hört sie ihn heute noch. Auch die Mutter hatte eine künstlerische Ader, war Fotografin und kam aus einer Familie, die ein Fotogeschäft unterhielt. Isoldes Schwester Gudrun hat diese Förderung in eine berufliche Laufbahn als Künstlerin umgesetzt. Sie wurde Grafikerin und hat sich intensiv für den Berufsstand der Künstlerinnen engagiert. Isolde selbst hatte, so verrät sie mir, ursprünglich den Traum, Kabarettistin zu werden. Sie hatte wohl das Zeug und die Chance dazu. Aber es kam anders, und ich habe den Eindruck, dass es heute im Rückblick gut so für sie ist. Sie hat ihre Berufung an anderer Stelle gefunden.

Als Isolde vor fünf Jahren von Rosenberg gefragt wurde, ob sie offiziell die Menschen, die sich als Trainer im Sinne der Gewaltfreien Kommunikation im deutschsprachigen Raum zertifizieren lassen wollen, an das GC CNVC empfehlen möchte, hat sie mit großer Freude diese Tätigkeit aufgenommen. Das GC CNVC ist das mittlerweile groß gewordene Center of Nonviolent Communication in den USA, Dreh- und Angelpunkt aller weltweiten Entwicklungen um die Gewaltfreie Kommunikation. Isolde spricht eine Empfehlung aus, Rosenberg entscheidet. Es ist eine schmerzvolle und derzeit unausgeorene Geschichte um das Wirken der Assessorin Isolde Teschner, die auf einem anderen Blatt steht und hier keinen Platz hat. Mitgenommen habe ich jedoch – und das vor allem als Antwort auf meine Frage – was Isolde immer so bewegt hat, vorwärts zu gehen: Es ist ihre unermüdliche Suche nach einem auf-

richtigen Kontakt mit anderen. Isolde hat es sich nie leicht gemacht. Sie hat eine Zertifizierungsvorbereitung immer als eine Form der zugewandten Begleitung verstanden, die auch sie selbst intensiv beschäftigt hat. Sie hat sich immer wieder gefragt, ob sie nicht über ihre eigenen Bewertungsraster stolpert, ob sie ihren Schützlingen tatsächlich gerecht wird.

Verbunden durch Mitgefühl

Für Isolde stand stets weniger die eigene Persönlichkeitsentwicklung im Mittelpunkt ihres Tuns, sondern vielmehr die Möglichkeit, mit Menschen jeglichen Formats in Kontakt zu kommen. Einen Austausch zu pflegen, miteinander in Verbindung sein – und das auf eine dem Menschen dienliche, bereichernde Art und Weise. Vor allem mit einem emotional tiefgehenden Engagement, das seinesgleichen sucht.

Und so beantwortet mir diese in die Jahre gekommene Lady meine anschließende Frage, wie sie zu der von Rosenberg formulierten Spiritualität in der Gewaltfreien Kommunikation stünde, so unverkrampft, fast schon beiläufig, als würde sie mir von ihrem letzten Spaziergang erzählen. Selbstverständlich ist es für sie, dass wir Menschen alle miteinander verbunden sind. Dass letztendlich alle Lebewesen untereinander in dieser Verbindung stehen. Wir sind nach ihrem Verständnis ein großer gemeinsamer Körper, das Mitgefühl unsere Bande. Da brauche ich nicht mehr weiter zu fragen. Das ist die Quelle, die Isolde Teschner nährt.

Isolde Teschner ist im Grunde eine der großen Figuren im Wirken um die Gewaltfreie Kommunikation. Mitunter beschleicht mich das Gefühl, dass sie sich dieser Größe und Bedeutsamkeit wenig bewusst ist. Es spricht sehr für sie, dass sie stets die Inhalte *und das gemeinsame Wirken* in den Vordergrund gestellt hat, weniger ihre eigene Person. Nur geht das zu meinem Bedauern manchmal unter im Lärm unserer Zeit. Sie entlässt mich in den grauen Montagmittag. Ich bin nachdenklich, aber froh, dass ich so eingehend mit ihr plaudern durfte. Das Gespräch mit ihr war ein Geschenk.

Erstabdruck: www.kurskontakte.de und www.kulturkreativ.net



Silke E.K. Schmidbauer ist Journalistin und Autorin zu den Themen Kommunikation, Konfliktlösung und eBusiness. Seit anderthalb Jahren intensive Auseinandersetzung mit GfK, temporäre Mitarbeit im Münchner Netzwerk Gewaltfreie Kommunikation e.V.

s.schmidbauer@tiscali.de

Auf die Inszenierung kommt es an

von Wolf Schneider

Wenn jemand einen effektvollen Auftritt hat, sagen wir, er habe es „gut inszeniert“. Oft heißt das im Subtext: Er war nicht authentisch, er hat uns was vorgemacht. Warum aber sollte die Tatsache, dass etwas gut inszeniert wurde, negativ bewertet werden? Von einem Theater- oder Film-Regisseur erwarten wir ja auch keine schlechten Inszenierungen – und so viel anders als Theater ist unser sonstiges Leben genau besehen nicht.

Bei den Katholiken gibt es weniger Kirchenaustritte als bei den Protestanten, obwohl doch der Katholizismus so viel unzeitgemäßer ist als das reformierte Christentum. Unter den drei großen buddhistischen Richtungen hat die tibetische in Deutschland den weitaus größten Zulauf, obwohl doch Zen essentieller ist und Theravada ursprünglicher. Die einen können halt besser inszenieren als die anderen. Wir wollen eben nicht nur Brot, sondern auch Spiele, das heißt effektvolle Aufführungen. Das gilt für Religion, Kunst und Politik, aber auch für Heilkunst, Wirtschaft und sogar die Wissenschaft. Ob eine Religion oder politische Partei zeitgemäß oder essenziell ist, das mag die Intellektuellen beschäftigen. Ob sie imstande ist zu wirken, das hängt von ihrer Inszenierung ab, denn diese spricht unsere Sinne an und berührt damit unser Herz.

Schauspiele

Sieht man Religion und Politik mit den Augen eines Theaterkritikers, versteht man endlich, warum manches die Menschen fasziniert und anderes nicht, so inhaltlich wertvoll es auch sein mag. Religion und Politik sind vor allem ein Schauspiel, eine Inszenierung von Macht – guter oder schlechter Macht, aber eine Inszenierung allemal. Politiker, Kleriker und Wirtschaftsführer können ihr Spiel auf der Bühne – heute vor allem der Bühne des Fernsehens – nur so lange aufführen, wie das zuschauende Volk ihnen glaubt und applaudiert. Wer steht wann im Rampenlicht? Wer ist der Held der Show und wer der Widersacher? Was sind die Kulissen und Requisiten der Macht? Was ist der Plot, und mit welchen dramatischen Mitteln wird er auf die Spitze getrieben, zum Höhepunkt und Happy oder Tragic End?

Das Ritual einer katholischen Messe vor der Kulisse einer romanischen Kirche, der Singsang der Mönche in einem tibetischen Tempel, sowas verzaubert uns und setzt uns in



Trance. In der Politik der Demokratien sind es die Wahlkämpfe, in den Diktaturen die Massenaufmärsche – mit den Augen eines Theaterkritikers betrachtet sind dies Inszenierungen, ob nun zum Lachen oder zum Weinen. Eine Läuterung (griech. *katharsis*) kann ja beides bewirken, ganz im Sinne der Theorie des klassischen griechischen Theaters.

Wirkstoff Inszenierung

Auch die diversen Kulturen des Heilens lassen sich nach ihrer Theatralik beurteilen, von den Auftritten der Schamanen und Voodoo-Priester bis hin zu den heutigen Arztpraxen, dem Bühnenaufbau im OP und den Ritualen einer Chefvisite im Krankenhaus: Ein großer Teil der Wirkung dieser Medizinmänner und -frauen besteht in ihrer Inszenierung, und das ist auch das Geheimnis der Placebos: Sie gelten zwar als „unechte“ Medikamente, erreichen aber doch immerhin 70% der Wirkung der normalen Medikamente. Die Farbe und Form der Pille und die Umstände der Verabreichung sind dabei entscheidend – die Inszenierung. 70% der Wirkung sind auf die Inszenierung zurückzuführen, nur 30% auf den „Wirkstoff“ im schulmedizinischen Sinne. So mächtig ist der Geist!



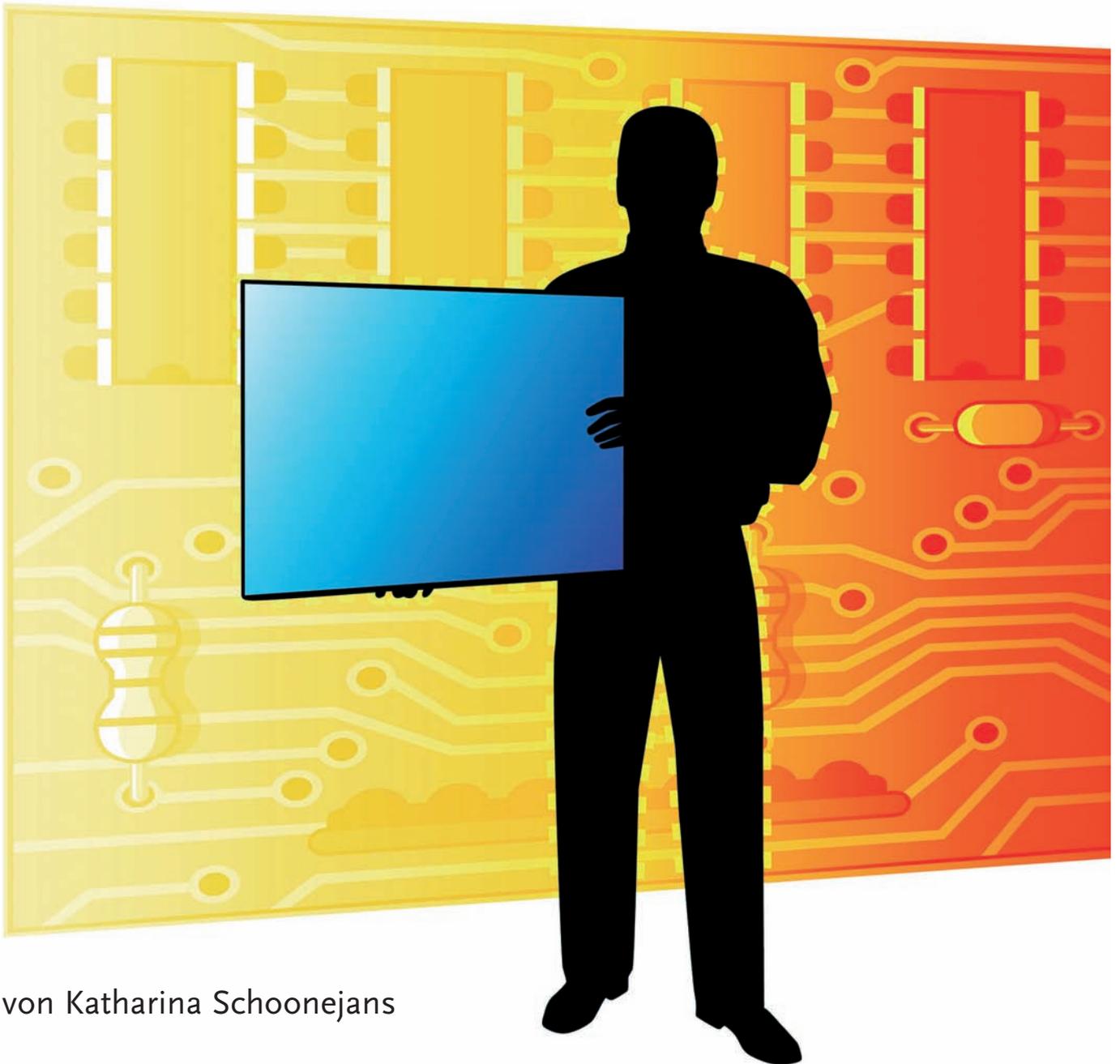
Wolf Schneider, Jg. 52, Verleger, Autor, Kommunikationstrainer.

Neuerscheinung: »Zauberkraft der Sprache« Okt. 2006, Koha Verlag

www.schreibkunst.com

»Der Computer bittet zum Gespräch!«

Ein Zukunftstrend bei Bewerbungen und in der Personalentwicklung



von Katharina Schoonejans

Stellen Sie sich einmal folgende Szene vor: Sie sind zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen, und anstatt von Personalchefs und anderen Entscheidern befragt zu werden, setzt man Sie an einen Computer, der virtuell freundlich mit Ihnen spricht und Sie auffordert, mit ihm eine psychologische Analyse zu machen. Würden Sie denken, Sie seien in einem Science Fiction-Film gelandet, und so etwas gäbe es nur in der düsteren Zukunftsvision einer von Computern und Maschinen beherrschten Welt? Mit-

nichten! Diese Vorgehensweise ist in vielen namhaften Unternehmen heute schon Realität.

Doch ist diese Entwicklung wirklich düster und beängstigend? Bevor wir jetzt ins Philosophieren geraten, möchte ich Ihnen aufzeigen, was dieses Computerprogramm zur Bewerberauswahl und Personalentwicklung leisten kann und wo es bereits schon zum Einsatz kommt. Beurteilen Sie selbst, ob es eine Gefahr oder ein Segen für die Betroffenen ist.

Ich muss dazu ein wenig ausholen. In *MultiMind 6/2003* habe ich zum ersten Mal über dieses damals gerade in deutscher Sprache erschienene Softwareprogramm mit dem Markennamen „Metaprofilanalyse“ berichtet. Kern des Programms ist die oben erwähnte psychologische Analyse, mit der man die Denk- und Handlungsmuster von Menschen ermitteln kann. Da ich als Nicht-Psychologin und Nicht-NLPlerin von Psychologie im Allgemeinen und von den Denkmustern der Menschen im Speziellen nicht wirklich Ahnung habe, machte ich die dazugehörige Analyse – wie wir Journalisten das häufig tun – im Selbstversuch, um mir einen Eindruck zu verschaffen und um beurteilen zu können, wie und ob das funktioniert.

Analyse ermittelt Denk- und Handlungsmuster bei bestimmter Aufgabenstellung

Es ging also um meine eigenen Denk- und Handlungsmuster. Allerdings – und das ist die Voraussetzung für die Analyse – können diese Muster nur für einen vorgegebenen Kontext ermittelt werden. Also zum Beispiel: Wie denkt ein Mensch in Bezug auf Partnerschaft oder, bei beruflicher Nutzung, wie denkt ein Mitarbeiter in Bezug auf Verkauf? Ich machte die Analyse bei der Dipl.-Psychologin (NL) Wilma Pokorny-van Lochem, deren Institut *Synergie* im westfälischen Vlotho damals gerade die Exklusivrechte an der deutschsprachigen Version der Metaprofilanalyse erworben hatte. Sie gab mir den Rat, als Kontext ein Aufgabenfeld anzugeben, das mir Schwierigkeiten bereitet – dann würde mir das von ihr ausgewertete und interpretierte Ergebnis Klarheit darüber verschaffen, warum ich diese Probleme habe. Ich überlegte, was mir besonders schwer fällt, und musste nicht lange nachdenken: Das leidige Thema Abnehmen begleitet mich schon seit Jahren ohne nennenswerten Erfolg. Ich setzte mich also an den Computer, gab als Kontext „Abnehmen“ ein und musste daraufhin eine Viel-

zahl eigenartiger Fragen beantworten, deren Sinn für mich schwer zu durchschauen war. Von einem virtuellen Zauberer mit sanfter Stimme geleitet, musste ich mir auf dem Monitor viele verschiedene Szenen ansehen. Ein Bild zeigte beispielsweise zwei Geschäftsfrauen. Die eine sagte: „Wir müssen den besten Preis herausholen“, und die andere: „Wir müssen aufpassen, dass wir nicht über den Tisch gezogen werden.“ Darunter stand: Klicken Sie auf die Geschäftsfrau, die am meisten denkt wie Sie, wenn es „Abnehmen“ betrifft. Na prima, aber was bitte hat denn eine Geschäftsverhandlung mit Abnehmen zu tun? Zunächst war ich ratlos, dann entschied ich mich, weil ich mich nicht gern über den Tisch ziehen lasse, für die Frau, die das verhindern will. Bei den anderen Bildern erging es mir genauso. Ich musste immer intuitiv eines auswählen, ohne rationale Begründung.

Nachweisbar hohe Treffsicherheit

Nach einer Dreiviertelstunde hatte ich es geschafft, und kurz darauf spuckte der Drucker mein höchstpersönliches Metaprofil aus. Es war untergliedert in die Denkmuster: ‚proaktiv‘ – ‚reaktiv‘, ‚hinzu gerichtet‘ – ‚weg von‘, ‚eigene Maßstäbe‘ – ‚fremde Maßstäbe‘, ‚neue Möglichkeiten‘ – ‚gleicher Weg‘, ‚positiv eingestellt‘ – ‚negativ eingestellt‘, ‚selbstbestimmt‘ – ‚fremdbestimmt‘, ‚Entwicklung/Veränderung‘ – ‚Beibehaltung‘, ‚das Ganze‘ – ‚die Details‘, ‚Menschen‘ – ‚Aktivitäten‘ – ‚Informationen‘, ‚Konzept‘ – ‚Struktur‘ – ‚Nutzung‘, ‚allein‘ – ‚gemeinsam‘, ‚Vergangenheit‘ – ‚Gegenwart‘ – ‚Zukunft‘ und ‚visuell‘ – ‚auditiv‘ – ‚kinästhetisch‘. Allerdings hätte ich mit der bunten Grafik nicht allzu viel anfangen können. Die Interpretation und das anschließende Coaching ist Sache von eigens geschulten Fachleuten. Bei mir übernahm Wilma Pokorny-van Lochem diese Aufgabe, und ich muss sagen, sie hat den Nagel schon ganz schön auf den Kopf getroffen. Auf einen einfachen Nenner gebracht, erklärte sie mir, dass ich die Sache mit dem Abnehmen immer als eine höchst mühevoll, unangenehme Bergbesteigung angesehen und deshalb verständlicherweise erst gar nicht in Angriff genommen hätte. Ihr Rat: Ich solle mir für jeden Tag nur einen kleinen, entspannten Spaziergang vornehmen nach dem Motto: Heute esse ich keine Süßigkeiten. Morgen esse ich wieder welche, aber dafür halbiere ich das Abendessen, übermorgen trinke ich drei Liter Apfelsaftschorle usw. Da diese kleinen Schritte zu bewältigen sind, gehe man sie motivierter an und habe schneller ein Erfolgserlebnis.

Das war, wie gesagt, Ende 2003. Ich muss gestehen, ich habe immer noch nichts unternommen und wiege heute noch genauso viel wie damals. Aber die Metaprofilanalyse hat auch einen weiteren Grund für meine Untätigkeit zu Tage gefördert. Beim Denkmuster ‚eigene Maßstäbe‘ – ‚fremde Maßstäbe‘ lag ich zu fast 80 Prozent bei den eigenen. Und wenn ich ganz ehrlich bin, muss ich zugeben,



Wilma Pokorny-van Lochem



dass mich mein Übergewicht nicht sonderlich stört. Es beeinträchtigt meine Lebensqualität auf jeden Fall lange nicht so sehr wie der ständige Verzicht auf Gaumenfreuden. Und was die Leute über mich denken und wie ich aussehe, ist mir tatsächlich nicht so wichtig.

Großer Erfolg bei internationalen Unternehmen

Die Metaprofilanalyse hat bei mir also doch eine hohe Treffsicherheit gehabt. Und diese messbare Qualität ist auch der Grund für ihren unglaublichen Erfolg in der Wirtschaft. Das 1989 von dem bekannten niederländischen Wissenschaftler und NLPler Jaap Hollander entwickelte Computerprogramm nutzen heute viele große internationale Unternehmen für die Auswahl neuer Mitarbeiter und zur



Jaap Hollander, Entwickler der Metaprofilanalyse

Personalentwicklung. Dass es sich auch in Deutschland so schnell durchsetzen würde, damit hatte die gebürtige Niederländerin Wilma Pokorny-van Lochem damals, als ich bei ihr war und in *MultiMind* der erste Artikel darüber erschien, allerdings nicht gerechnet. Alles begann nämlich mit einem scheinbar unbedeutenden Anruf:

„Im September 2003 bekam ich einen Anruf von Johan Ploeg von der niederländischen BMW-Gruppe in Den Haag. Er hatte von der Metaprofilanalyse gehört, weil ein holländisches Autohaus damit die Bedürfnisse seiner Kunden analysiert hatte und aufgrund dieser Informationen ein Umsatzplus von 20 Prozent erzielen konnte. Er fragte ohne Umschweife: ‚Du, Wilma‘ – wir Holländer duzen uns ja – ‚kannst du dir vorstellen, mit einer Art Zirkuswagen durch das Land zu ziehen und mit unseren 350 Mitarbeitern so eine Metaprofilanalyse zu machen?‘ Ich habe das erst nicht so recht geglaubt. Jeder, der in der Trainingsbranche beschäftigt ist, hat einen ganzen Keller voller Aufträge, die sich genauso toll anhören und aus denen nie etwas geworden ist. Aber ich habe natürlich ja gesagt.

Ich bin dann zu BMW nach Den Haag gefahren. Da saß die oberste Führungsriege, ungefähr 15 Männer, denen habe ich das Konzept der Metaprofilanalyse präsentiert – sie kannten es ja noch nicht, und sie haben sich alles recht distanziert angehört, wie man das so kennt. Am Ende des Treffens habe ich darum gebeten, möglichst bald Bescheid zu bekommen, da ich ein so umfangreiches Projekt natürlich vorplanen müsste, und fuhr wieder nach Hause. Exakt einen Tag vor Weihnachten rief Johan Ploeg wieder an. Ich war ein paar Tage vorher unglücklich vom Pferd gefallen, hatte am ganzen Körper Prellungen und lag wie eine Mumie verpackt im Bett. Und da sagte er zu mir: ‚Wilma, die

haben sich entschieden, du hast den Auftrag. Wir beginnen mit den Importeur-Niederlassungen in Den Haag und Amsterdam.‘ Normalerweise hätte ich jetzt einen Freudentanz vollführt, aber so konnte ich nur den großen Zeh bewegen und ‚Oh, schön‘ seufzen.

Im Januar 2004 begann dann die Planungsphase für das Pilot-Projekt. BMW Niederlande wollte innerhalb kürzester Zeit bei allen Verkäufern deren Ist-Zustand bestimmen. Da bin ich drei Mal in der Woche von Vlotho nach Den Haag zum Meeting gefahren. Das waren immer so dreieinhalb Stunden hin und dreieinhalb Stunden zurück. Und bis zu dem Zeitpunkt war noch nicht sicher, ob sich das Projekt nach Abschluss des Pilots überhaupt beim Händlernetzwerk verwirklichen lassen würde. Das habe ich irgendwann einfach so zwischen Tür und Angel erfahren. Ich war gerade mit einer Projektgruppe fleißig am Arbeiten, da kam der HRM-Manager herein und sagte: ‚Übrigens, was ich dir noch sagen wollte: Wir machen das mit Institut Synergie, also in der ganzen Organisation und auch mit den Verkaufsmanagern!‘ Das war eine nette Erfahrung.“

Normprofil des idealen Verkäufers entscheidet bei Einstellungen

Die Verantwortlichen von BMW Niederlande hatten zu der Metaprofilanalyse eine sehr pragmatische Einstellung. Sie interessierten sich nicht im Einzelnen für die Inhalte, sie dachten vor allem ergebnisorientiert. Überzeugt haben sie vor allem die hohe Treffsicherheit, die Möglichkeit, über sehr viele Mitarbeiter in kurzer Zeit eine Menge wichtiger Informationen zu sammeln und natürlich der große Nutzen für das Unternehmen. Aus den ca. 300 Metaprofilen der Verkäufer konnte man nämlich ziemlich präzise herausfiltern, welche Denk- und Handlungsmuster bei einem Menschen vorliegen sollten, damit er ein exzellenter Verkäufer werden kann. Aus diesen Mustern wurde ein Normprofil





Heidelberger Akademie
für Gesundheitsbildung

Fortbildungen im Bereich Gesundheit und Kommunikation

- **Ausbildung zum Coach, DVNLP**
Beginn: 02.02.2007
- **Ausbildung im IPEG-Verfahren der Wasserentspannung 3 Wochenenden**
Beginn: 02.12.2006
- **Fortbildungen in Gewaltfreier Kommunikation Grundausbildung und Aufbauausbildung**
Neue Termine für 2007 auf Anfrage
- **Ausbildungen in NLP, DVNLP Practitioner und Master**
Neue Termine für 2007 auf Anfrage
- **Neu! Fortbildung Systemische Beratung**
 - Grundformen systemischer Beratung
 - Familienstammbaumarbeit/Rituale
 - Systemische Körperarbeit
 - versch. Formen von Systemaufstellungen
 Beginn: 12.10.2007

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

eines erfolgreichen Verkäufers erstellt. Bei Neueinstellungen in Vertrieb bittet BMW Niederlande seither alle Bewerber zur Metaprofilanalyse, und diejenigen, die diesem Normprofil am ehesten entsprechen, bekommen den Job. Wilma Pokorny-van Lochem: „Heute sehen wir auf einen Blick, ob jemand erfolgreich verkaufen wird oder nicht. Da die Rekrutierung über das Normprofil bei BMW Niederlande aber noch nicht abgeschlossen ist, liegen noch keine exakten Zahlen vor. Sicher ist aber schon, dass sich die Zahl der ‚Fehlgriffe‘ enorm verringert hat und der Verkaufserfolg insgesamt deutlich gestiegen ist.“

Individueller Weiterbildungsbedarf wird gezielt ermittelt

Ein zweiter großer Nutzen der Metaprofilanalyse erschließt sich für die Personalentwicklung. Mit den Erkenntnissen aus diesem Verfahren lässt sich der individuel-



le Weiterbildungsbedarf der Mitarbeiter viel präziser bestimmen als mit den bisherigen Methoden. Voraussetzung ist allerdings nach Überzeugung von Wilma Pokorny-van Lochem, dass die Mitarbeiter genau über die Vorgehensweise informiert werden: „Wir haben in den Einzelgesprächen immer klargemacht, dass diese Analyse nicht dazu gedacht ist, über Entlassungen zu entscheiden, sondern um das individuelle Entwicklungspotenzial eines Mitarbeiters zu erkennen und zu fördern – mit dem Ziel, ihn erfolgreicher zu machen. Natürlich gibt es immer erst mal Bedenken bei den Verkäufern, wenn ich mit meinen Riesenkoffern in ein Autohaus komme, dass da so eine Psychotante kommt, um ihren Charakter zu analysieren. Aber hinterher sind durch die Bank alle beeindruckt von den Ergebnissen. Ein Mitarbeiter sagte mal zu mir: ‚Mensch Wilma, jetzt habe ich dich dreieinhalb Stunden gesehen. Um das zu wissen, was du mir jetzt über mich erzählt hast, hat meine Ehefrau dreißig Jahre gebraucht.‘“

Das Metaprofilanalyse-Verfahren, das bei BMW Niederlande angewandt wird, gliedert sich in drei Teile. Nach der Analyse am Computer, die übrigens aus Gründen der Zeitersparnis von den Bewerbern und Mitarbeitern auch zu Hause durchgeführt werden kann, machen die Teilnehmer ein Rollenspiel, in dem sie typische Problemsituationen aus ihrem Berufsalltag meistern müssen. Ein Schauspieler von Institut Synergie übernimmt dabei die Rolle des Kunden. Im Anschluss daran erfolgt ein intensives Coaching-Gespräch mit Frau Pokorny-van Lochem und einem BMW-

Personalverantwortlichen, in dem jedem Teilnehmer seine Ergebnisse erläutert werden. Gegebenenfalls werden ihm auch bestimmte Trainingseinheiten empfohlen, damit er für seinen Erfolg im Beruf störende Denkmuster und Handlungsweisen verändern kann.

Der Erfolg von BMW Niederlande mit diesem Verfahren hat bewirkt, dass nun auch BMW Deutschland zu den Kunden von Institut Synergie gehört. Außerdem zählen zum Kundenstamm heute u.a. Honda Händlernetzwerk, Niederlande, MBtechnology GmbH, T-Mobile Deutschland, die Deutsche Telekom und die Deutsche Vermögensberatung.

Know-how auch für andere Trainer zugänglich

Weil das Institut Synergie das Volumen, das auf dem deutschen Markt potenziell vorhanden ist, gar nicht alleine bearbeiten kann, macht Wilma Pokorny-van Lochem ihr Know-how nun auch anderen Trainern zugänglich. „Die Metaprogramme habe ich mir ja nicht ausgedacht. Das ist allgemein zugängliches Wissen. Jaap Hollander, der geistige Vater der Metaprofilanalyse, trägt seine Ideen in den Niederlanden schon lange in die Öffentlichkeit. Dazu haben wir uns auch entschlossen. Wir wollen unser Konzept aber nicht einfach nur verkaufen. Uns ist es sehr wichtig, dass damit professionell gearbeitet wird. Deshalb bieten wir in Vlotho Zertifizierungslehrgänge an. Darin lernen interessierte Trainer, wie man die Analyse durchführt und auswertet und wie man störende Denkmuster und Handlungsweisen bei den Teilnehmern in speziellen, vom Institut entwickelten Coachings und Trainingseinheiten verändert. Bislang haben etwa 50 Interessenten diese Zertifizierung bei uns durchlaufen, zum Beispiel Trainer von T-Mobile und der Telekom, die nun mit Firmenmitarbeitern selbstständig Metaprofilanalysen vornehmen. Wir stehen in regem Kontakt untereinander und treffen uns auch regelmäßig, um unsere Erfahrungen auszutauschen. Da hat sich ein richtiges Netzwerk entwickelt, von dem natürlich auch wir profitieren. Eine echte Synergie eben – so heißt ja unser Institut nicht ohne Grund.“



Katharina Schoonejans arbeitet als Journalistin, u.a. für den SDR und WDR und als Trainerin an Volkshochschulen, Fachhochschulen und privaten Weiterbildungsinstituten. Sie ist spezialisiert auf die Themen Rhetorik, Atem und Stimme, Deutsch als Fremdsprache, Öffentlichkeitsarbeit sowie Kundenservicekommunikation und Reklamationsmanagement.

www.metaprofilanalyse.de

Von der Hochseilstation ins Labyrinth

Innovatives Outdoor AC verspricht hohe Prognosequalität

von Peter Timmermann



Verlässlich zu prognostizieren, wer der beste Bewerber ist und über welche Potenziale die einzelnen Kandidaten verfügen – das ist das Ziel von Personalauswahlverfahren. Ein völlig neues Instrument, um den künftigen Berufserfolg zu ermitteln, ist das Outdoor Assessment Center des Trainingszentrums Ellernhof.

Die Formel ist einfach: Je besser die Führungskräfte und Mitarbeiter eines Unternehmens, desto höher ist die Produktivität. Jedes Unternehmen ist daher bemüht, die Quote der Fehlgriffe bei der Personalauswahl so klein wie möglich zu halten. Neben herkömmlichen Auswahlverfahren wie Bewerbungsmappe und Interview sind seit langem Assessment Center (AC) beliebte Instrumente, um bei

den Bewerbern die Spreu vom Weizen zu trennen.

Doch die hohen Erwartungen, die Führungskräfte und Personaler mit ACs verbunden und verbinden, wurden bislang nur bedingt erfüllt. Die Gründe sind bekannt. So sind Ablauf und Bestandteile von ACs seit rund 50 Jahren nahezu konstant. Üblich sind Gruppendiskussionen, Rollenspiele,

Postkorbübungen und Präsentationen. Das bedeutet aber, dass sich Bewerber gezielt auf die Aufgaben vorbereiten können. Die Aussagekraft der Ergebnisse wird dadurch stark eingeschränkt und Fehlbesetzungen werden wahrscheinlicher. Bewertungsverzerrungen auf Seiten der Beurteiler mindern die Prognosequalität zusätzlich.

Fehlgriffe aber kommen Unternehmen teuer zu stehen. Auf 100.000 € und mehr schätzen Experten den wirtschaftlichen Schaden, wenn eine Stelle nicht adäquat besetzt wird. Doch auch der betroffene Mitarbeiter hat Nachteile, ein Karriereknick ist wohl unvermeidlich. Es erstaunt daher nicht

weiter, dass die Beliebtheit von ACs laut neuesten Studien stetig sinkt.

Fähigkeiten werden sichtbar

Inwieweit kann ein Outdoor AC die Nachteile der klassischen Indoor ACs kompensieren und eventuell sogar in Chancen ummünzen? Vor dieser Frage stand das Trainingszentrum Ellernhof, das wohl über das größte Outdoor-Areal in Deutschland und vielfältigste selbst entwickelte Team-Tools und Hochseilstationen verfügt, Anfang 2004. Denn die Prozesstrainer des Ellernhofes hatten in den von ihnen durchgeführten Outdoor-Trainings immer wieder feststellen können, dass das so genannte „Priestische Trainingsverlaufsschema“, bestehend aus „Kognitiver Phase (Frontloading) – Handlungsorientierter Aktivität – Kognitiver Phase (Debriefing)“, zu verbessern war. Sie gingen zwar davon aus, dass ihre Teilnehmer neue Erkenntnisse mitnahmen und diese ihr Handeln im Arbeitsalltag beeinflussten – doch bei einer Vermutung durfte es nicht bleiben.

Gezielt wurden daher methodische Sequenzen in die handlungsorientierte

Phase der Trainings eingebaut, die es den Teilnehmern ermöglichen, ihr Erleben zum Vorteil der kognitiven Bewusstheit zu unterbrechen. So erhalten sie z.B. beim „See der Erkenntnis“ eine schriftliche Aufgabenstellung, deren Anweisungen unstrukturiert sind. Wenn die Teilnehmer in der analytischen Prozessphase nun keine Rangfolge in die Anweisungen bringen, werden sie entscheidende Fehler machen, die als solche schon dafür sorgen, dass daraus Erkenntnisse resultieren. Aufgabe des Prozesstrainers ist es, an dieser Stelle Denkanstöße zu geben, die eventuell Parallelen zum Firmenalltag aufzeigen. Auf jeden Fall wird an dieser Stelle kognitive Bewusstheit erzeugt.

Es war jedoch klar, dass das emotionale Involviertsein in das spannende Geschehen nicht nachhaltig gestört werden durfte. Auch wenn es wichtig ist, das „Eisen zu schmieden, so lange es heiß ist“, darf es nicht dazu führen, dass der Spaß und die herausfordernden Momente zerstört werden.

In Verbindung mit anderen Trainingselementen hat dieses Vorgehen die Bezeichnung „Kognitives Outdoor



Training“ erhalten, d.h., im Training wird intentional eine Kombination aus handlungsorientiertem Erleben und verstandesbezogenem Durchdringen herbeigeführt. Studien zeigen nämlich, dass wir Menschen uns Neues und Erfahrungen am besten merken, wenn wir sie in emotional erregenden Momenten erleben und wenn man uns möglichst unmittelbar die Gelegenheit gibt, den Zusammenhang zum eigenen Verhalten, etwa im Unternehmen, zu verstehen.



Doch die Prozesstrainer beobachteten bei ihren Team- und Führungskräfte-Trainings einen weiteren Effekt: Die Teilnehmer sind während des gesamten Trainingsablaufes hoch motiviert und freudig dabei, und sie zeigen – ganz wichtig – wiederkehrende Verhaltensmuster. So drückt sich etwa ihr persönliches Verständnis von Führung immer wieder im Verhalten aus. Erkennbar ist das etwa daran, dass ein Teilnehmer in den Übungen die Gruppe dominiert, weil „es ihm im Blut liegt“. Auf diese Weise unterdrückt er wertvolle Potenziale. Ein anderer hingegen schwankt in seinem Führungsverhalten. Mal überlässt er dem einen Gruppenmitglied die Führungsrolle, mal dem anderen. So produziert er Unsicherheit und schwächt die Effizienz seiner Gruppe.



Jede der beiden Führungskräfte hat typische Verhaltensmuster internalisiert, die nun ihre unterschiedlichen Fähigkeiten kennzeichnen. Die eingesetzte Methodik, die emotionsunterlegte Atmosphäre und die herausfordernden Aufgaben machen das deutlich – auch das ganz wichtig – über alle eingesetzten Tools. Sehr schön ist dabei zu erkennen, welcher Teilnehmer etwa über analytische oder über sozial integrierende Fähigkeiten verfügt. Das bedeutet: Je intensiver sich Teilnehmer auf das Outdoor-Geschehen einlassen, desto authentischer ist ihr Verhalten. Betrachter erfahren dadurch sehr viel über die wahren Fähigkeiten einer Person.

Wissenschaftlich fundiert

Mit dem Ziel, diese langjährigen Beobachtungen wissenschaftlich zu untermauern und zu dokumentieren, entstand Anfang 2004 eine Kooperation zwischen den Ellernhof-Verantwortlichen und einer Forschungsgemeinschaft bestehend aus Experten zweier norddeutscher Hochschulen. Gemeinsam wurde das so genannte Ellernhof Outdoor AC entwickelt. Studenten fungierten als Probeteilnehmer, um sukzessive Struktur, handlungsorientierte Aufgaben und Abläufe zu optimieren.

Die Prozesse und das Beurteilungssystem wurden zudem standardisiert, mögliche äußere Störvariablen eliminiert. Das Outdoor AC findet quasi in einer laborähnlichen Situation statt. Schließlich kam es darauf an, ein seriöses diagnostisches Verfahren zu entwickeln, das die Gütekriterien Reliabilität, Validität und damit auch Objektivität erfüllt. Genauso wichtig war es, sicherzustellen, dass bei den Aufgaben Chancengleichheit besteht und die Teilnehmerakzeptanz hoch ist. Schriftlichen Feedbacks der Teilnehmer nach zu urteilen ist beides gelungen.

Die Daten der Erprobungsphase lassen erwarten, dass die Prognosequalität des Outdoor ACs deutlich höher sein wird als bei klassischen ACs. Dies bestätigen die wissenschaftlichen Untersuchungen in der ein- bis zweijährigen Entwicklungs- und Erprobungsphase eindrucksvoll. Während klassische ACs oft nicht wirklich das messen, was sie vorgeben zu messen – Studien zeigen das –, werden die zu beobachtenden Fähigkeiten beim Outdoor AC durch geeignete Aufga-

ben trennscharf (diskriminant) erfasst. Die Führungsfähigkeit „Durchsetzungsvermögen“ beispielsweise lässt sich somit sauber abgrenzen vom „Durchhaltevermögen“.

Damit die Aussagekraft der Ergebnisse noch höher wird, ist es ebenso wichtig, dass das für einen Teilnehmer typische Verhalten nicht nur in einer Übung deutlich wird, sondern auch bei allen anderen Aufgaben beobachtbar ist. Beim Ellernhof Outdoor AC ist dies der Fall. Auch dass dieses eignungsdiagnostische Instrument eine hohe Korrelation zu dem international verwendeten Testverfahren CPI aufweist, erhöht die Wahrscheinlichkeit, mit Hilfe des Outdoor ACs tatsächlich eine seriöse Aussage zu den zukünftig zu erwartenden Leistungsmerkmalen einer Person treffen zu können.

Täuschen schwer gemacht

In den klassischen ACs ist es eher verbreitet, dass sich Teilnehmer situativ in Szene zu setzen versuchen oder Fähigkeiten vorgaukeln, über die sie nicht verfügen. Derartiges ist beim





Outdoor AC unwahrscheinlich. Denn empirische Untersuchungen bestätigen, dass die AC-Teilnehmer teils sogar in einen „Flow“-Zustand versetzt werden. In einen Flow-Zustand kommt man aber nur, wenn man sich authentisch verhält, weil man emotional stark an einer Sache beteiligt ist, quasi ins Geschehen eintaucht. Es wundert daher nicht, dass die Teilnehmer die Aufgaben als große, aber leistbare und spannende Herausforderungen verstehen.

Beim Outdoor AC wird dieses Involviertsein gezielt erhöht, indem Team-Tools und Hochseilstationen in einem handlungsorientierten Kontext eingesetzt werden. Die so entstehenden gruppendynamischen Prozesse begünstigen das emotionale Erleben und damit authentisches Handeln. Teilnehmer können somit ihr Beurteilungsergebnis kaum manipulieren, da in allen Übungen deutlich wird, über welche Fähigkeiten jemand tatsächlich verfügt. Die Person-Job-Passung

und damit der spätere Berufserfolg kann dadurch verlässlicher prognostiziert werden.

Hinzu kommt: Ein Pool an selbst entwickelten und einzigartigen Team-Tools, etwa ein 100 qm großes unterirdisches Labyrinth, macht es den Teilnehmern unmöglich, sich im Vorfeld auf das, was sie erwartet, einzustellen und gezielt vorzubereiten. Die bekannte Aussage „Wer ein AC kennt, kennt alle“ trifft auf das Ellernhof Outdoor AC nicht zu.

Beobachter werden geschult

Wie anfangs erwähnt, sind Bewertungsverzerrungen durch die Beobachter ein gravierender Schwachpunkt bei klassischen ACs. Um dem vorzubeugen, stehen den Beobachtern beim Outdoor AC so genannte „Verhaltensanker“ zur Verfügung. Durch den Einsatz verhaltensorientierter Bewertungsskalen, auch „BES“ (Behavior Expectation Scales) genannt, wird es den vorab speziell geschulten Beobachtern möglich, sich auf einer standardisierten und konkreten Bewertungsebene zu bewegen, um das Handeln der Teilnehmer zu beurteilen.

Alle AC-Aufgaben werden im Vorfeld von den Beobachtern persönlich durchlaufen. So verstehen sie viel besser, worauf es bei der Bewertung der Probanden ankommt. Beim Out-

door AC prüft ein Beobachter maximal zwei Teilnehmer. In herkömmlichen ACs ist dieses Verhältnis häufig schlechter, oft sind Beobachter für bis zu fünf Teilnehmer zuständig. Beim Ellernhof setzt sich das Beobachterteam aus Vertretern des jeweiligen Unternehmens und aus Externen zusammen. Damit ist gewährleistet, dass firmenspezifische Aspekte berücksichtigt werden, aber auch neutrale Erkenntnisse in das abschließend erstellte Gutachten einfließen.

Welche Übungen das Outdoor AC letztlich beinhaltet, hängt davon ab, für welche Aufgaben Mitarbeiter gesucht werden, ob eine Potenzialanalyse im Mittelpunkt steht, ob es sich um ein Entwicklungs-AC, ein Lern-AC oder ein AC zur Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen handelt.

Natürlich hat das Outdoor AC auch Grenzen. So kann diese Methode zum Beispiel keinen Intelligenztest abdecken. Dafür misst das Outdoor AC unter anderem die sozialen Kompetenzen der Teilnehmer, die, wie Studien zeigen, der wichtigste Erfolgsfaktor für Mitarbeiter und Unternehmen sind. Herkömmliche ACs erheben stärker Einzelkämpfer-Kompetenzen.

Interessierte finden unter www.ellernhof.de eine kostenfreie Entscheidungshilfe, ob ein AC für das Unternehmen sinnvoll ist und wenn ja, in welcher Form.



Peter Timmermann
ist Eigentümer des Ellernhofs.

mail@ellernhof.de
www.ellernhof.de



Foto: Keystone

It's only Rock'n'Roll ... but I like it!

Modeling the Rolling Stones

von Michael Makowski

Schon während meines betriebswirtschaftlichen Studiums wurde mein Interesse für Gruppendynamik und soziale Prozesse in Organisationen geweckt. So wurde Teamarbeit auch der rote Draht in meiner professionellen Laufbahn als Berater, Trainer und Entwickler. Als ich Anfang der neunziger Jahre NLP kennenlernte, ging ich sofort auf die Suche nach Anwendungsmöglichkeiten zur Verbesserung der Zusammenarbeit in Teams. Und dank NLP habe ich auch viele neue Einsichten gewonnen – und in der Praxis anwenden können –, um die Interaktion und die Kom-

munikation innerhalb von Teams deutlich zu verbessern. Während das Modeling eigentlich als Ursprung des NLP angesehen werden kann, habe ich anfangs wenig damit gearbeitet, weil es in meinen Augen vor allem eine Methode individueller Leistungssteigerung ist, die mich weniger inspirierte. Erst Jahre später kam ich auf die Idee, dass Modeling nicht nur auf individuellem Niveau gebraucht werden kann, sondern dass damit auch Teams modelliert werden können.

Auslöser für diese Idee war die Biographie von John Lennon, in der beschrieben wird, dass Lennon eine multiple Persönlichkeit hatte und seine schwachen Persönlichkeitsmerkmale perfekt mit den Persönlichkeiten der anderen Beatles korrespondierten. Nach der Lektüre der Biographien der anderen Beatles und weiteren Bücher über sie war ich besonders fasziniert von dem Aspekt, dass vier Jungs ohne besonderes musikalisches Talent nur durch ihre besondere Art der Zusammenarbeit solch einen Erfolg in der Musikindustrie erzielen konnten. Weil die Geschichte der Beatles viele Gemeinsamkeiten mit der Geschichte der Rolling Stones hat, vertiefte ich mich auch in die Hintergründe dieser Band. Und tatsächlich – ich fand dieselbe Ausgangssituation: Hier waren es fünf Jungs, die sich in ihrer Leidenschaft für Blues-Musik fanden und ein Team bildeten, das auch nach mehr als vierzig Jahren noch außergewöhnlich erfolgreich ist. Dieser Umstand – die erfolgreiche Zusammenarbeit über so einen langen Zeitraum – war für mich der Trigger, um mich nunmehr auf die Rolling Stones zu konzentrieren.

Im Gegensatz zu den Beatles, die nach ihrer ersten großen Krise auseinandergingen, haben die Rolling Stones mehrere Krisen überstanden und bestehen noch immer. Trotz des Wechsels von Bandmitgliedern und Mick Jagers Versuchen, eine Solokarriere zu starten, blieben die Rolling Stones „die größte Rock'n'Roll-Band der Welt“. Und sie sorgten auch für Erneuerung. Als Produkt der sechziger Jahre ist es ihnen gelungen, neuere Musikstile in ihren authentischen Rolling-Stones-Sound zu integrieren. Sie experimentierten schon frühzeitig mit Auftritten, die über das Internet übertragen wurden, und gingen auf Welttournee,



Foto: Keystone

ohne vorher eine neue CD auf den Markt gebracht zu haben. Das Zitat von Keith Richards „Die Stones sind größer als die Summe ihrer Teile“ hat mich letztendlich dazu motiviert, auf systematische Weise die erfolgreiche Zusammenarbeit der Rolling Stones zu modellieren.

Der Modellierungsprozess

Für das Modellieren habe ich zunächst die Logischen Ebenen – wie sie von Dilts ausgearbeitet wurden – angewandt.

Die **Identität** der Rolling Stones ist durch die folgenden Aspekte zu charakterisieren:

- die multiple Persönlichkeit von Mick Jagger
- die subtile Führungsrolle von Keith Richards (musikalisch, Zusammenhalten der Band)
- das Fehlen einer formellen Führungsfigur
- die Achsen-Beziehung von Mick Jagger und Keith Richards (als Komponisten-Duo)
- die komplementäre Aufstellung der anderen Bandmitglieder:
 - Bill Wyman, der Dokumentarist (siehe „Rolling with the Stones“)
 - Ron Wood, der Vermittler
 - Ian Stewart, „Mädchen für alles“

Die **Kernüberzeugungen** der Rolling Stones sind:

- „Die Stones sind größer als die Summe ihrer Teile.“ (Keith Richards)
- die Rolling Stones sind entstanden, um Rhythm & Blues einem breiten Publikum zugänglich zu machen
- der Glaube an den eigenen Erfolg
- „Wir waren die richtigen Leute im richtigen Moment am richtigen Ort.“ (Mick Jagger)
- „Die Rolling Stones sind eine Never-ending-Story.“ (Bill Wyman)

Fähigkeiten:

- Feedback-Fähigkeiten: direkt und konfrontierend zueinander
- ein Gleichgewicht finden können zwischen Individualität (der Bandmitglieder) und der Band-Identität
- eine Krise überstehen und gestärkt daraus hervorkommen

Verhalten:

- rebellisch, provozierend, pubertäres Verhalten
- ein hoher Grad an Authentizität und Direktheit
- experimentieren und Grenzen überschreiten

Kontext:

- neue Musikströmungen
- Protestgeneration und Generationskonflikt
- Kulturrevolution in den sechziger Jahren

Schließlich habe ich auch die **Meta-Programme** untersucht:

1. Sortierstil: gerichtet auf Aktivitäten – Musik machen, zusammen spielen
2. Vergleichsmuster: Mismatching – rebellisch und provozierend
3. Zeitorientierung: Gegenwart und Zukunft
4. Fokus: selbst (Rolling Stones)
5. Aktivität: aktiv und unternehmend
6. Referenz: starke interne Referenz
7. Motivationsrichtung: hin zu (etwas erreichen wollen)
8. Motivationsgrund: nach neuen Möglichkeiten suchen (Optionen) und Grenzen ausloten
9. Abstraktionsniveau: hoch (musikalischer Ausdruck) und niedrig (direkt und authentisch in ihrer Beziehung untereinander)

Letztendlich konnte ich fünf Kernelemente identifizieren, die charakterisierend für die erfolgreiche Zusammenarbeit der Rolling Stones sind – als Ergebnis von rationalem und intuitivem Denken, dem Suchen nach der Essenz und freiem Assoziieren.

Die fünf Kernelemente sind:

- gemeinsame Leidenschaft
- synergetische Identität
- komplementäre Qualitäten
- geteilte Führung
- authentische Kommunikation

So kam ein Modell für erfolgreiche (= synergetische) Zusammenarbeit zustande, das ich *Teamflow* genannt habe. Die Vorannahme lautet wie folgt:

In einer Gruppe von Menschen, in der diese fünf Kernelemente zu finden sind, kann ein Zustand von *Teamflow* erreicht werden, innerhalb dessen kreative, innovative und unerwartete Dinge realisiert werden können.

In der Schlussphase des Modelings stieß ich auf eine Untersuchung des Pädagogikwissenschaftlers Burow, der u.a. die Beatles, die Comedian Harmonists, aber auch die Gründungsteams von Microsoft und Apple untersucht hat. Aufbauend auf der Feldtheorie von Kurt Lewin hat Burow das Konzept des kreativen Feldes entwickelt. Die Merkmale des kreativen Feldes zeigen eine deutliche Übereinstimmung mit den Kernelementen von *Teamflow*.

Erfahrungen in der Praxis

In meiner eigenen Praxis mache ich bei Team-Trainings u.a. eine Übung, die auf den fünf Kernelementen erfolgreicher Zusammenarbeit basiert. Der Auftrag ist, in sehr

beschränkter Zeit mit einer Gruppe von fünf bis sieben Teilnehmern eine innovative und spektakuläre Idee (innerhalb eines vorgegebenen Rahmens) zu entwickeln und global einen Umsetzungsplan zu entwerfen. In neun von zehn Fällen wird *Teamflow* tatsächlich sichtbar: Enthusiasmus, Humor, Energie und überraschende Ideen. Ein Teilnehmer beschrieb es in einem Erfahrungsbericht folgendermaßen:

„Du weißt vorher nicht, wohin das führen wird, aber von Anfang an gibt es dieses Gefühl von Spannung, Aufregung und Abenteuer. Ich bekam regelrecht einen Adrenalinschub, als wir aufgefordert wurden, zusammen ein besonders interessantes und aufsehenerregendes Projekt zu entwickeln. Ich war überzeugt, dass etwas Besonderes dabei herauskommen würde, ungeachtet welchen Weg wir zu gehen hatten und zu welchem Resultat wir kommen würden. Auf natürliche Weise ergänzten sich die verschiedenen Gruppenmitglieder mit ihren Ideen, und in diesem Prozess entstand und verstärkte sich das Gefühl von ‚Wir schaffen hier etwas Besonderes‘. Die Kombination von Kommunikation und Kreativität führte zu synergetischen Effekten. Und dies wiederum brachte uns einen Projektplan, von dem wir uns vorher nicht hatten vorstellen können, dass so etwas möglich sei.“

Der Originalartikel erschien im Winter 2005 in der niederländischen Zeitschrift „Inzicht“, Ausgabe Nr. 27



Michael Makowski, 50, ist Kommunikationstrainer an der Fachhochschule Utrecht. Er hat Betriebswirtschaft in Münster und Mannheim studiert und seine NLP-Ausbildung in Amsterdam, Berlin und Haarlem absolviert. Als NLP-Trainer ist er mit dem Institut BGL & Partner in Hoofddorp verbunden. Über dieses Institut (www.bgl.nl) wird ein 5-tägiger Workshop „Teamflow – Modeling the

Rolling Stones“ angeboten.

michael@makowski.nl

Es war einmal ...

Geschichten erzählen im Beratermarketing

von Giso Weyand

Welchen Satz finden Sie spannender?

Die Katze sitzt auf dem Boden.

Oder:

Die Katze sitzt vor dem Vogelkäfig.



Vermutlich werden auch Sie den zweiten Satz spannender finden. Aber warum? In beiden Fällen sitzt eine zunächst langweilige Katze an einem für sich genommen langweiligen Ort.

Den Unterschied macht die Geschichte, die sich in Ihrem Kopf abspielt. Im Fall eins sehen wir in aller Regel keine weitere Geschichte – wir stellen uns eben eine auf dem Boden sitzende Katze vor. Satz zwei regt schon eher unsere Fantasie an:

„Diese Katze will bestimmt an den armen Vogel. Was wird passieren? Hoffentlich ist die Tür des Vogelkäfigs zu. Oder

doch nicht ... Wenn sie offen steht, hat der Vogel entkommen können? Vielleicht fliegt er ja auf das Regal. Und dann? Kommt die Katze da nicht auch hoch ...?“

Sie sehen, unsere Fantasie wird angeregt, und damit werden wir Teil der Geschichte. Mehr noch – die Geschichte findet in unserem Kopf statt. Das erklärt auch, warum viele Filme zu bekannten Büchern eine Enttäuschung für uns sind.

Im Buch war die Geschichte in uns, wir konnten sie nach unseren Wünschen ausschmücken. Im Film sehen wir ein fertiges Bild. Fantasie nicht nötig.

Warum erzähle ich Ihnen das? Auch Internetseiten von Beratern, Trainern und Coaches können Geschichten erzählen. Ein Beispiel gefällig?

Dorothea Echtermeyer (Person frei erfunden) ist Coach für all jene aus dem mittleren Management, die im Rahmen des Downsizings der letzten Jahre ihre Stelle verloren haben und nun berufliche Orientierung suchen. Nun könnte sie ihre Internetseite eher gewöhnlich formulieren:

Als Coach unterstütze ich Sie, wenn Sie aus einer Position des mittleren Managements entlassen wurden oder selbst gekündigt haben. Ihre neue berufliche Orientierung kann dabei ebenso Thema sein wie emotionale Herausforderungen oder der Gang in die Selbstständigkeit. Mit 14 Jahren eigener Erfahrung in Sandwichpositionen ...

Bereits nach dem ersten Satz ist die Situation klar: Hier ist ein Coach für Menschen, die aus dem mittleren Management entlassen wurden. Keine Geschichte baut sich im Kopf des Lesers auf. Natürlich: Wenn ich ein Betroffener bin, spricht mich das an. Aber wirklich gespannt, was im weiteren Text passiert, bin ich nicht. Ganz zu schweigen von einem Journalisten, der unseren Coach eventuell für ein Interview gewinnen möchte. Auch er wird nicht in den Bann des Themas gezogen.

Eine kleine Änderung lässt das Thema in einem ganz anderen Licht erscheinen:

Als Markus Meyer früh morgens das Bürogebäude betrat, wurde er zu seinem neuen Chef gerufen.

Dieser arbeitete seit knapp drei Monaten im Unternehmen, um es aus der schwersten Krise seiner Geschichte zu führen.

Markus Meyer spürte, dass ihn eine unangenehme Nachricht erwartete: „Herr Meyer, wie ich immer wieder merke, waren Sie die letzten 20 Jahre immer für unser Unternehmen da. Ihre Mitarbeiter schätzen Sie, und Ihre Ergebnisse sind gut. Genau deshalb fällt es mir so schwer, Ihnen diese Nachricht zu überbringen. Wir sehen uns leider gezwungen, Sie nicht weiter zu beschäftigen. Die Änderungen in den Hierarchiestrukturen geben uns keine andere Wahl.

Aber ich kann Ihnen versichern: Wir werden alles tun, damit der Ausstieg für Sie so reibungslos wie möglich verläuft.“ Das Gespräch ging noch eine ganze Weile.

Auch wenn dies nur ein Beispiel ist, zeigt es: Kündigungen im mittleren Management treffen oft überraschend und hart. Eigene Kündigungen sind häufig nur der Versuch, dem Zwangsläufigen aktiv zu begegnen. Das weiß ich, weil ich selbst im mittleren Management gearbeitet habe und mich dann für meine Selbstständigkeit entschied.

Als Coach unterstütze ich Sie daher ...

Merken Sie den Unterschied? Mit dem ersten Satz beginnt sich bereits eine Geschichte im Kopf des Lesers zu entwickeln. Er will wissen: Und was passierte dann? Also liest er weiter, und genau das ist Ihr Ziel.

Und welche Geschichte erzählen Sie?

Lesen Sie in der nächsten Ausgabe:

Website-Tuning:

So wird Ihre Internetseite zum Erlebnis

Literatur:

Kostenloses „**Marken-Manual**“ unter www.gisoweyand.de

Giso Weyand: **Sog-Marketing für Coaches – So werden Sie für Kunden und Medien (fast) unwiderstehlich.** Managerseminare Verlag 2006

Giso Weyand: **Allein erfolgreich – Die Einzelkämpfermarke.** Businessvillage 2006

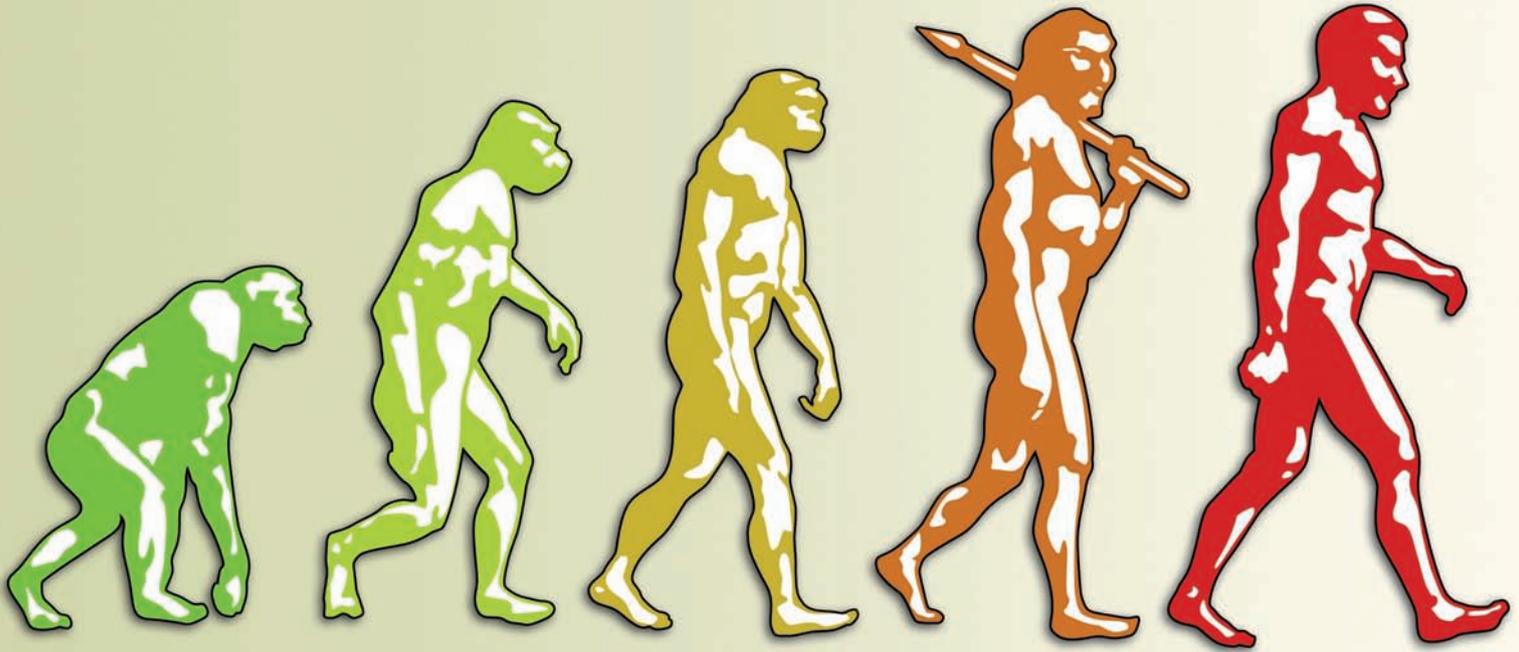


Giso Weyand begleitet seit 1997 Trainer, Coaches und Berater bei deren Marketing – vom Finden einer Marktnische, der Entwicklung einer Positionierungsstrategie bis hin zu Texten, Pressearbeit und Ghostwriting.

www.gisoweyand.de
info@gisoweyand.de

Vom Urknall bis heute

Die Entwicklung der menschlichen Kommunikationsformen



von Wolf Schneider

Am Anfang war das Wort? Keineswegs. Am Anfang war das Grunzen. Dann kam die mündliche Sprache, dann die schriftliche, dann der Buchdruck und schließlich Radio, Fernsehen und das Internet. Sprache und Schrift sind Menschenwerk, auch wenn ihnen manche Schöpfungsmythen göttlichen Ursprung zuschreiben. Wissenschaftlich erhärten lässt sich nur die Evolution des Lebens der Erde, wie die Geologie und Evolutionsbiologie sie beschreiben, bis hin zur Vielfalt der heutigen gesprochenen Sprachen.

Die heutige Wissenschaft sagt, das Universum sei 13,7 Millionen Jahre alt. Vor dieser Zeit war nichts – nicht einmal Zeit und Raum gab es vor diesem Beginn. Neuerdings gibt es Fotos von Radioteleskopen, von denen Astronomen sagen, dies seien Aufnahmen von der ersten Billionstel Sekunde nach dem Urknall, und wir könnten damit den Moment sehen, in dem nicht nur die Welt, sondern auch Zeit und Raum entstanden sind.

Der Planet Erde, den wir bewohnen, ist erst vier oder fünf Milliarden Jah-

re alt. Dort begannen vor ungefähr zwei Milliarden Jahren im damaligen Urozean die ersten Formen des Lebens. Sprache, Worte? Nichts dergleichen. Das Leben bestand die ersten anderthalb Milliarden Jahre aus Einzellern, und die konnten weder sprechen noch zuhören, denn sie hatten weder Mund noch Ohren.

Stärker differenzierte Formen des Lebens gab es erst seit dem Kambrium (vor etwa 540 Millionen Jahren – alles noch im Urozean). Die damals entstehenden Tiere hatten bald danach

Sinnesorgane, mit denen sie sehen, hören und riechen konnten. Damit waren die Grundlagen einer feiner unterscheidenden Kommunikation gegeben. Aber Sprache? Ab wann kann man Kommunikation Sprache nennen? Wenn Wale »singen«, Vögel zwitschern oder Stichlinge balzen, ist das wohl schon eine Art Sprache. Verglichen mit dem Ausdrucksreichtum unserer heutigen menschlichen Sprachen aber ist der Ausdrucksreichtum dieser Tiere gering.

Vom Kreischen zum Sprechen

Menschen gibt es seit etwa drei Millionen Jahren. Haben sie damals miteinander gesprochen? Vermutlich haben sie gegrunzt, gequiekt und wild gestikuliert (das tun wir ja heute noch gerne) und hatten Rufsignale, die ihre Jagd im Team koordinierten oder vor Gefahr warnten, so wie wir das von Affen und anderen Tieren her kennen. Eine differenzierte, mündliche Symbolsprache gibt es jedoch erst seit etwa 20.000 bis 100.000 Jahren, sa-

gen die Forscher. Hinweise darauf finden wir in der an Fossilien erkennbaren Kehlkopfentwicklung.

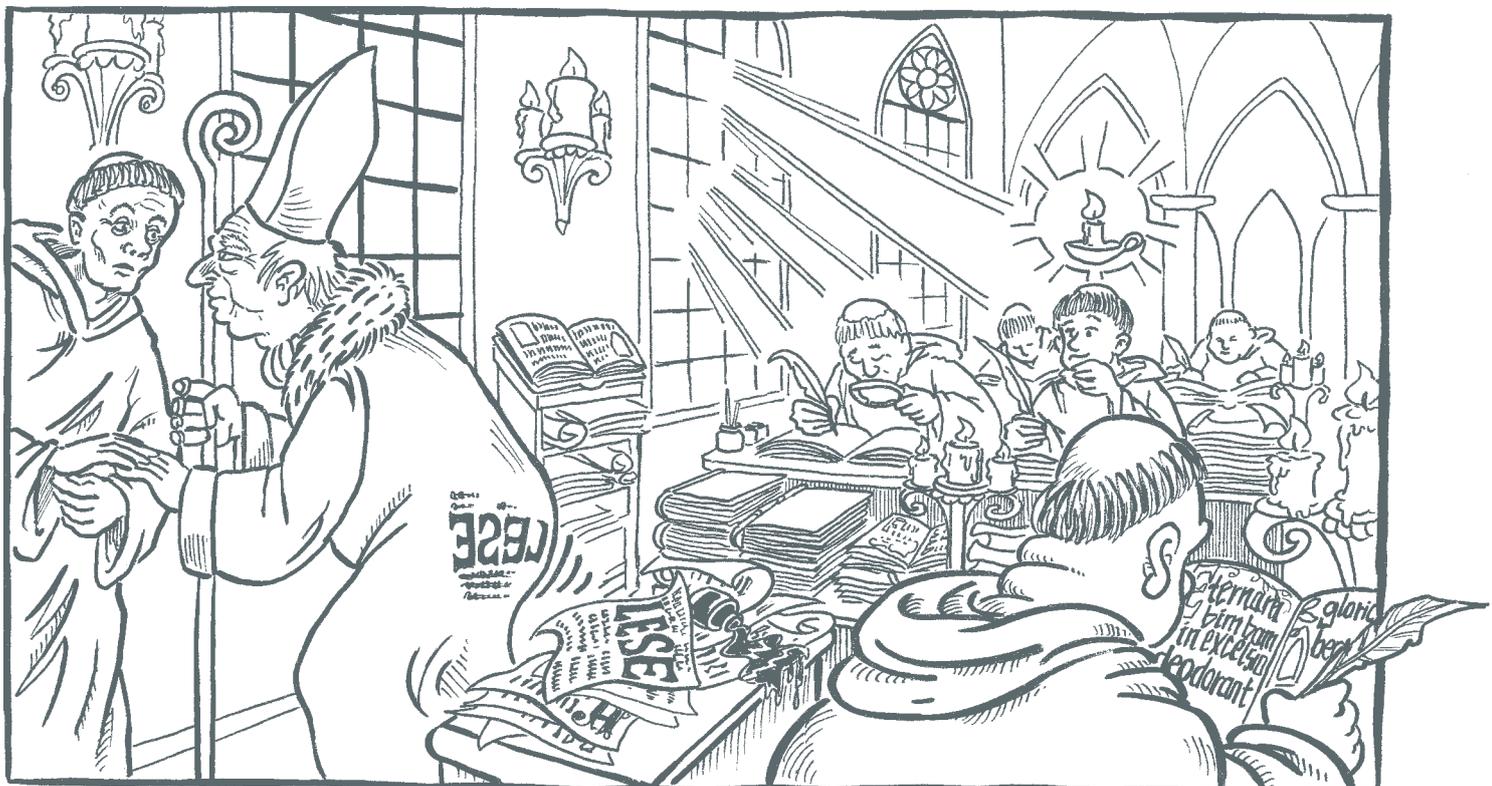
Unsere heutigen Sprachen haben ihren Ursprung in den Lautäußerungen der Urhorden jener Zeit. Schon damals hatte die Sprache sowohl abbildenden wie auffordernden Charakter. Vermutlich hatten unsere Vorfahren ein Wort für das zu erhaltende Lager- oder Herdfeuer. Sie bildeten es also in dem dafür benutzten Laut ab. Andererseits kann ein Wort wie »Feuer« auch eine Aufforderung zum Davonlaufen sein, dann hat es mehr auslösenden als abbildenden Charakter. Dies sind die beiden wichtigsten Grundfunktionen von Sprache.

Die technischen Revolutionen

Die schriftliche Kommunikation ist viel jünger. Ihren Beginn vermutet man vor ungefähr 5.300 Jahren in den Keilschrifttafeln von Uruk in Mesopotamien, im Zweistromland. Aber selbst heute ist die Schriftsprache

noch nicht bis zu allen Erdbewohnern vorgedrungen. Die OECD gibt eine Alphabetisierungsrate der Weltbevölkerung von 63% für das Jahr 1963 und immerhin 79% für das Jahr 2000 an. Allerdings nennt sie für Deutschland 99%, während Fachleute die Analphabeten unter den deutschen Erwachsenen auf über zwei Millionen schätzen. Sie können keine Straßenschilder lesen, geschweige denn den Fragebogen vom Einwohnermeldeamt, einfach weil sie die Buchstaben, die sie sehen, nicht verstehen.

Die Erfindung der Schrift war die erste große Revolution der Kommunikationstechnik. Bis vor wenigen Generationen war nur eine Elite in den Gebrauch der Schrift eingeweiht, die deshalb entsprechend große Bedeutung in Gesellschaft, Politik und Religion hatte. Bis heute gibt es Schriften, die als »heilig« gelten. Es gibt Schriften, die Frauen, »Andersgläubige« oder »Unberührbare« nicht lesen oder nicht rezitieren dürfen. Viel Kult gab es um die Schrift in den vergangenen Jahrtausenden. Das ist verständlich,



Die Idee, den mechanischen Abdruck zur Vervielfältigung zu nutzen, führte zur Erfindung des Buchdrucks.

solange sie als Kommunikationsmittel noch neu und deshalb etwas Besonderes war. In Zeiten der Werbeflut und Spams relativiert sich das allerdings ein bisschen.

Die zweite große Revolution war im 15. Jahrhundert die Erfindung des Buchdrucks. Auch hier waren die Folgen erheblich: Die großen Reformationen des 16. Jahrhunderts sind eine direkte Folge der Möglichkeit, Schriften nicht mehr nur durch manuelles Abschreiben vervielfältigen zu können, sondern maschinell. Auch die Aufklärung des 18. Jahrhunderts und

gelöst. Wir sind eine Fernsehgesellschaft geworden, mit fast vier Stunden Konsum pro Tag pro Bürger und einer entsprechend dominanten Wirkung der dort vermittelten Bilder und Sprachformen auf fast alle Lebensbereiche.

Aber auch das war noch nicht das Ende: Seit den 70er Jahren gibt es das Internet, das 1993 durch grafikfähige Browser zum world-wide-web (www) wurde, mit einer Massenwirkung, die dabei ist, unsere Kommunikation ähnlich tief umzuwälzen, wie damals die Erfindung der Schrift und später die Erfindung der Druckmaschine. Wir

munikation per Handy, die Sprachveränderungen durch eMail, SMS und Fotohandy sind ein Zeichen, dass es in hohem Tempo weitergeht, auch wenn die Beschleunigung der Umwälzungen nachlassen muss. Wir Menschen sind psychisch einfach zu langsam dafür. Wir können nicht in einer Generation mehrere Umwälzungen von einer Radikalität des Buchdrucks oder der Erfindung der Schrift verkraften. An den vielen Menschen, die noch glauben, dass gewisse »Heilige Schriften« wörtlich so von Gott formuliert worden seien, sieht man, dass solch ein Tempo für das seeli-



Vom Urozean bis zum Internet-Terminal: die Geschichte der Kommunikation

die französische Revolution kann man noch als Spätfolge der Druckrevolution bezeichnen.

Ähnlich gewaltige Umwälzungen unseres Kommunikationsverhaltens gab es erst wieder im 20. Jahrhundert. Als erstes kam der Rundfunk, ohne den etwa Hitlers Propaganda nicht so tief hätte in die Seelen eindringen können. Auch die Jazz- und Rockmusik, die Grundlage der modernen Popmusik, hätte sich ohne Radio nicht so schnell über die Welt verbreitet. Die Beatles als Weltphänomen wären ohne Radio und Plattenspieler nicht denkbar gewesen. In der audiovisuellen Variante des Fernsehens hat der Rundfunk heute die gedruckte Schrift als Leitmedium ab-

sind noch mitten drin in dieser Revolution. Sie hat Auswirkungen auf alle Arten der Veröffentlichung und auf alle Bildungssysteme der Welt, und sie wird auch unsere politischen und sozialen Systeme umwälzen.

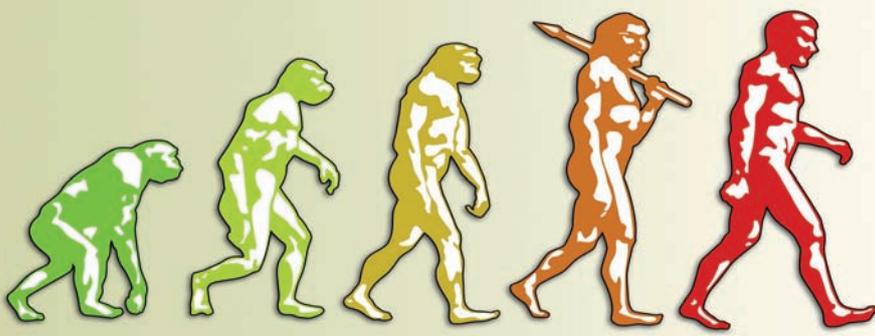
Die Zeitabstände zwischen den Revolutionen sind kürzer geworden. Von der mündlichen bis zur schriftlichen Sprache waren es noch ein paar zigtausend Jahre. Dann nur noch fünftausend bis zur Erfindung des Buchdrucks. Dann nur noch fünfhundert bis zum Fernsehen und von dort nur noch fünfzig bis zum Internet. Wenn das Tempo dieser Beschleunigung so bliebe, hätten wir in fünf Jahren die nächste Revolution. Die mobile Kom-

sche Verarbeitungsvermögen der Menschen eine sehr hohe – zu hohe – Beanspruchung ist.

Aber es geht weiter, und es bleibt spannend. Ein Bewusstsein dessen, was Kommunikation überhaupt ausmacht und wie Sprache funktioniert, ist in solch revolutionären Zeiten allemal hilfreich.

Die Suche nach dem Zeitlosen

Das war die Geschichte der Sprache im Zeitraffer durch die Jahrzehnttausende. Im Rausch der Beschleunigung dieser Entwicklung, von einer Revolution zur nächsten, sehnen wir uns nach



etwas, das ruht, nach etwas Zeitlosem, und fürchten uns gleichzeitig davor.

Unsere Scheu vor dem Festgehaltenen, der Dokumentation, beruht auf der Angst, damit festgelegt zu sein. Warum zögern wir, auf einen Anrufbeantworter zu sprechen? Weil wir damit ein Dokument hinterlassen. Es ist dasselbe Zögern, das uns vor dem Schreiben zurückweichen lässt, während uns das Plappern doch so leicht fällt. Mit dem Schreiben aber hinterlassen wir etwas Unwiderrufliches. Es ist die Angst vor der Greifbarkeit, vor der Verantwortung für das, was man hinterlassen hat. Seit die Audio-technik dafür gut genug ist, gibt es auch mündliche Sprachdokumente. Seitdem kann man auch beim Besprechen eines Anrufbeantworters eine »Schreibhemmung« haben.

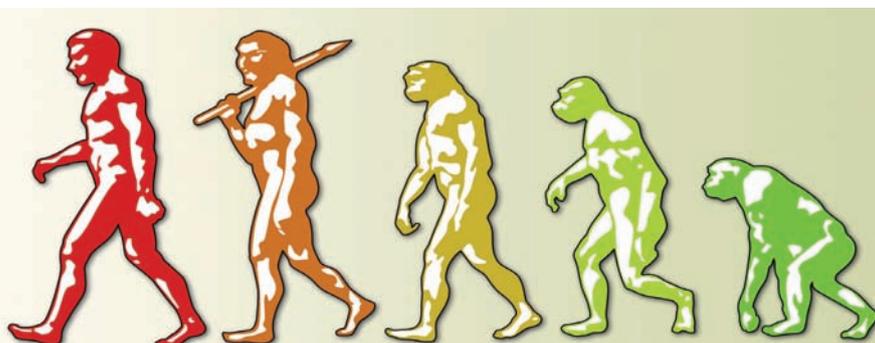
Ja, da ist die Angst – aber da ist auch die Sehnsucht! So sehr wir uns scheuen, Dokumente zu hinterlassen, so sehr sehnen wir uns nach genau dem: einem Überleben im Zeitlosen.

Doch was überdauert schon ewig? Eine in Stein gehauene Skulptur ist etwas Bleibenderes als ein auf Papier geschriebener Satz. Michelangelos David berührt die Ewigkeit mehr als ein Satz von Wittgenstein. Aber auch

Bildersprachen erliegen der Vergänglichkeit, nicht anders als Wortsprachen. Die Venus von Willersdorf gibt es schon länger als die Keilschrifttafeln von Uruk, aber wir verstehen ihre Form kaum mehr, viel weniger jedenfalls als das Gilgamesch-Epos oder die Sagen des Odysseus. In 200 Jahren wird es an lebenden Sprachen vielleicht nur noch Dialekte des Englischen geben. Und wenn der Mensch ausstirbt, was bleibt dann? Die überlebenden Ratten, Ameisen oder Fliegen werden die im Internet oder in Bibliotheken und Museen hinterlassenen Dokumente jedenfalls nicht verstehen.

Aber wer weiß, vielleicht kommt es auch ganz anders, und dieser Text wird in 200, 2.000, 20.000 Jahren noch gelesen werden. Angst, Spuren zu hinterlassen, habe ich nicht mehr, jedenfalls als Schreibender nicht: Ich wünsche mir, dass es weitergeht und dass wir Menschen noch viel inniger miteinander zu kommunizieren lernen als bisher.

Aus: Wolf Schneider: **Zauberkraft der Sprache – wie Sprache wirkt und Kommunikation gelingen kann.** Mit Zeichnungen von Stefan Stutz. Erscheint im Oktober 2006 im Koba Verlag. Wir danken für die Genehmigung zum Abdruck.

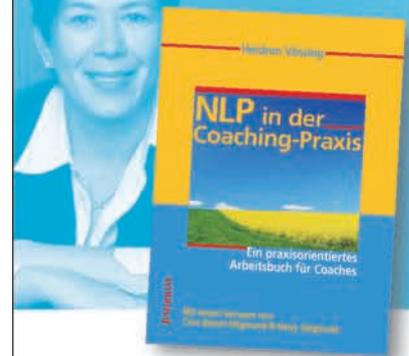


heidrun | vössing

ART of NLP

NLP in der Coaching-Praxis

Ein praxisorientiertes Arbeitsbuch für Coaches



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

SEMINARE & ZERTIFIZIERTE AUSBILDUNGEN (DVNLP)

Systemische NLP Coaching – Ausbildung
(Master Zertifikat)
Start: 17. – 18. März 2007

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

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

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

WINGWAVE – VERTIEFUNGSEMINARE FÜR WINGWAVE-COACHES

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

Imaginative Familienaufstellungen
02. – 03. Dezember 2006

ART of NLP

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

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



Textaufgaben intelligent(er) lösen

von Dr. Franz Karig

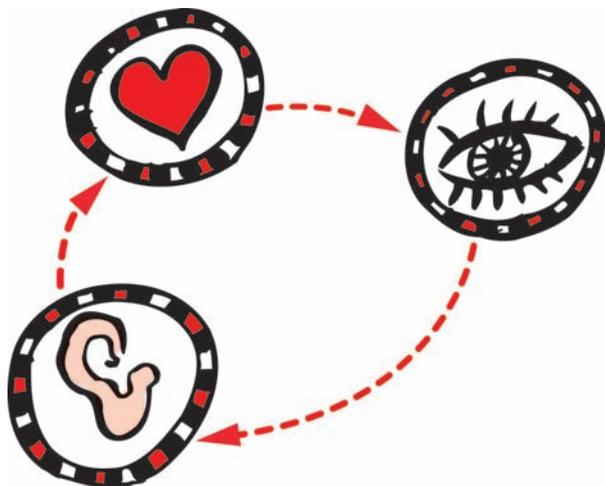
„Es ist schon sonderbar und ein echtes Phänomen: Textaufgaben (auch Sachaufgaben genannt) scheinen die Crux fast aller SchülerInnen verschiedener Stufen zu sein, obwohl Kinder Geschichten lieben, sie können nicht genug davon bekommen. Textaufga-

ben sind Minigeschichten, die unsere Umwelt, den Verkehr, Arbeitsleistungen von Mensch und Maschine, den täglichen Einkauf und Verbrauch von Konsumgütern und andere Bereiche zum Inhalt haben.“¹

Bei einer Textaufgabe sind Inhalt und Verpackung absichtlich miteinander vermengt. Der Inhalt – also das, worauf es eigentlich ankommt – sind die Zahlen und die Beziehungen zwischen den Zahlen. Die „Verpackung“ stellt den Inhalt in eine uns bekannte Umgebung, farbig und anschaulich. Die Aufgabe für den Schüler besteht darin, den Inhalt möglichst rasch und sicher von der Verpackung zu trennen und dann den mathematischen Teil zu bearbeiten. Beide Aufgaben sind gleich wichtig, unterliegen jedoch einer „chrono-logischen“ Reihenfolge, in der sie zu bearbeiten sind.

Jedem Schüler steht im Unterricht die gleiche „Grundausstattung“ zum Aufnehmen des Lernstoffs zur Verfügung, nämlich seine fünf Sinne: Augen – Ohren – Nase – Gaumen – der Körper als „Fühlorgan“ für Wärme, Schmerz usw. Die Produkte der Sinnesorgane werden an das Gehirn weitergeleitet und dort „irgendwie“ gespeichert und eingebaut. Wie ein Schüler aber den aufgenommenen Lernstoff im Gehirn behandelt und umsetzt, das ist eher zufällig, dort schaut keiner mehr hin. Jeder Schüler verwendet bevorzugt einzelne Sinneswahrnehmungen, andere nicht. Daraus lassen sich – das ist für Theoretiker besonders interessant – die unterschiedlichen „Lerntypen“ definieren.

Wenn der Lehrer auf Nummer Sicher gehen will, dass jeder Schüler den angebotenen Lernstoff schon im Unterricht optimal aufnimmt und verarbeitet, dann bezieht er die drei besonders wichtigen Lernkanäle Sehen (für Bilder) – Hö-



ren (für Klänge) – Fühlen (für Gefühle) – mit ein. Er bietet den Lernstoff optisch/visuell an, liefert dazu mündlich die Erklärungen und lässt praktische Übungen oder Beispiele durchführen. Er kann auch immer wieder Fragen stellen („Wie sieht das jetzt innerlich aus – Was hörst du jetzt dazu innerlich – Wie fühlt sich das jetzt an?“). Er regt damit bei den Schülern die innere „Wahr-Nehmung“ ihrer eigenen Erfahrungen an.

Das Gehirn der guten Schüler lernt hervorragend von eindeutigen, konkreten und korrekten Beispielen, durch „Mustererkennung“. Weniger gut lernt es durch isoliert dargebotene Regeln, denn die sind „rein auditiver“ Natur und meist abstrakt formuliert. Häufig werden zudem im Lern-Alltag fahrlässigerweise „un-eindeutig“ formulierte Regeln und Beispiele angeboten. Das un-eindeutige Material wird jedoch vom Gehirn genauso aufgenommen wie das eindeutige, nur mit dem Ergebnis der Verunsicherung und Verwirrung.

Was im Gehirn bereits gespeichert ist („Verstandenes/Missverstandenes“), das kann der Schüler mit dem „Inneren Bildschirm“ selbst ansehen. Er kann selbst nachschauen, was das Gehirn schon gespeichert hat, und es dann ggf. ergänzen und korrigieren². Sicheres Wissen fühlt sich sicher an. Lücken, Unklarheiten und Ungenauigkeiten fühlen sich unsicher und verwirrend an. Dies schafft die Motivation zur Ergänzung bzw. Korrektur.

Wenn man dieses Wissen bewusst anwendet, dann gelingt das Lösen von Textaufgaben leicht(er), wie man an den Fallbeschreibungen von Niklas und Lena sehen kann.

1. Fall: Niklas – Inhalte besser erfassen

Niklas, 9 Jahre, hatte keinen Spaß mehr an der Schule, obwohl er bei der Einschulung mit Feuereifer dabei gewesen war. Er hatte im Rechnen immer guten Noten, doch vor allem die „blöden Textaufgaben“ bereiteten ihm Probleme.

Ich stellte ihm eine gute Möglichkeit in Aussicht und wir suchten ein einfaches Beispiel aus einer Klassenarbeit:

Fritz hat 3 Murmeln, Klaus hat 7 Murmeln.

Frage 1: Wie viele Murmeln haben beide zusammen?

Frage 2: Wie viele Murmeln müsste der eine abgeben, damit beide gleich viele haben?

Definitionen für Dyskalkulie

(zitiert nach der Website des BVL):

[...] „Im Bereich der Text- und Sachaufgaben kommen oft zahlreiche unterschiedliche Fehlermöglichkeiten zusammen, die Kinder finden keinen Zugang zur Umsetzung des Textes in Rechenaufgaben.“

Niklas schaute ratlos. Er wusste zwar, was herauskam, jedoch nicht den Rechenweg (Lösungsansatz). Es schien, als hätte er die Lösung nur geraten – nicht genug für die Klassenarbeit.

Ich ließ Niklas als Erstes die **Aufgabe lesen** und das **Subjekt** („Wer ist hier die Hauptperson?“) identifizieren. (Hier sind es die zwei Buben.)

Dann ließ ich ihn die **Sachverhalte sich bildlich vorstellen**. Niklas stellte sich die beiden Buben auf dem „Inneren Bildschirm“ vor – wie in einer Bühnenszene. Auf meine Fragen „Welche Farbe haben ihre Haare? Was haben sie für Kleider an?“ ging er deutlich wahrnehmbar nach innen und „schaute nach“. Dann ließ ich Niklas um die beiden Buben herum schrittweise die Bühnenszenarie aufbauen, die in dem Text enthalten ist, durch die Fragen: „Wo haben sie ihre Murmeln? Welche Farben haben diese?“



Als Nächstes fügte Niklas noch die jeweiligen **Zahlen aus dem Text ins Bild** ein. Ich sagte zu ihm (als Begründung): „Dann musst du nicht jedes Mal nachzählen ...“ Das fand er denn auch. Er prüfte noch die Bühnenszenarie, ob alles aus dem Text dort auch enthalten war. Niklas war sehr mit seiner „Arbeit“ zufrieden, das konnte ich ihm ansehen.

Nun durften alle Personen und Zahlen auf der Bühne „es sich miteinander gemütlich“ machen. Damit wollte ich erreichen, dass sich mögliche Spannungen im inneren Bild ausgleichen. Niklas zeigte sich erstaunt über das, was da innerlich passierte: Plötzlich erschien ein Sofa auf der Bühne und die eingefügten Zahlen hopsten drauf! Wir haben miteinander sehr über dieses unerwartete Ereignis gelacht!

Nun ging es ans **Ausrechnen**. Eine besonders elegante Variante besteht darin, dass der Schüler sein Gehirn bittet, den Lösungsansatz vorzuschlagen. Ich sagte also zu Niklas: „Tu mal so, als könnte dein Gehirn dir den Lösungsansatz gleich so präsentieren, wie er im Heft stehen soll. Du brauchst ihn dann nur noch abzuschreiben.“

Tatsächlich konnte Niklas auf seinem Inneren Bildschirm die Lösungsansätze sehen. Er schrieb sie ab und wir konnten sehen: Sie waren korrekt! Wären sie fehlerhaft gewesen, dann hätte Niklas sie einfach auf dem Bildschirm korrigiert ...

Niklas' **Lösungsweg** in Einzelschritten:

Szene visualisieren: Die Hauptpersonen Fritz (blond) hält 3 rote und Klaus (schwarzhaarig) 7 blaue Murmeln sichtbar in der Hand. Die Zahlen stehen groß und in denselben Farben neben den Murmeln. Später kam das Sofa hinzu.

Frage 1: „Wie viele Murmeln haben beide zusammen?“

Lösungsansatz: „Zusammen“ heißt Summe bilden, mit einem +: $3 + 7 = 10$

Beide haben zusammen **10** Murmeln.

Frage 2: „Wie viele Murmeln müsste der eine abgeben, damit beide gleich viele haben?“

Lösungsansatz: „Gleich viele“ heißt zuerst die Gesamtsumme bilden: $3 + 7 = 10$

Dann wird die Summe von 10 Murmeln in 2 gleiche Teile aufgeteilt: $10 : 2 = 5$

Klaus hat 7 Murmeln. Daher würde er welche abgeben müssen. $7 - 5 = 2$

Er müsste also **2** Murmeln abgeben, damit beide gleich viele haben.





Wir haben dann noch andere Textaufgaben auf diese Weise bearbeitet. Niklas merkte, wie leicht ihm das Umsetzen der Texte in Bilder („Bühnenszenen“) fiel – aus meiner Erfahrung ist das eine selbstverständliche Fähigkeit der meisten Kinder. Für ihn war es der Schlüssel zu mehr Spaß am Rechnen und an der Schule ...

Ein weiteres Beispiel für das erfolgreiche Zusammenspiel von Lesen mit Textverständnis und Rechnen möchte ich an der Umsetzung gesprochener Rechenoperationen zeigen.

2. Fall: Lena – Inhalte besser verstehen

Lena, 12 Jahre, klagte bei Textaufgaben regelmäßig: „Ich habe keinen Schimmer mehr, was ich gerade gelesen habe.“ Sie hatte auch sonst Probleme mit der Umsetzung von gesprochenen Rechenoperationen. Sie hörte einfach nicht heraus, was gemeint war mit mathematisch bedeutsamen „Codewörtern“ wie **mehr/mehr als, weniger/weniger als, mal, zusammen/gemeinsam/dazu, weg, je, genau so viel, addieren, subtrahieren** usw. Diese sind wichtige Bestandteile von Textaufgaben.

Wir haben die Lösung schrittweise erarbeitet. Hier ist sie – zum Nachmachen in kleinen Schritten:

Definitionen für Dyskalkulie

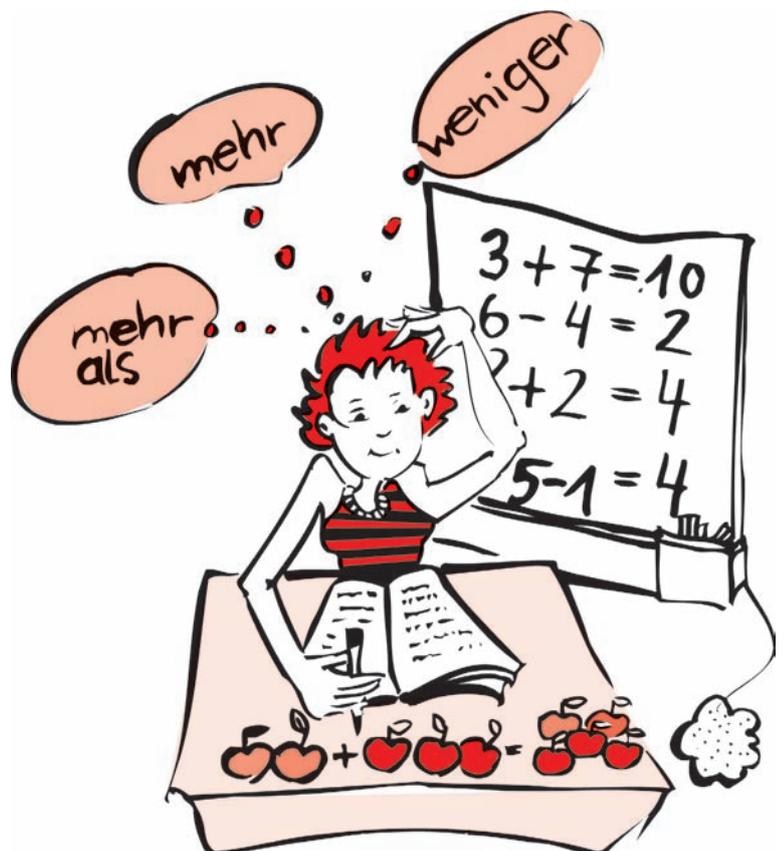
(zitiert nach der Website des BVL):

[...] „Schwierig erscheint auch die Umsetzung gesprochener Rechenoperationen zu den Rechenzeichen (mehr, weniger, mal, weg, dazu usw.) oder deren zeichnerische Umsetzung.“

Stell dir deinen Inneren Bildschirm vor.
Lass nun das Wort „zusammen“ geschrieben erscheinen.

Lass dich überraschen, was nun als „Bedeutung“ dazu kommt: Welche Zeichen oder Symbole oder sonstigen Bilder und Klänge hat dein Gehirn dazu gespeichert? Welche Körperempfindungen (Gefühle und Bewegungsimpulse) sind damit verbunden?

An dieser Stelle empfiehlt es sich, die innerlich wahrgenommenen Bilder, Klänge (Sätze) usw. auf Papier abschreiben zu lassen. Damit wird für den Lehrer/Berater sichtbar, welche Korrekturen ggf. gemacht werden müssen (z.B. fehlende, fehlerhafte, missverständene und missverständliche Speicherungen).





ZENTRUM FÜR NATURHEILKUNDE

Reinhold Thoma, Hirtenstr. 26, 80335 München
direkt am Hauptbahnhof, im ruhigen Innenhof

Aus- & Fortbildungszentrum für Naturheilkunde - Ernährung - Psychologie

- Heilpraktiker/-in
- Ernährungsberater/-in
- Naturheilkunde
- Osteopathie
- Chinesische Medizin
- Prüfungsvorbereitungen

- Heilpraktiker für Psychotherapie
- Grundausbildung in Psychologie/Psychotherapie
- Gesprächspsychotherapie
- Voice Dialogue
- Psychosomatische Resonanztherapie (PSRT®)
- Kunsttherapie/Farbdialog
- Entspannungs-/Hypnosetherapie
- Tiefenpsychologische Astrologie

Laufend Infoabende!
Viele weitere Vorträge,
Seminare und Ausbildungen

Ausbildungsprospekte und Gesamtprogramm bitte anfordern unter:
Tel.: 089 / 545 931-0 office@zfn.de - www.zfn.de

Nun ist deutlich geworden, dass mit den „Codewörtern“ innere Wahrnehmungen verbunden sind. Auch die mathematischen Zeichen gehören dazu.

Wenn sie im Gehirn – im „Inneren Mathebuch“² – nicht gespeichert vorliegen, dann kann man sie auch nicht „abrufen“. Sie müssen zuerst eingespeichert werden. Der Innere Bildschirm stellt auch dafür ein hervorragendes Medium dar.



Lena hat inzwischen ein eigenes „Matheregeln-Heft“ angelegt. Dort schreibt sie die Regeln hinein, wie der Lehrer sie erklärt, und ihre eigenen Bilder dazu.

Zusammenfassung

Textaufgaben lassen sich durchaus systematisch lösen. Das ist ohne Schwierigkeiten erlernbar! Dafür werden die Sachverhalte, die im Text enthalten sind, visualisiert, d.h. innerlich in Bilder umgesetzt.

Das mathematische Wissen muss natürlich zuvor erlernt, also erklärt, angeleitet und eingeübt worden sein! Es ist „der Inhalt“, der mit „der Strategie“ bearbeitet wird. Ich rate auch dazu, dass der Schüler sich beim Lehrer (!) über Rechenregeln usw. kundig macht (das Führen eines „Matheregeln-Hefts“ sei ausdrücklich empfohlen!). Damit vermeidet der LernCoach, dass er nach entsprechender Bemühung zu hören bekommt: „Das haben wir in der Schule aber ganz anders erklärt bekommen ...“

Niklas konnte zwar gut rechnen, kannte jedoch den Zugang zum Textverständnis nicht. Mit dem Inneren Bildschirm fand er ihn und hat seitdem wieder viel mehr Spaß an der Schule.

Bei Lena fehlten etliche jener mathematisch bedeutsamen „Codewörter“ im „Inneren Mathebuch“, bei einem von ihnen war die Speicherung nicht eindeutig. Wir haben sie nach und nach eingespeichert bzw. den Bestand korrigiert. Neue Matheregeln schreibt Lena in das neu angelegte „Matheregeln-Heft“. Lenas Sicherheit beim Lösen von Textaufgaben ist seitdem sehr gewachsen.

Anmerkungen

- 1 U. Maggi (schweizerischer Lehrer und Lernberater): Private Mitteilung
- 2 F. Karig: „Das Rechnen lernen – Ein neuer Weg zum Verständnis der Dyskalkulie/Rechenschwäche“, *MultiMIND/NLP aktuell*, 4/2005

Die Grundlage der Wort-Bild-Methode ist eine Anwendung des NLPäd. Alle weiterführenden Quellen-/Literaturangaben sowie eine Detail-Anleitung in Tabellenform sind über www.LRS-visuell.de zu beziehen (per Email anzufordern).



Dr. Franz Karig, Freiburg i.Br., arbeitet als Lernberater/LernCoach (nlpaed).



Bessere Selbstwahrnehmung macht Potenziale verfügbar

von Michael Gestmann

Panta rhei – alles fließt – das wusste schon der griechische Philosoph Heraklit. Auch in Unternehmen ist seit langem das einzig Beständige der viel zitierte Wandel. Für viele Führungskräfte und Mitarbeiter bedeutet das, offener für neue Herausforderungen werden zu müssen und zu lernen, über den berühmten Tellerrand zu schauen, eigene Stärken zu erkennen und diese gezielt einzusetzen. Doch das ist leichter gesagt, als getan.

Entsprechend hoch waren die Erwartungen der zwölf Teilnehmer, allesamt Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene, an das zweitägige Seminar „Brain off meets brain brush“, das kürzlich im Waldknechtshof in Baiersbrunn-Klosterreichenbach stattfand. Schließlich versprachen ihnen die beiden Leiter, Managementtrainer Wolfgang Scharrer und Künstler Gyjho Frank, mittels mentaler Übungen und gezielter Aktivierung sämtlicher Sinne zu lernen, persönliche Grenzen zu überwinden, die Stärken der Intuition und Kreativität zu entwickeln und individuelle Potenziale verfügbar zu machen. Vorab: Sie versprachen nicht zuviel.

Gleich zu Beginn verdeutlichte Scharrer, wie Zeitdruck, Informationsflut und Stress die Initiative vieler Menschen lähmen. „Eigene Begabungen werden dadurch nicht mehr er-

kannt, Schwerpunkte nicht gesetzt, Überflüssiges nicht abgelegt“, so der Trainer. Wichtig sei es, sich neue Anregungen einzuholen, sich mehr zu öffnen. Eine entscheidende Rolle spielen dabei, nach Ansicht von Scharrer, Gelassenheit und Intuition. Indem man die Sinne aufnehmen lässt, entdecke man sich und die eigenen Potenziale, könne man durch ein gestärktes Selbstbewusstsein Chancen erfolgreicher nutzen. Kurzum, es gelte, sich mental besser aufzustellen.

Derart sensibilisiert gelang es dem zweiten Trainer, Gyjho Frank, sehr leicht, in die nächste Seminarphase überzuleiten und in der Galerie des Waldknechtshofs die Welt der Farben zu erläutern. Zunächst erfahren die Teilnehmer, was die unterschiedlichen Farben ausdrücken, etwa „rot“ gleich „Dynamik“, „blau“ gleich „Tiefgründigkeit“ etc., und welche Bedeutung Farbtemperaturen haben, z.B. wirken rot, orange und gelb (Sonne, Feuer) auf das Temperament, während die kalten Farben blau (Wasser) und grün (Frische) seelisch das Gemüt beeinflussen. Anschließend sollte die Gruppe selbst malen, keine gegenständlichen Motive, sondern einfach drauflos und sich dem „Farbrausch“ hingeben.

Ziel dieser ungewöhnlichen Form der Wahrnehmungsschärfung war es, einen anderen Zugang zu sich selbst zu

finden, bei sich Kraft und Leidenschaft zu verspüren, die laut Trainer oftmals im Verborgenen schlummern. Gyjho Frank: „Je besser die Sinne miteinander verknüpft sind, desto leichter fällt es, zu handeln, ohne analytisch im Kopf stecken zu bleiben.“ Da sich durch die Reflexion alte Verhaltensmuster auflösen, öffne sich der Horizont für neue Ideen und Herausforderungen.

In weiteren mentalen Übungen erkannten wohl alle Teilnehmer, wie wir Menschen unsere Gedanken, Gefühle und bildhaften Vorstellungen beeinflussen können. Beispielsweise könne man durch gezielte Fokussierung auch dort fast immer einen Parkplatz bekommen, wo andere Autofahrer nur besetzte Parkplätze wahrnehmen. Dies gelte auch entsprechend für die Wahrnehmung von geschäftlichen Alternativen. In einem verblüffenden Experiment bewies der Trainer, dass wir nur das wahrnehmen, was wir wahrnehmen wollen. Er ließ die Teilnehmer auf ihre Armbanduhr schauen, um die Farbe des Zifferblatts zu überprüfen. Anschließend konnten die wenigsten Teilnehmer sagen, wie spät es war, obwohl sie gerade noch auf die Uhr gesehen hatten.

„**Mentale Stärke** basiert auf dem Prinzip, dass alles, was man glaubt oder sich bildhaft vorstellen kann, vom Unterbewusstsein in die Tat umgesetzt wird“, erklärte Wolfgang Scharrer. Dadurch sei das menschliche Gehirn Aktionszentrum und Ausgangspunkt jedes Handelns, Denkens und Fühlens. Das träfe auf Probleme und Schwierigkeiten genauso zu wie auf Problemlösungen. Demzufolge liegt in der mentalen Vorstellungskraft der Ansatzpunkt für jegliche positive Veränderung.

Für Gernot Marquardt, Unternehmensberater in Stuttgart, war verblüffend, wie einfach es war, sich auf diese Weise der Wirkung der eigenen Gedanken bewusst zu werden. „Im Berufsalltag wird mir das sicher helfen, Stresssituationen und außergewöhnlichen Arbeitsbelastungen besser zu begegnen“, resümiert er daher. Auch Managerin Gisela Lehre ist überzeugt, das mentale Training nutzen zu können, um konstruktives Denken, Motivation, Produktivität und Engagement zu unterstützen sowie die Interaktion zu ihren Mitarbeitern zu verbessern. Für sie liegt der Nutzen des Seminars darin, sich eigener Ziele bewusster zu wer-



Managementtrainer Wolfgang Scharrer (links) und Künstler Gyjho Frank

den und zu lernen, diese Ziele systematisch zu verfolgen. Bei einem anderen Teilnehmer ist während des Seminars der Wille gereift, innerhalb des Unternehmens neue Aufgaben zu übernehmen und diese nicht als Belastung, sondern als Herausforderung zu erleben.

Sehr gut kam es bei allen an, wie geschickt die Trainer die Stärken des Waldknechtshofes in den Ablauf einbezogen. Der prächtige Gutshof bietet mehr als eine Wohlfühl-Atmosphäre und die Freiheit, in Ruhe nachzudenken und sich inspirieren zu lassen. Insofern symbolisiert das Haus die Auseinandersetzung mit sich selbst, auch da der *maitre de cuisine*, Christian Heinsohn, die Selbstwahrnehmung über die Sinne mit seiner Kochkunst stimulierte.

Alle Teilnehmer spürten, dass die beiden Trainer trotz ihrer Unterschiedlichkeit ein gut eingespieltes Team sind, das wohl jeden weitergebracht hat. Einziges kleines Manko vielleicht: Die Seminarunterlagen könnten ausführlicher sein. Den guten Gesamteindruck trübt dies aber nicht. Wer neue Erkenntnisse über seine Potenziale bekommen möchte, wer sich neue Anregungen wünscht, um systematischer persönliche und berufliche Ziele verfolgen zu können, ist in diesem Seminar gut aufgehoben.

Infos: www.waldknechtshof.de

Von Wolfgang Scharrer ist bei www.active-books.de das e-book „Die zweite Hälfte – Lebenskunst für Fortgeschrittene“ erschienen.



Blau ist reif für mehr Grün!

Recht und Mediation auf den Graves-Stufen

von Ulrike Hinrichs

Ich sehe was, was du nicht siehst ... Die Welt erstrahlt in bunten Farben mit dem Entwicklungsmodell von Claire Graves, nach dem sich die menschliche Entwicklung als eine Aufeinanderfolge sich entfaltender Stufen darstellt. Graves hat acht Entwicklungsstufen gefunden, die er mit unterschiedlichen Farben und Namen benannt hat. Das Graves-Modell beschreibt die Entwicklungsziele von Menschen ebenso wie die von Gesellschaften und Kulturen wesentlich genauer und detaillierter als das viel bekanntere Modell der Maslowschen Bedürfnispyramide. Nach dem Graves-Modell befinden sich die vorhandenen Angebote zur Konfliktauseinandersetzung wie Recht und Mediation auf unterschiedlichen Entwicklungsstufen.

In diesem Beitrag wird beschrieben, dass Recht und Mediation auf den Graves-Stufen einander bedingen, fördern und ausschließen. Ferner wird dargestellt, wie man in der Konfliktbearbeitung die Gravesstufen zur Diagnose der Konfliktebene einsetzen kann. Denn jede der von Graves benannten Stufen geht einher mit spezifischen Werten, Zielen und Glaubenssätzen, die man bei den Konfliktbetroffenen wieder finden kann. Auch die Art und Weise, wie ein Konfliktpartner seine Positionen vertritt und welche Argumente er dafür vorbringt, wird von der jeweiligen Entwick-

lungsstufe bestimmt. Ist der Mediator in der Lage zu diagnostizieren, auf welcher Graves-Stufe sich die Konfliktpartei mit ihren Positionen befindet, so kann er als eine Art Übersetzer zwischen den Stufen agieren, um besseres Verständnis füreinander aufzubringen.

Die Farben der menschlichen Entwicklung

Die Graves-Stufen wurden von Don Beck und Christopher Cowan weiterentwickelt und verfeinert zu *Spiral Dynamics*. *Spiral Dynamics* stützt sich auf die Annahme, dass der Mensch über eine komplexe, anpassungsfähige, kontext-abhängige Intelligenz verfügt. Für die *Spiral Dynamics* verläuft die menschliche Entwicklung durch acht Stadien, die Meme genannt werden. Ein Mem ist eine grundlegende Entwicklungsstufe, die in jeder beliebigen Aktivität zum Ausdruck kommen kann. Meme sind Wellen, die sich überlappen und verschränken können.¹ Es werden verschiedene Namen und Farben für die unterschiedlichen Meme benannt. Allen Menschen steht jedes der Meme potenziell zur Verfügung; jedes hat positive und negative Ausprägungen. Die Meme sind keine frei herumtreibenden Einheiten, sondern ineinander fließende Wellen, die spiralförmig, vergleichbar mit der menschlichen

DNA, ausdehnend aufsteigen. Die jeweiligen Lebensbedingungen eines Individuums bzw. einer Gesellschaft bestimmen in erheblichem Maße die Zugehörigkeit zu einer der Stufen.²

Jede dieser Stufen beinhaltet einen Zustand, den Menschen auf ihrem Weg zu anderen Entwicklungszuständen durchlaufen. Diese Stufen bedeuten nicht, dass ein Mensch so ist (im Sinne von Identität), sondern dass er alle Ebenen in sich vereinigt und je nach Entwicklung auf einer Stufe seine Prioritäten hat.

Die jeweiligen Stufen werden begleitet von spezifischen Gefühlen, Motivationen, ethischen Vorstellungen, Werten und Glaubenssystemen. Hinsichtlich der einzelnen Stufen besteht „Neutralität“: Jede Stufe hat ihre Berechtigung in der menschlichen Entwicklung. Es gibt keine „besseren“ oder „schlechteren“. Ab der 7. Stufe (Gelb) gibt es einen Sprung von der von Beck so genannten „First Tier Ebene“ auf die „Second Tier Ebene“, die nur noch seinsmotiviert ist. Nachdem es auf den ersten 6 Ebenen ums Überleben ging, steht ab der 7. Stufe die Seinsmotivation im Mittelpunkt. Die 7. Stufe geht davon aus, dass alle anderen Stufen gleichberechtigt integrativ einander bedingen. Unterschiede und Pluralitäten sind notwendige Bedingungen für diese Ebene.

Beige Archaisch-instinktiv	Diese Ebene bezieht sich auf das grundlegende Überleben, das von zwingenden physiologischen Bedürfnissen angetrieben wird. Am Leben zu bleiben zählt mehr als alles andere. Der Mensch lebt von der Hand in den Mund. Er benutzt Instinkt und Gewohnheiten. Hier geht es um Befriedigung der Grundbedürfnisse wie Nahrung, Wasser, Wärme, Sex, Sicherheit. Der Mensch schließt sich zu Banden zusammen, um zu überleben. Dieses Mem ist besonders ausgeprägt bei neugeborenen Kindern, senilen Alten, Obdachlosen, hungernden Massen wie in Somalia oder Äthiopien. Auch Menschen, die schwere Katastrophen erlebt haben, können auf diese Stufe zurückfallen.
Purpur Magisch-animistisch	Auf der Purpur Ebene ist das Denken geprägt von der Angst vor Naturgewalten und magischen Geistern, die gut oder böse sind. Rituale sind wichtiger Bestandteil des Lebens. Es werden ethnische Stämme gebildet, um sich vor dem Unvorhersehbaren zu schützen. Blutsverwandtschaft und Familie bilden feste Bindungen. Dieses Mem ist stark vertreten in der dritten Welt, aber auch in Sportmannschaften und anderen eng verschworenen Gemeinschaften wie beispielsweise großen Unternehmen ³ .
Rot Mächtige Götter	Die Welt ist ein Dschungel voller Gefahren, wo nur der Stärkste überlebt. Das eigennützige <i>Ich</i> steht im Mittelpunkt. Aggression und Feindseligkeiten gehören zum Alltag. Das Faustrecht schafft Recht. Der Einzelne erobert, überlistet und dominiert für sein Recht und zur Eroberung der Macht. Diese rohe Gesinnung geht einher mit außerordentlichen kreativen Fähigkeiten, Heldentum und Rebellion. Anpassung und Konformität (wie auf der blauen Stufe) findet hier nicht statt. Dieses Mem ist stark vertreten bei Kindern im Trotzalter oder bei Teenagern, in kriegerischen Auseinandersetzungen oder bei Heldentum.
Blau Mythische Ordnung	Die Welt hat ihre gerechte Ordnung. Dieses Ordnungssystem hat jeder zu befolgen, „Recht“ und „Unrecht“ sind maßgebliche Kriterien. Im Mittelpunkt stehen Regeln, Gesetze, Verträge, Verfassungen oder auch moralische und religiöse Vorschriften. Werte wie Rechtschaffenheit, Disziplin, Verantwortlichkeit, Stabilität und Standhaftigkeit sind wichtig. Dieses Mem ist z.B. anzutreffen in religiös fundamentalistischen Gemeinschaften, in der Zeit der Nationalsozialisten in Deutschland, im Regime der ehemaligen DDR, bei der „moralischen Mehrheit“.
Orange Errungenschaft der Wissenschaft	Orange wird geprägt von der Fähigkeit, Dinge anzupacken und zu verbessern. Leistung und Erfolg sind wichtige Werte. Wissenschaft und Fortschritt stehen im Mittelpunkt des Denkens. Die Welt kann mit rationalen und wissenschaftlichen Argumenten erfasst werden. Wissen aneignen und eigenverantwortlich handeln ist Leitprinzip des Einzelnen. Entscheidend ist, was wissenschaftlich beweisbar ist. Dieses Mem ist beispielsweise im Kapitalismus und Kosumdenken vorzufinden, in der aufsteigenden Mittelklasse, im Kolonialismus.
Grün Das sensible Ich	Der Mensch möchte sich selbst kennen lernen und Ruhe und Gelassenheit finden. Gemeinschaften ermöglichen das Gefühl von Lebenssinn und das Erleben persönlichen Wachstums. Hierarchien sind verpönt, Vernetzung steht im Vordergrund. Beziehungen und Dialog werden betont. Konflikte werden durch Ausgleich und Konsens gelöst. Affektive Wärme, Fürsorge und Einfühlbarkeit sind wichtige Werte. Dieses Mem ist beispielweise anzufinden bei Vereinigungen wie Greenpeace, Menschenrechtsbewegungen, in der humanistischen Psychologie, Mediation.
Gelb Integrativ	Im Mittelpunkt steht die Seinsmotivation. Höchste Priorität haben Flexibilität, Spontaneität und Funktionalität. Unterschiede und Pluralitäten können miteinander verbunden werden. Ganzheitliche und lösungsorientierte Denkweisen werden zur Lösung von Problemen eingesetzt. Man fühlt sich zu Hause im Universum.
Türkis Holistisch	Chaos und Veränderung sind natürliche Bedingungen. Dieses universell-holistische System vereinigt Gefühl mit Wissen. Im Vordergrund steht eine universelle Ordnung mit holistischem intuitivem Denken und kooperativem Handeln. Die Welt ist ein dynamischer Organismus mit kollektivem Geist, siehe z.B. Gandhi und Mandela.

Recht in der Graves-Diagnostik

Recht und Mediation zeigen auf unterschiedlichen Graves-Stufen Wirkung. Inwieweit eine Person (oder eine Gesellschaft) bereit für Konfliktlösungsangebote wie Mediation ist, hängt davon ab, wie weit sie auf der *Spiral Dynamics* fortgeschritten ist bzw. mindestens auch davon, ob der Mediator dafür ein Bewusstsein schaffen kann.

Betrachten wir die unterschiedliche Form der Konfliktauseinandersetzung zwischen Recht und Mediation, fällt auf, dass rechtliche Konfliktlösungen auf Gedanken der 4. Graves-Stufe (Blau) basieren. Gesetze und Normen bestimmen „richtig“ und „falsch“. Konflikthafes Verhalten wird anhand festgeschriebener Regeln „gelöst“. Nicht die Interessen und Wünsche der Streitenden, sondern Regeln und Macht stehen im Vordergrund. Eine höhere Instanz, z.B. in demokratischen Staaten das unabhängige Gericht, entscheidet den Konflikt. Gerechtigkeit durch Gesetz ist die Basis für eine Lösung, auch wenn der Einzelne dabei oft auf der Strecke bleibt.

Ein demokratisches Rechtssystem ist die gesunde Ausprägung des blauen Mem. Die Art der rechtlichen Auseinandersetzung auf der blauen Ebene hängt allerdings wiederum von den äußeren Bedingungen ab. Je dichter die Entwicklung der Gesellschaft noch zur roten Komponente tendiert, desto schärfer sind die Sanktionsformen der blauen Ebene (Grundform Altes Testament: Auge um Auge, Zahn um Zahn).

Eine solche Ausprägung findet man beispielsweise in jenen islamischen Ländern, die noch von der Sharia (die auf religiösen Vorschriften beruht) als Sanktionssystem bestimmt werden (z.B. Diebstahl wird mit Amputation der rechten Hand, im Wiederholungsfalle mit Amputation des linken Fußes bestraft) – z.B. in Iran, Sudan, Saudi-Arabien, Marokko.⁴ Das blaue Mem

versucht das rebellische, erobernde rote Mem unter Kontrolle zu bekommen und Konformität, Disziplin und normgerechtes Verhalten durchzusetzen.

Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, kann der Einzelne (bzw. eine Kultur, Gesellschaft) nach schweren Katastrophen in seiner Ausprägung auf eine der unteren Ebenen zurückfallen. Dies lässt sich auch bei der US-amerikanischen Mehrheit nach dem Anschlag vom 11. September 2001 gut beobachten. Hinsichtlich der auf die Anschläge folgenden Terrorbekämpfung (Kontrolle von starkem Rot) gibt es deutlich verschärfende Rückfälle auf das blaue Mem, die zum Beispiel in der Tolerierung des Gefängnisses Guantanamo zum Ausdruck kommen. Es werden sämtliche rechtsstaatliche Errungenschaften über Bord geworfen. Freiheitliche und rechtsstaatliche Prinzipien wurden zu Gunsten der Terrorbekämpfung abgeschafft und durch schärfere Sanktionsformen wie Formen von Folter in Guantanamo (Isolation, Entzug von Schlaf und Tageslicht) ersetzt. Gleiches gilt für alle weiteren Einschränkungen von rechtsstaatlichen Garantien, wie rechtliches Gehör der Gefangenen und Zugang zu einem gesetzlichen Richter. In dem Gefängnis werden Betroffene über Jahre ohne Rechtsstaatsgarantien festgehalten.

Auch die Art der Verbalisierung des „Feindes“ in der amerikanischen Politik (z.B. „Achse des Bösen“) zeigt einen deutlichen Rückfall auf das blaue Mem. Die Welt wird streng in Gut und Böse aufgeteilt, das Gute muss erhalten bleiben, das Böse vernichtet werden. Wer gut und böse ist, bestimmt man selbst.

Rote Rebellion, blaue Kontrolle

Auch hierzulande lassen sich einige Beispiele dafür finden, wie auf Katastrophen mit einer Verschärfung von Blau reagiert wird. Zum Beispiel wurden zu aktiven Zeiten der „Rote Armee Fraktion“ (RAF) in den



1970er Jahren, deren Bedrohung für die Politik und Gesellschaft zweifellos eine Katastrophe darstellten, in Deutschland mit dem „Anti-Terrorismusgesetz“ vom 18.08.1976 zahlreiche Gesetzesverschärfungen sowie Einschränkungen der Verteidigerrechte vorgenommen (z.B. Einführung des § 129 a StGB, Ermittlungszuständigkeit der Generalbundesanwaltschaft, Erstinstanzliche Zuständigkeit der Oberlandesgerichte, Beschränkung der Zahl der Verteidiger, Verbot der Mehrfachverteidigung, Verteidigerausschluss, Überwachung des Schriftverkehrs und des mündlichen Verkehrs zwischen Verteidiger und Angeklagtem). Mit der „blauen“ Gesetzesverschärfung unter Verlust von Rechtsstaatgarantien sollten (in diesem Fall im wahrsten Sinne des Wortes) „rote“ rebellische Kräfte im Zaum gehalten werden.

Nach den Anschlägen des 11. September 2001 wurden auch in Deutschland schleichend und unter Toleranz der Mehrheit der Bevölkerung Rechtsstaatsgarantien zu Gunsten von mehr (Schein-)Sicherheit eingeschränkt. Es wurden zum Beispiel Änderungen des Luftsicherheitsgesetzes⁵ zum Abschluss von Flugzeugen mit Terroristen vorgenommen, die vom Bundesverfassungsgericht⁶ als verfassungswidrig erklärt wurden, weil sie kein minderes Grundrecht als das Grundrecht auf Leben nach Art. 2 II 1 GG verletzt haben. Nach diesem Grundrecht darf Leben nicht gegen Leben abgewogen und daher kein Flugzeug mit Fluggästen abgeschossen werden, um andere Menschen zu retten. Die Mehrheit der Politik und Bevölkerung empfand dieses verfassungswidrige Gesetz allerdings alles andere als problematisch. Eine Verschärfung von Blau zur Kontrolle von Rot (Bedrohung durch rebellische Terroristen) wurde stillschweigend von der Mehrheit akzeptiert.

Zudem wurden etwa die Speichermöglichkeiten zur DNA-Analyse erheblich erweitert und damit die Freiheitsrechte des Einzelnen stärker beschränkt.⁷ Auch das ließ sich nach dem 11. September 2001 sang- und klanglos in Politik und Bevölkerung umsetzen, auch wenn diese Eingriffe in das Grundrecht auf informationelle Selbstbestimmung unendlich viel größer sind als beispielsweise die in den 1980er Jahren angestrebte Volkszählung, die von der Mehrheit der Bevölkerung vehement abgelehnt wurde. Ein weiteres Beispiel für den Rückfall auf ein schärferes Blau zur Kontrolle von Rot (Terror) ist die Diskussion um den Einsatz der Bundeswehr im Rahmen von polizeilichen Maßnahmen, was verfassungsrechtlich unzulässig wäre (Art. 87 a GG) und nur durch eine Grundgesetzänderung zu erreichen ist.

Es kann konstatiert werden, dass Rahmenbedingungen zum einen bestimmen, auf welcher Entwicklungsstufe sich eine Person, Gesellschaft, Kultur befindet – zum anderen zeigen die Umstände den Grad der Ausprägung und negative Auswüchse auf der jeweiligen Graves-Stufe.



In diesem Zusammenhang sei noch ein jüngeres Beispiel für die Ausprägung von „Blau“ (Recht) in der Entwicklung bzw. Konfrontation zu „Orange“ aufgezeigt. Das Verfahren gegen den Deutsche Bank-Chef Ackermann und den Aufsichtsrat von Mannesmann wegen Untreue spiegelt wider, dass unser Rechtssystem für eine orange Ausrichtung in diesem Strafverfahren nur schwerlich gewappnet war und ist. Hier ging es um umstrittene Prämien in Höhe von insgesamt 57 Millionen Euro, die der Mannesmann-Aufsichts-

rat einigen Managern nach der Übernahme durch den britischen Mobilfunkkonzern Vodafone im Jahre 2000 gezahlt hatte. Das Gericht sprach die Angeklagten frei; die Freisprüche wurden Ende Dezember 2005 vom BGH wieder aufgehoben, so dass es zu einem neuen Verfahren im Oktober 2006 kommen wird. Unabhängig davon, wie die neuen Entscheidungen in dieser Sache aussehen werden, kann man resümieren, dass die moralische Mehrheit von Anfang an von einer (zumindest moralischen) Schuld der Angeklagten ausging. Diese kapitalistischen Auswüchse (Orange) sind allerdings, wie dieses in der deutschen Geschichte einmalige Verfahren zeigt, nur schwer in vorhandene Rechtsnormen zu pressen. Mit diesem Verfahren wird deutlich, dass sich unser Rechtssystem an dieser Stelle in der Auseinandersetzung mit Orange (rücksichtsloser Kapitalismus) neu reflektieren und fragen muss, ob und wie es solche Vorfälle zukünftig leichter sanktionieren möchte. Oder anders ausgedrückt: Ist „Orange“ mit mehr „Blau“ in den Griff zu bekommen? Ähnliche Fragen, nämlich soll und darf das Recht orange Tendenzen reglementieren, stellen sich im Zusammenhang mit feindlichen Firmenübernahmen und der Heuschreckendiskussion von Herrn Müntefering.

An diesen zahlreichen Beispielen im Zusammenhang mit unserer Rechtsordnung wird deutlich, dass sich die einzelnen Graves-Stufen zum einen bedingen und zum anderen ineinander verhaken und überlappen. Die Anpassung des Rechtssystems auf sich verändernde Rahmenbedingungen wie Terror (Rot) und rücksichtsloser Kapitalismus (Orange) sind ein langsamer Prozess. Jahrzehnte alte Rechtsnormen lassen sich nicht flexibel und spontan ändern. Auch wenn unser deutsches Zivilrecht jüngst reformiert wurde, so basieren beispielsweise die Grundgedanken des Bürgerlichen Gesetzbuches immer noch auf über 100 Jahre alten starren Rechtsnormen. Außerdem bedarf es

eines gesellschaftlichen Bewusstseins für die geänderten Rahmenbedingungen. Da diese sich im Informationszeitalter extrem schnell verändern, ist die Anpassung der Entwicklung auf den Graves-Stufen nicht nur für das Rechtssystem eine große Herausforderung.

Mediation in der Graves-Diagnostik

Eine Anpassung von Blau (Recht) auf sich schnell ändernde Bedingungen zeichnet sich bei der zunehmenden Akzeptanz der mediativen Streit-schlichtung in unserem Rechtssystem ab. Es gibt eine Entwicklung des Rechts hin zu mehr interessengerechtem Ausgleich durch Mediation. Dafür spricht beispielsweise die zunehmende Gerichtsmediation in Deutschland. Diese resultiert zum einen aus der Überlastung der Gerichte, zum anderen setzt sich aber auch die Erkenntnis durch, dass Mediation interessengerechte Lösungen produziert, die Konflikte besser als das Recht lösen können – oder anders ausgedrückt: Blau ist reif für mehr Grün. Mit der Mediation kann schneller, individuell und flexibel auf sich rasant ändernde Bedingungen reagiert werden. Es setzt sich die Idee durch, dass durch Konsens erzielte Lösungen tragfähiger sind. Die Mediation stützt sich auf individuellen interessenorientierten Ausgleich zwischen den Konfliktparteien; Konsens und Dialog stehen im Vordergrund. Nicht die „allumfassende gesetzliche Gerechtigkeit“ ist im Blickpunkt, sondern nicht verallgemeinerbare Einzellösungen. Die Mediation bewegt sich mit ihrer Konfliktlösungsidee auf der 6. Graves-Stufe (Grün).

Aber gilt die Idee der interessenorientierten Konfliktlösung durch Mediation für jeden und alle? Nein, denn es wird bei der Einordnung von Recht und Mediation auf den Graves-Stufen deutlich, dass die jeweiligen Verfahren ein entsprechendes Bewusstsein der Betroffenen (der Gesellschaft) vo-

raussetzen. Wenn jemand in Bezug auf das Thema Konflikte auf der 4. Graves-Stufe (Blau) denkt und handelt, dann wird für ihn Gerechtigkeit durch Regeln geschaffen, welche Regeln auch immer das sind. Eine Mediation macht aus der Sicht dieser Person zunächst einmal wenig Sinn – es geht darum, dass Recht und Ordnung entscheidet. Solche Lösungen werden dann auch akzeptiert. Aus meiner Erfahrung als Anwältin weiß ich, dass es äußerst schwierig ist, einen Mandanten eine Mediation zu empfehlen, wenn er mich in meiner Funktion als Rechtsanwältin aufgesucht hat. Die Entscheidung zu einer Mediation muss gedanklich früher erfolgen. Es besteht sogar die Gefahr, dass ein „Blau-Denker“ mich in meiner Doppelrolle als Rechtsanwältin und Mediatorin gar nicht erst kontaktiert, weil er annimmt, ich könnte als Rechtsanwältin nicht richtig rechtlich kämpfen und beißen, sondern stattdessen nur konsensorientiert reden. Einen „Blau-Denkenden“ interessiert Konsens und Dialog nicht. Für ihn ist das sinnlose Gerede. Er fragt sich: Wer hat nach dem Gesetz (der Moral, der Religion etc.) Recht? Wie kann ich am besten mein Recht durchsetzen? Wie kann ich am besten dafür kämpfen?

Für eine Person, die beispielsweise auf der 5. Graves-Stufe agiert, stehen Erfolg und Leistung im Vordergrund. Das Leitprinzip ist: Der Stärkere setzt sich durch. Wichtig sind zudem wissenschaftlich beweisbare Argumente. Als „Orange-Denkender“ hingegen interessiert man sich für eine Mediation mit den Gedanken: Was kann ich für einen Gewinn aus der Sache ziehen? Kann ich meine Stärke zeigen? Werde ich erfolgreich meine Interessen durchsetzen können?

Für jemanden, der sich auf der 6. Graves-Stufe bewegt, stehen Dialog und Beziehung im Vordergrund. Die Frage für den „Grün-Denker“ lautet: Können wir uns austauschen? Darf ich meine Gefühle zeigen? Nützt mir



die Mediation dafür, dass wir besser verstehen, worum es uns geht?

Graves-Diagnostik im Konflikt

Für die Konfliktbearbeitung ist es interessant zu erkennen, auf welcher Graves-Stufe der Konfliktpartner argumentiert und seine Positionen vertritt. Zum einen bedingt die Mediation bereits ein gewisses Denken auf der 6. Graves-Stufe (Grün), damit eine Grundbereitschaft zu einer konsensorientierten Lösung besteht. Wie wir festgestellt haben, stehen jedem Einzelnen potenziell alle Meme zur Verfügung; abhängig von seiner Entwicklungsstufe auf der *Spiral Dynamics* sind diese Meme unterschiedlich ausgeprägt. In der Mediation kann man als Mediator daher als eine Art „Übersetzer“ zwischen Konfliktparteien fungieren, wenn sie sich auf unterschiedlichen Stufen befinden. Der Mediator kann durch gezieltes Fragen die grünen Komponenten des Medianten erwecken. Wenn sich die Parteien auf unterschiedlichen Graves-Stufen unterhalten, zeigt sich das in unterschiedlichen Positionen im Konflikt. Argumentiert jemand beispielsweise auf der 4. Graves-Stufe (Blau), so wird er seine Sicht mit normkonformerem Verhalten und Recht und Ordnung begründen. Der auf der 5. Stufe (Orange) Argumentierende wird seine Leistung betonen und wissenschaftlich beweisbare Positionen vorbringen. Den sich auf der 6. Stufe (Grün) bewegenden Kontrahenten interessiert weniger Recht, Erfolg und Wissenschaft, er ist an einer konsensorientierten Auseinandersetzung interessiert. Hier verbirgt sich die Gefahr, dass er ein wenig zu harmoniebedürftig agiert und die echte Auseinandersetzung und Konfrontation scheut.

In diesem Zusammenhang möchte ich ein Beispiel aus einer Mediation mit Schülern der zehnten Klasse einer Gesamtschule anbringen, die ich mit einer Kollegin durchgeführt habe. Wir wollten mit den Schülern zum Einstieg in die Mediation Regeln im Umgang miteinander erarbeiten, womit wir – ohne es vorher zu wissen – bereits voll im Konfliktthema gelandet waren. In der Vergangenheit hatte man untereinander ohne Rücksicht auf Verluste gekämpft, dominiert und überlistet. Die Stärkeren setzten sich (bis hin zu Handgreiflichkeiten und Schlägereien) durch, die Mehrheit schwieg, um nicht von den Starken mehr als nötig unterdrückt zu werden, und einige blieben auf der Strecke (zwei Mobbingfälle in der Klasse). In der Mediation ging es in zahlreichen Sitzungen darum, mehr Respekt und Anerkennung untereinander zu erlangen.

Die Schüler vereinbarten zum Einstieg in die Mediation insbesondere Regeln zur Vertraulichkeit und zum respektvollen Miteinander. Nachdem alle Schüler diesen „Vertrag“, der auf einem großen Plakat festgehalten wurde, über den Umgang miteinander in der Mediation unterzeichnet hatten, stellten einige Schüler die Frage, wie denn ein Regelverstoß *bestraft* würde. Es wurden Sanktionsformen vorgeschlagen. Hier äußerte sich der deutliche Wunsch nach verschärfenden „blauen“ Komponenten in Form von Sanktionen für Regelverstöße. Es war zu Beginn der Mediation noch nicht genug „grünes“ Potenzial für vertrauensvolles Verhandeln vorhanden, was an einer sich über mehr als ein Schuljahr hinziehenden „roten“ Auseinandersetzung untereinander lag. In solchen Situationen ist es als Mediator wichtig zu erkennen, dass stärkere „blaue“ Regeln benötigt werden, um eine „grüne“ Entwicklung überhaupt zu ermöglichen. Ein Sprung von „Rot“ auf „Grün“ ist nicht folgenlos möglich. Dennoch führten wir keine Bestrafung ein, da wir aus der Sicht als Mediatoren Sanktionen für eine friedvolle Auseinandersetzung nicht

für förderlich erachteten. Wir vereinbarten, dass – soweit Regelverstöße zu verzeichnen sein würden – wir beim nächsten Mal gemeinsam überlegen, wie wir damit umgehen.

Obwohl einige Schüler der Vereinbarung nicht vertrauten (es gab Äußerungen wie „Das klappt doch sowieso nicht ...“), ließen sie sich auf das Experiment ein, es einfach zu versuchen. Nachdem sich in der Folgesitzung tatsächlich alle besonders an die Vertraulichkeitsregeln gehalten hatten, war der Ruf nach einer scharfen Sanktionierung von Regelverstößen erloschen. Wir lobten die vorbildliche Regeleinhütung (Anerkennung = orange Belohnung statt blauer Sanktionierung). Dieser erste „Beweis“ (blaue „vertragliche“ Regeln werden eingehalten) reichte für mehr „grüne“ Entwicklung. Bemerkenswert war in diesem Zusammenhang, dass eine Schülerin, ohne dass wir Mediatorinnen es bemerkt hatten, den Vertrag nicht unterschrieben hatte. Die übrigen Schüler machten uns darauf aufmerksam und bestanden darauf, dass auch diese Schülerin den Vertrag zu unterzeichnen oder von der Mediation fern zu bleiben habe. Die „blauen“ Regeln waren absolute Grundbedingung, um den Sprung zur „grünen“ konsensorientierten Auseinandersetzung zu wagen. Es war notwendig und wichtig, dass die Regeln schriftlich fixiert und öffentlich im Klassenraum ausgehängt wurden (zur Stärkung von „Blau“). Im Rahmen der Mediation konnte immer wieder darauf Bezug genommen werden, wenn rebellische „rote“ Tendenzen sich durchzusetzen drohten.

Dieses Beispiel zeigt, dass die Graves-Diagnostik in der Mediation ein wunderbares Instrument ist, um das Konfliktpotenzial zu erkennen und einzuordnen. Auch macht es deutlich, dass in der Mediation mit den Medianten zunächst auf der jeweiligen Stufe kommuniziert und gearbeitet werden muss, damit Verständnis füreinander geschaffen werden kann. Wenn

die Medianten, wie hier die Schüler, in der Vergangenheit starke „rote“ Konfliktauseinandersetzungen geführt haben, kann man nicht gleich bei „grüner“ konsensorientierter Diskussion starten. Der Zwischenschritt ist die „blaue“ regelnde Ordnung in der Auseinandersetzung.

Ausblick

„Ich glaube, ich fange an, die Menschen als Farben zu sehen!“, schreibt Dr. Don Beck trefflich in seinem sehr lesenswerten Beitrag „Die endlos aufwärts führende Suche“.⁸ Wir sollten es ihm gleich tun, denn die Grundannahmen der Graves-Stufen ermöglichen uns, dass wir Menschen, Gesellschaften und Kulturen mit ihren farb-kodierten Memen in unterschiedlichen Farben leuchten sehen. Das führt zu einer differenzierteren Wahrnehmung von Unterschiedlichkeiten. Auch für die Konfliktbearbeitung ist dies ein großer Vorteil. Denn fehlerhafte Wahrnehmung bzw. die Vermischung von Wahrnehmung und Interpretation sind ebenso wie Wertedifferenzen eine der Hauptfaktoren für Missverständnisse und Konflikte zwischen Menschen und Kulturen. Die Graves-Stufen zeigen uns, dass es kein Richtig und Falsch gibt, sondern dass alle Facetten an Überzeugungen und Werten und Glaubenssätzen gleichberechtigt nebeneinander stehen. Die Farben schaffen Neutralität. Keine Ebene kann ohne die andere existieren. Auch dies ist eine wichtige Erkenntnis im Konflikt.

Die Graves-Stufen zeigen auch, dass es keine bessere oder schlechtere Methode der Konfliktlösung gibt, son-

dern die Anwendung jeweils abhängig ist von der Konfliktpartei und deren Wahrheit der Welt sowie den sie umgebenden Lebensbedingungen. Unsere Gesellschaft ist reif für eine Entwicklung zu einer mehr konsensorientierten Auseinandersetzung – beispielsweise mittels Mediation. Andere Konfliktlösungswerkzeuge (wie z.B. rechtliche Verfahren) werden damit aber keinesfalls überflüssig. Sie stehen gleichberechtigt nebeneinander. Die Kunst ist es zu erkennen, welche Methode für den Einzelnen die geeignete ist.

Anmerkungen

- 1 Ken Wilber, **Ganzheitlich handeln**, 6. Auflage, 2006, Arbor Verlag
- 2 Vgl. den sehr ausführlichen Beitrag von Dr. Don Beck „Die endlos aufwärts führende Suche“ im Interview mit Jessica Roemischer, <http://www.wie.org/DE/j8/beck.asp> 21.06.2006
- 3 Z.B. Wal-Mart mit seiner stammes-ähnlichen Unternehmenskultur, begleitet vom rituellen Wal-Mart Cheer und der gottähnlichen Huldigung des Firmengründers Sam Walton. Ein Schwur der Mitarbeiter lautet: „So wahr mir Sam helfe“, vgl. Ortega, Bob, *Der Gigant der Supermärkte*, S. 211.
- 4 Zu dem Thema Glaubenssätze versus Bewusstheit in blauen Gesellschaften hat jüngst Mohamad Ashour auf den NLP Weltkongress in Berlin/Potsdam vom 26.05. bis 28.05.2006 einen Vortrag gehalten, mehr zum Redner unter www.nlparabic.com.
- 5 Der umstrittene § 14 III LuftSiG, der verfassungswidrig ist.
- 6 Entscheidung des Bundesverfassungsgericht vom 15.02.2006, 1 BvR 357/05
- 7 Siehe Ulrike Hinrichs, **Der gläserne Mensch und sein verfassungsrechtlicher Mantel**, Kritische Justiz, Heft 1 2006, S. 60 ff.
- 8 <http://www.wie.org/DE/j8/beck.asp> 21.06.2006



Ulrike Hinrichs, Master of Business Administration (MBA), Mediatorin (BMWA), NLP Practitioner, NLP Master und Coach (DVNLP, IN), lebt und arbeitet als selbständige Rechtsanwältin und Mediatorin in Berlin. Ihre rechtlichen und mediativen Schwerpunkte liegen im Bereich der Konfliktbearbeitung in der Arbeitswelt. Sie berät vorrangig Selbstständige, Freiberufler und Betriebe zu Rechtsfragen rund ums Business. www.konfliktwerkstatt.de



NLP-Reit-Coaching oder:

Reiten im Kopf – Veränderung ist möglich

von Antje Heimsoeth

Was gibt das Pferd bzw. der Umgang mit dem Pferd dem Menschen? Was sind die Veränderungen des Menschen, der jahrelang Umgang mit Pferden hat(te)?

In meinen Augen möchten Menschen, die sich mit Pferden beschäftigen bzw. sich diesen Tieren nähern, bewusst oder unbewusst ihren Emotionen und Gedanken auf die Spur kommen. Sie möchten Grenzen setzen. Pferde dienen dem Menschen beim Reflektieren ihrer persönlichen Zielvorstellungen und dem Sichtbarmachen der Hindernisse, die es da auf dem Weg zum Ziel gibt, als Medium und Katalysator. Wenn Sie Ihre Ziele erreichen wollen, ist der bedingungslose Glaube an sich selbst wichtig.

Das Pferd dient als Spiegel unserer Persönlichkeit und unserer Seele. Es zeigt uns unsere Verfassung, unseren derzeitigen Zustand, unsere Wirkung, unsere Eigenschaften und Werte und unser Verhalten sehr klar und direkt auf und gibt uns durch sein Verhalten sehr deutliches, klares und ungeschminktes Feedback. Da das Pferd im Jetzt lebt, keinen Dokortitel oder Armani-Anzug erkennt, bekomme ich als Mensch sofort eine authentische Antwort auf meine Signale. Das Pferd plant nicht und geht weder strategisch noch taktisch vor. Der Mensch bekommt so vom Pferd einen Spiegel über die momentane Beziehungssituation vorgehalten. Wenn ein Pferd nicht das gewünschte Verhalten zeigt, dann kann ich mir sein Verhalten, wie beim Blick in den Spiegel, zu Rate ziehen.

Typische Blockaden ...

Pferde helfen uns, unsere Stärken und Schwächen zu erkennen. Die intuitiven Reaktionen von Pferden sind ein direktes Abbild unserer Wünsche und Sehnsüchte nach Freiheit, unserer Größe, Stärke, Schnelligkeit, Wärme, Weichheit und unserer Ängste. Angst kennt jeder Mensch, selbst der Mutigste unter uns. Angst ist ein Grundgefühl, wie Liebe, Freude, Wut oder Trauer. Angst ist nur eine unserer inneren (internalen) und äußeren (externalen) Blockaden und Störfaktoren, die uns immer wieder daran hindern, wirklich mit Spaß zu reiten, einen Ritt und den Umgang mit Pferden durch und durch zu genießen oder optimale Leistungsfähigkeit abzurufen. Weitere Blockaden können plötzlich auftauchende, ungewünschte Zuschauer an der Hallenbande sein, Nicht-Einhaltung der Bahnordnung durch andere Reiter in der Halle, Selbstzweifel, der Boden, eine bestimmte Umgebung, eine bestimmte Konstellation, (scheinbare) Erwartungen Dritter (des Reitlehrers, der Familie, etc.) oder der eigene innere Antreiber („sei perfekt“, „streng dich an“ etc.) sein. Dazu können außerdem mangelnde Fitness gehören, ein bestimmter Gegner und Richter auf einem Reitturnier, Zeitdruck (nach der Arbeit), Über- und Unterforderung, Stress, innere Stimmen, Unsicherheiten wie: „Mache ich mein Pferd kaputt?“, „Ob die anderen meine Reiterei schrecklich finden?“ oder „Ob ich das jemals hinkriege?“, Angst vor dem ersten Ausritt, Angst, gebissen oder getreten zu werden, Angst vor dem Galopp, innere Konflikte (z.B.

zwischen unterschiedlichen Werten), die Sorge, herunterzufallen, ein Unfall und vieles mehr.

Eine Blockade ist ein wiederkehrendes Handlungs- und Erlebensmuster. Eine Blockade entzieht sich der willentlichen Steuerung und ist von intensiven Gefühlen begleitet.

Heftige Stress- und Angstreaktionen bilden den Nährboden, auf dem Blockademuster entstehen. Machen Sie sich daher mit den unterschiedlichen Möglichkeiten der Stressbewältigung wie Vermeiden bestimmter Reize, Umgang mit inneren Antreibern, regelmäßige Entspannungstechnik etc. vertraut!

... und wie man sie auflöst

Für die Lösung bestehender Blockaden ist die Grundstrategie, den typischen Ablauf des Erlebensmusters zu unterbrechen, um so einen „Unterschied“ in das Verlaufsschema zu bringen. Das kann durch Provokation, Verwirrung, Witz statt Analyse, Veränderung der Körperhaltung, -spannung und/oder Atmung erfolgen. Weitere Möglichkeiten zur Unterbrechung sind die Veränderung des inneren Erlebens (Visualisierung), Aufmerksamkeitsfokussierung, Deutungsveränderung – „Was ist Positives an dem Erlebten?“ sowie der Wechsel der Perspektive und die Auflösung von inneren und äußeren Konflikten. Nehmen Sie eventuell professionelle Unterstützung eines Mentaltrainers in Anspruch. Spitzensportler sind jene Zielgruppe, die die Wirkung von Mentaltraining und mentalen Trainingsmethoden bereits zu schätzen gelernt haben. Doch nicht nur Spitzensportlern ist dieser Bereich vorbehalten, sondern ganz besonders bei Hobby- und Freizeitreitern sind die Anwendungsmöglichkeiten dieser Art von Training schier unbegrenzt.

Viele Vereine, Verbände, Reitlehrer, Reiter und Eltern von jugendlichen Reitern stehen dem „Psycho-Coaching“ zweifelnd und mit Skepsis gegenüber – dabei könnte ein Zahnrad ins andere greifen. Unterstützend dabei sind Visualisierungsübungen, (geführte) Trance, Techniken zum Umgang mit Ängsten, Druck, Niederlagen, Leistungszwang, kritische Situationen und Nervosität sowie mentale Entspannungstechniken. Weitere wirkungsvolle Werkzeuge und Methoden, derer sich das Mentaltraining bedient, sind persönliche Stressbewältigung, das Auflösen von Blockaden und inneren Störfaktoren, imaginäre Trainingsräume, Zielearbeit, per-

sönliches Konfliktmanagement, Konzentrationstechniken, Entdeckung und Optimierung der eigenen Fähigkeiten und das Entdecken von Ressourcen und Visionen. Viele Techniken bauen auf dem NLP, aber auch auf der Sportpsychologie, -hypnose und der Kinesiologie auf.

Im Mentaltraining wird vermittelt, dass die Art des Denkens eine wichtige Ursache für die gewünschte Wirkung in der Zukunft ist. Sich erreichbare, in der Gegenwart formulierte, realistische, persönliche und positive Ziele zu setzen, unterstützen den Reiter. Der Zielrahmen aus dem NLP ist ein möglicher Einstieg ins mentale Training mit Reitern. Der Reiter macht darüber hinaus sein Ziel lebendig, indem er es mit allen seinen fünf Sinnen erlebt. Abschließend macht er in einem Future Pace einen Schritt in die gewünschte Zukunft und gibt sich selbst Feedback, ob sein Ziel passt oder noch verändert, evtl. erweitert werden muss.

Glaubenssätze und Selbstgespräche

Oft lassen wir uns im Umgang mit Pferden von negativen Glaubenssätzen und Gefühlen beeinflussen, also von den Gedanken, die wir über uns selbst und über unser Pferd haben, z.B. „Pferde sind unberechenbar“, „Wenn Gefahr im Verzug ist, rei dich zusammen“ oder „Dieses Pferd scheut vor Traktoren“. Wenn wir gleich von vornherein Gedanken haben wie „Ich habe Angst vor dem Herunterfallen“ oder „Warum sollte mich das Pferd als Chefin akzeptieren?“, so tragen wir diese Gedanken in den Umgang mit dem Pferd hinein. Die Wiederholung von solchen negativen Selbstgesprächen und Glaubenssätzen hat biochemische Auswirkungen auf unsere neuronalen Netze, verfestigt sich im Körper und wird so als „Spurrille“ immer tiefer. Das zeigt sich wieder im Außen: Negative Selbstgespräche schwächen und nerven uns; sie dienen einzig dazu, uns von unseren Zielen abzubringen, sowohl beim Reiten als auch im normalen Leben – kurz gesagt, sie fördern eine Abwärtstendenz. Es gibt sehr effektive Techniken, diese Selbstgespräche und Glaubenssätze zu erkennen und zu verändern, z.B. mit Hilfe positiver Selbstgespräche wie „Ich schaffe es“, „Ich bin eine gute Reiterin“, „Dieser Ritt ist großartig“ oder „Mein Ehrgeiz ist, noch besser zu reiten“. Das Wort Affirmation beinhaltet das lateinische Verb „firmare“, was soviel bedeutet wie „festigen, verankern“. Eine Affirmation (Bekräftigung) ist eine Behauptung, die, wenn man sie oft genug laut oder innerlich in der gleichen Art wiederholt, Gedanken, bewuss-



Der Weg zu persönlichem Reichtum
mit Dr. **Robert McDonald**



17. / 18. Februar 2007

Familienaufstellungen
mit **Franz Podek** (A)
9. – 11. März 2007

Das soziale Panorama
mit **Lukas Derks**
10. / 11. April 2007

NLP-Osterakademie



NLP – Kompaktausbildungen zum
* Practitioner * Master * Trainer * (DVNLP)
mit internationalem Trainer-Team
30. März – 15. April 2007 plus Testing-WE



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

Seminar-DVDs: **Robert Dilts** *Professionelles Coaching* 2005, **Michael Grinder** *Charisma* 2005, *Gruppendynamik* 2006, **Stephen Gilligan** *Generatives Coaching* 2006, **Thies Stahl** *Konflikt-Coaching* 2006 www.NLP-Media.de

te und unbewusste Glaubenssätze und Überzeugungen verändert. Affirmationen haben eine große Wirkung. Auch wenn ein Satz wie „Ich sitze ganz gerade und elegant im Sattel“ nicht wahr ist, bewirkt er eine Umprogrammierung des Unterbewusstseins und Veränderung.

Formulieren Sie Affirmationen positiv und in der Gegenwartsform. Eine Affirmation muss kurz sein. Und: „Führen Sie bei jeder Gelegenheit positive Selbstgespräche“, empfiehlt der Sport- und Managementcoach Richard F. Estermann.

Pferden ist es egal, ob Sie sich an etwas aus der Vergangenheit erinnern oder an die Zukunft denken: Für sie sind die Gedanken ihres Reiters und somit der Körperausdruck, die Atmung und seine Gefühle ganz real, echt und gegenwärtig. Pferde reagieren auf das, was JETZT ist. Sobald der Reiter an eine Gefahr denkt, spürt das Pferd diese Gefahr. Und dann schaukeln sich Pferd und Reiter gegenseitig in einer Angstschraube hoch. Nutzen Sie die Macht Ihrer Gedanken und die Kraft der inneren Bilder, um Ihre inneren Potenziale und Ressourcen zu aktivieren, Situationen neu zu erfahren und gelassener zu sein. Stärken Sie ihren Glauben an die eigenen Möglichkeiten. Im Mentaltraining werden (Selbst-)Erfahrungen hinsichtlich Mut, Vertrauen, Geduld und Würdigung der persönlichen Höhen und Tiefen gemacht, werden erfolgreiche und auf die Person zugeschnittene Strategien im Umgang mit Misserfolgen – Erfolg ist subjektiv! – entwickelt, werden das Annehmen von Unterstützung z.B. durch den Ausbilder, Affirmationen (Selbstgespräche) und der Aufbau von Trotzreaktionen wie „Euch zeige ich's“ geübt. Im Mentaltraining lernt jeder Einzelne automatisch auch etwas für seinen Alltag.

Schlussbemerkung

Mentaltraining ist ein wesentliches Element, um den Lernerfolg zu optimieren, und bereichert ein Reiterleben. Es bietet unerwartete Möglichkeiten, und jeder Reiter kann individuell davon profitieren.

Im Zuge der Erstellung eines NLP-Trainerprojektes entstand die Idee für das Seminar „Reiten im Kopf“ bzw. Mentaltraining im Reitsport. Das Konzept geht auf meine langjährige Erfahrung als NLP-Lehrtrainerin, Sportmentaltrainerin und Kinesiologin wie auch auf meine eigene Jahrzehnte lange Erfahrung als Reiterin in allen Disziplinen und Ausbilderin vieler ReiterInnen (Erwachsener und Kinder) und junger (eigener) Pferde zurück.

„Reiten im Kopf“ verbindet Mental-, Kommunikationstraining, Persönlichkeitsentwicklung, Techniken aus der Lernberatung und dem NLP auf effektive und wirkungsvolle Weise (Lernberatung deswegen, weil auch ReiterInnen „lernen“ müssen). Besonders erwähnenswert sind dabei die mit Sportwissenschaftlern entwickelten Bewegungsprogramme, die als Ergänzung und Erweiterung der BrainGym®-Übungen eingesetzt werden und die viel Spaß machen und zum Üben, u.a. auf Prüfungen hin, motivieren.

Antje Heimsoeth, Jahrgang 1964, NLP-Lehrtrainerin (DVNLP), lebt in Rosenheim, ist Trainerin, Beraterin und Coach von Unternehmen, Sportlern, insbesondere ReiterInnen, Führungskräften, Teams und Privatpersonen.

www.sportnlpacademy.de

info@sportnlpacademy.de



von Evelyne Maaß und Karsten Ritschl

Manche Menschen können es: Sie planen am Abend den nächsten Tag und lassen ihren leeren Schreibtisch frohgemut zurück, um am nächsten Morgen zielstrebig mit dem Abarbeiten ihrer Prioritäten zu beginnen. Sie delegieren rechtzeitig das, was andere machen können. Sie haben immer genug Pufferzeiten eingeplant, so dass auch Unvorhergesehenes sie nicht wirklich aus dem Plan wirft. Ihre Kunden sind so diszipliniert und umsichtig, dass sie während der angegebenen Sprechzeiten anrufen. Ihr Leben verläuft wohlgeordnet und in ruhigem Fluss. Wenn Sie zu den

Glücklichen gehören, dann freuen Sie sich darüber.

Manch anderer plant zwar ebenfalls am Abend für den nächsten Tag, doch morgens sieht das Leben dann anders aus. Auch diese Menschen setzen sich Prioritäten, aber dann taucht unerwartet ein Kollege mit einem dringenden Problem auf, und die Tagesplanung ist verworfen. Delegieren erfordert entsprechende Rahmenbedingungen und Mitarbeiter, und oft kostet es mehr Zeit und Nerven, als es selber zu tun – und einige Kunden wollen offensichtlich nicht zu den Telefonzeiten

anrufen. Das Chaos gewinnt schnell die Oberhand, und so löst sich die planende Ordnung allmählich auf. Gute Vorsätze sind mal wieder auf der Strecke geblieben. Der Frust steigt.

Warum gelingt dem einen mühelos, was den anderen zur Verzweiflung bringt?

Inzwischen gibt es viele Methoden, um den Umgang mit Zeit zu managen. Zeitmanagement ist ein Phänomen des industriellen Zeitalters. Die Methoden des klassischen Zeitmanagements reichen von praktischen Tipps zur Tagesgestaltung über Hinweise

zur Verhaltensänderung bis zur strukturierten Planung und Prioritätensetzung. Nicht alle Methoden scheinen für alle Menschen gleich wirkungsvoll zu sein.

Die gängigen Zeitmanagement-Methoden und Vorschläge tun so, als seien wir alle gleich und könnten unser Leben ähnlich organisieren. Der „Ideale Zeitplaner“ plant gerne, ist strukturiert und zielorientiert (*hin-zu*). Er reagiert auf Neues erst einmal besonnen, analytisch und umsichtig (*reaktiv*). Er schreibt Listen und freut sich an deren schrittweiser Abarbeitung (*prozedural*), richtet sich nach den Anforderungen der Umwelt (*external*) und fokussiert auf die zu erledigenden Aufgaben (*Dinge*) und weniger auf die Menschen. Hier scheinen alle klassischen Methoden des Zeitmanagements zu funktionieren. Der Erfolg ist leicht und täglich erlebbar.

Menschen, die sich bei der Arbeit mit gegenteiligen Mustern organisieren, haben oft Schwierigkeiten bei der Umsetzung der klassischen Zeitmanagement-Techniken. Diese erfordern dann Disziplin. Und sich zu disziplinieren kostet Kraft. Gibt es für diese Menschen keine besseren Möglichkeiten, ihren Umgang mit Aufgaben, Zeit und Arbeitsprozessen zu optimieren?

Die „Zeitpersönlichkeit“ kennenlernen und – angemessene Wege finden.

Das Zeitmanagement mit dem *LAB-Profile* beruht auf dem Gedanken, dass jeder Mensch in seinem Muster-Mix einzigartig ist. Was für den einen wunderbar funktioniert, kann für den anderen die reine Qual und dazu auch noch völlig ineffektiv sein. Es geht oft nicht nur um das *Kennen oder Können einer Methode*, sondern um die *Umsetzung einer Erkenntnis und die Anpassung an die eigene Persönlichkeit und Umgebung*. Das Praktizieren ist der Transfer ins Leben. Nicht die Methode steht im Vordergrund, sondern die Persönlichkeit des Anwenders. Die Frage ist hierbei: „Wer und wie bin ich?“

Die Zeiten sollten vorbei sein, wo wir glaubten, eine Vorgehensweise passt für alle Menschen gleichermaßen. Vorbei sollten damit auch die Schuldgefühle sein, wenn eine Methode nicht funktioniert.

Methoden sollten sich den Menschen anpassen und nicht umgekehrt.

Warum der Schuh sich dem Fuß anpassen sollte und nicht der Fuß dem Schuh, das wissen wir seit Aschenputtels Zeiten. Doch die klassischen Zeitmanagement-Methoden (auch die der „modernen“ 4. Generation) verlangen die Anpassungsfähigkeit des Fußes.

Zeitmanagement mit dem LAB-Profile berücksichtigt die individuellen Stärken einer Person.

Das *Language and Behavior-Profile* (kurz: LAB-Profile) ist ein praktisches Werkzeug, um den Zusammenhang zwischen Sprachmustern von Menschen und ihrem Verhalten zu erkennen. Es beschreibt keine Typen von Menschen, sondern Muster in Menschen.

Das LAB-Profile kann Menschen darin unterstützen, die eigenen Muster in Bezug auf den Umgang mit Zeit zu erforschen. Je mehr ein Mensch über sich und seine eigenen Muster weiß, umso gezielter kann er seine Tages-, Wochen- und Lebens-Choreografie passgenau auf sich zuschneiden.

Das LAB-Profile als die Weiterentwicklung der Meta-Programme des Neuro-Linguistischen Programmierens beinhaltet die genaue Beschreibung von 14 Mustern, deren Beachtung für das Selbst- und Zeitmanagement wichtige Konsequenzen haben kann. Nicht immer sind alle Muster für die Entwicklung eines individuellen Zeitmanagements bedeutsam. Oft reicht es aus, die prägnantesten Muster einzubeziehen.

Zeitmanagement mit dem LAB-Profile verwendet 70% der Arbeit darauf, herauszufinden, *wie* ein Mensch sich und seine Zeit organisiert. Die restli-

chen 30% werden für die Auswahl und Entwicklung der passenden Methode verwendet.

Welche Methoden sind für welche LAB-Muster hilfreich? Hier eine kleine Auswahl an Beispielen, die dabei unterstützen können, den passenden Schuh zu finden, nachdem man um seine „Größe und Vorlieben“ weiß:

Proaktives Muster

Vermeiden: Am Abend den Plan für den nächsten Tag machen (Sie können nicht abschalten, oder der Plan ist am nächsten Tag nicht mehr aktuell). Besser keine detaillierten Wochenpläne. Vorsicht vor blindem Aktionismus.

Sehr hilfreich: Ganz bewusst Pläne machen, eher kurze knappe Tagespläne, die sofort umgesetzt werden können.

Reaktives Muster

Vermeiden: Zwang, sich unmittelbar entscheiden zu müssen. Über das perfekte Zeitmanagement zu lange nachdenken und sich in der Planung verliehren. Wenn Sie am Morgen planen und sofort anfangen müssen, macht das Stress, weil Sie keine Zeit haben, in Ruhe zu überlegen. Vorsicht vor „Pläne machen um der Pläne willen“ oder „vor lauter Planen nicht ins Tun kommen“.

Sehr hilfreich: Pläne am Abend vorher machen (Ihr Bedürfnis, darüber nachzudenken und etwas nochmals überschlafen zu wollen, ernst nehmen). Zeitpunkte festlegen, an denen Sie beginnen, auch wenn noch nicht alles bedacht und geklärt ist. Situationen schaffen, in denen das Gefühl besteht, dass genug Zeit da war, über die Sache nachzudenken und sich in Muße zu entscheiden.

Hin-zu-Muster

Vermeiden: Zu knappe Zeitpläne, die Termindruck erzeugen. Ein Umfeld, in dem auf Probleme fokussiert wird und keine Visionen und Ziele anvisiert werden. Druck.

Sehr hilfreich: Zur Motivation Ziele und Visionen formulieren und Resulta-

te anstreben. Probleme zu Zielen umformulieren. Versuchen, jede Aufgabe mit seinen Zielen und Visionen in Verbindung zu bringen (Problembearbeitung delegieren). Langfristige Planung und früher Handlungsbeginn.

Weg von-Muster

Vermeiden: Zu großzügige Zeitplanung. Lange vor einem Endtermin beginnen (meist wird das Resultat dann zu oft überarbeitet). Zeitpuffer einplanen.

Sehr hilfreich: Knappe Fristen, denn Zeitdruck kann die nötige Motivation liefern und die Kreativität enorm erhöhen. Jede Aufgabe als Problem sehen. Akzeptieren, dass Sie ein „Deadline-Arbeiter“ sind und Schuldgefühle loslassen (der innere Dialog „Ich müsste eigentlich“ nimmt Energie und Drive). Akzeptieren, dass Druck Ihre Kreativität steigert. Zur Motivation die Probleme vorstellen, die entstehen werden, wenn Sie das Projekt nicht jetzt anpacken. Den genau richtigen Zeitpunkt abwarten. Langfristige Planung und kurzfristiger Handlungsbeginn.

Internal

Vermeiden: Planung, die viele Vorgaben und Feedback von außen vorsieht. Enge Meilensteine. Aufgaben, die keinen Handlungsspielraum lassen.

Sehr hilfreich: Wenn Sie äußere Vorgaben bekommen, dann diese den eigenen Maßstäben frühzeitig angleichen und die Arbeit darauf einrichten. Sie tun sich leichter, wenn Sie eine Vereinbarung mit sich selbst treffen. Wenn Sie eine Begründung für sich und den Sinn in einer Arbeit finden, hilft es Ihnen, am Ball zu bleiben. Ihre Arbeit sollte Ihren Werten entsprechen.

External

Vermeiden: Planung, die keine Rücksprache mit anderen vorsieht. Alleine arbeiten, ohne Feedback. Projekte mit weiten Meilensteinen.

Sehr hilfreich: Rücksprache mit anderen einplanen. Für frühzeitiges und regelmäßiges Feedback sorgen. Sich zum Planen mit anderen zusam-

mensetzen: Meetings, Brainstormingrunden.

Optional

Vermeiden: Zu detaillierte Planung, die keine Wahlmöglichkeiten lässt. Starre Routine. Enge Zeitpläne. Listen schreiben. Zu viele Optionen (es lenkt zu schnell ab, wenn eine wunderbare neue Möglichkeit auftaucht).

Sehr hilfreich: Wahlmöglichkeiten finden für Routineaufgaben. Jeden Tag morgens entscheiden, welche Aufgaben für den Tag spannend sein werden. Festlegen, welche Aufgaben bis wann erledigt sein müssen. Mit „Post-it“ arbeiten. Jederzeit Optionen zum Umstellen lassen. Keinen Zeitplan, sondern einen Aufgabenplan machen: Was muss erledigt werden? Pool an Aufgaben sammeln und die innere Freiheit nehmen, zu wählen.

Prozedural

Vermeiden: Offene Planung. Viele Möglichkeiten. Spontane Unterbrechungen. Viele offene Schleifen. Unstrukturiertes Vorgehen. Nicht zu einem Ende kommen können.

Sehr hilfreich: Strukturierte (Tages-) Planung, die Arbeitsschritte festsetzt. Am Anfang „Zielarbeit“, damit Ziele und Prioritäten feststehen und in einen detaillierten Plan umgesetzt werden können. Genügend Pufferzeit, damit gewährleistet ist, dass die Arbeit beendet werden kann. Schritt für Schritt vorgehen. Orientierung an bewährten Verfahren. Sie brauchen klare Abläufe und die Chance, Ihre Aufgaben zu beenden.



Detail

Vermeiden: Zu wenig Informationen haben, nur mit einer groben Übersicht arbeiten. Aus wenigen Eckdaten ein Vorgehen entwickeln müssen. Vorsicht, Sie neigen dazu, sich im Detail zu verlieren und dadurch zu verzetteln.

Sehr hilfreich: Im Kleinen planen und sich an den kleinen Dingen erfreuen. Tages-/Wochenplan detailliert erstellen: Was, wie, wann und wo? Gesprächsleitfaden für Gespräche erstellen: Themen aufschlüsseln. Nachfragen und um Beispiele und Hintergrundinformationen bitten.

Global

Vermeiden: Zu kleinteilig werden. Aufgaben, in denen es auf Details ankommt, übernehmen.

Sehr hilfreich: Zeiteinschätzung für Zwischenschritte. Wochen-, Monats- und Jahresplanung. Aufgaben-Pool sammeln. Große Übersichten erstellen, sich ein Bild vom Ganzen machen. Kleine Aufgaben in den Gesamtzusammenhang setzen.

Dies ist nur eine kleine Auswahl möglicher Muster, um sich zu organisieren. Weitere Muster und Muster-Kombinationen geben der Vielfalt der Persönlichkeit Raum und werden der Einzigartigkeit von Menschen gerecht.

Wer mehr über seine Muster erfahren möchte, kann in einem unserer LAB-Profile-Practitioner lernen, seine eigenen Muster zu identifizieren und bei anderen Menschen deren Muster zu erkennen. Ein LAB-Profile-Master-Seminar vertieft die Erkenntnisse über die Muster. Durch Anwendung in verschiedenen Kontexten entsteht nicht nur Wissen, sondern auch Können.



Evelyne Maaß und **Karsten Ritschl** sind Geschäftsführer von Spectrum KommunikationsTraining in Berlin. Sie arbeiteten als Berater, Lehrtrainer und Lehrcoach im Business- und NLP-Ausbildungsbereich und sind Autoren zahlreicher Fachbücher. Seit 2006 bietet Spectrum KommunikationsTraining als einziges Institut in Deutschland von Shelle Rose Charvet (LAB-Mitentwicklerin) anerkannte Weiterbildungen zum LAB-Profile-Practitioner und LAB-Profile-Master an.

www.nlp-spectrum.de



Lernentwöhnung aufheben

Strategien zur Kompetenzförderung sind für Unternehmen wie für Mitarbeiter wichtiger denn je. Wie die Employability dauerhaft erhalten werden kann, zeigte die Akademietagung der Exzellenten Tagungshotels.

„Employability – Beschäftigungsfähigkeit – das ist der Schlüsselbegriff, wenn es um die Folgen des demografischen Wandels für den Einzelnen geht“, brachte es Wirtschaftsprofessorin Jutta Rump bei der Akademietagung der *Exzellenten Tagungshotels* auf den Punkt. Denn es gilt mehr denn je, sich eigenverantwortlich und zielgerichtet ändernden betrieblichen Rahmenbedingungen anzupassen.

Wie groß bereits jetzt der Handlungsdruck ist, verdeutlichte die Keynote-Speakerin anhand einer aktuellen Studie der Fachhochschule Ludwigshafen. „Viele Führungskräfte sind überzeugt, dass es zwischen den betrieblichen Anforderungen und der Beschäftigungsfähigkeit speziell älterer Mitarbeiter riesige Lücken gibt“, fasst sie die Ergebnisse zusammen. Wer älter als 40 Jahre ist, gehört demnach zum ‚alten Eisen‘, gilt als wenig leistungsfähig, verstaubt, hierarchiegewöhnt – und als zu teuer. Trotz der absehbaren doppelten „demografischen Falle“ (Altersüberschuss, Nachwuchsflaute) regiert in den Unternehmen weiterhin der „Jugendwahn“.



Jutta Rump

Zusammenarbeit von Jung und Alt

Dabei gibt es keine Studie, die diese Defizitannahme belegt, betonte auch der zweite Keynote-Speaker, Neurowissenschaftler Professor Norbert Herschkowitz, Universität Bern. „Jüngere können Informationen schneller verarbeiten. Je älter man jedoch wird, desto besser entwickelt sich etwa die Weite und Tiefe des Denkens“, erklärte der Arzt in seinem Vortrag. Die Fähigkeit zum abwägenden Urteilen kognitiver und emotionaler Fakten, Weisheit und Erfahrung seien zudem unschätzbare Pluspunkte, die jüngere noch nicht in die Waagschale werfen können. Ganz entscheidend ist zudem: „Die Plastizität unseres Gehirns ermöglicht es, ein Leben lang immer wieder Neues zu lernen“, so der Medizinprofessor. Seine Empfehlung lautet daher: „Den höchsten Nutzen haben Arbeitgeber, wenn jung und alt in intergenerativen Teams eng zusammenarbeiten, um für einen generationsübergreifenden Wissens- und Erfahrungstransfer zu sorgen.“

Den bei der Tagung im bbw Kommunikationszentrum in Joachimsthal anwesenden Chefs und Personalern verdeutlichte Jutta Rump, wie sie ihrerseits einen Beitrag zur Beschäftigungsfähigkeit ihrer Belegschaft leisten können. Sie hält es zunächst für wichtig, die Mitarbeiter für die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens zu sensibilisieren. Denn es sei auch eine Frage der Persönlichkeit, der Berufsbiografie und der Motivation, in welchem Maße ein Mitarbeiter dazu bereit ist, eigene Kompetenzen immer wieder zu erweitern.

„Die Erfahrung zeigt, dass es bei vielen Mitarbeitern darum geht, die Lernentwöhnung aufzuheben“, erklärt die Expertin. Sonst besteht die große Gefahr, dass geringe Lernmotivation, Ängste und fehlendes Selbstvertrauen frühzeitig die Kompetenzerweiterung verhindern. Interessant waren in diesem Zusammenhang die Ausführungen von Professor Herschkowitz. Er verwies darauf, dass die Lernentwöhnung oftmals „autosuggestiv“ in den Köpfen der Betroffenen verankert sei und auch kulturell-gesellschaftliche Ursachen habe. Er präsentierte daher neue Studien, die zeigen, dass körperliche und kognitive Trainingsprogramme so genannte Exekutivfunktionen, etwa Planen, Koordinieren, Ausführen, Arbeitsgedächtnis, messbar verbessern – in jedem Alter.

Neue Perspektiven entwickeln

Die betriebliche Weiterbildung sollte laut Jutta Rump Arbeit und Lernen verzahnen, etwa in Form von Job-Rotation und Job Enrichment. Für die heute im Rampenlicht der Verantwortung stehende Generation 40+ heißt es, trotz starker aktueller Belastungen schon jetzt in die eigene



Professor Norbert Herschkowitz, Universität Bern

Zukunftsfähigkeit investieren und aus einer Phase der Stärke so genannte Kompetenz-Checkups vorzunehmen. Dabei zeigt sich, welcher Qualifizierungsbedarf bezogen auf die weitere persönliche Lebens- und Laufbahnplanung, den betrieblichen Bedarf und die Einsatzmöglichkeiten hinsichtlich fachlicher, methodischer, sozialer und Selbst-Kompetenzen besteht.

Aber selbst Führungskräfte und Mitarbeiter, die von der Personalentwicklung komplett abgekoppelt werden, können ihre berufliche Zukunft aktiv in die Hand nehmen, berichtete der Managementtrainer Gustav Klötzl in seinem Vortrag. „Wir nennen es ‚den Weg der Meisterschaft gehen‘“, erklärte der Nürnberger Berater. Zu empfehlen sei dieser Weg allen, die noch einiges vorhaben. „Entscheidend ist, das Verharren zu beenden“, bestätigte Alfred Preuss, der gemeinsam mit Klötzl so genannte „Meisterschafts-Programme“ durchführt. Ihres Erachtens muss man sich von der vagen Vielfalt und von oft gedachten, aber nicht realisierten Chancen verabschieden, um die Weichen neu zu stellen.

Klötzl und Preuss raten, zunächst eine persönliche Standortbestimmung vorzunehmen. Diese soll die Grundlage für die Entscheidung bilden, wie der Einzelne seine eigene „Meisterschaft“ findet und wirksam einsetzt. „Oft besteht dazu nur noch ein Versuch. Und der sollte sitzen“, betonte Gustav Klötzl. Er verwies darauf, dass es wichtig ist, die Ziele an den eigenen Potenzialen auszurichten und die gereifte Persönlichkeit in den Vordergrund zu rücken. Die Reflexion und der Austausch unter Gleichen im Rahmen des Programms würden von den Teilnehmern als sehr wertvoll empfunden, da sich so völlig neue Blickwinkel und

Wege eröffneten. „Jeder hat dann seine Initialzündung und kann dann seinen ganz persönlichen Meister-Weg gehen“, berichtete der erfahrene Coach.

Die Ausführungen der Experten lösten im Auditorium aufmerksame Nachdenklichkeit aus. Rudi Neuland, Veranstalter und Chef der „Exzellenten Tagungshotels“ sprach daher in seinem Resümee für viele Anwesende: „Weder Einzelmaßnahmen noch eine Sozialromantik, die sich darauf be-

schränkt, Gutes zu tun, sind hilfreich. Wer die tickende Zeitbombe des demografischen Wandels entschärfen und Employability ermöglichen will, muss die Unternehmenskultur, die Personal- und Beschäftigungsstrategien grundlegend neu denken. Nur so lassen sich künftig Kosten-, Qualitäts-, Innovations- und Ressourcenvorteile erzielen.“

Michael Gestmann

Auf die Lernstrategie kommt es an

LernCoaching, ein neues Betätigungsfeld für NLPler

„Schon sechs Mal habe ich das Kapitel im Fachbuch gelesen, und trotzdem vergesse ich immer wieder alles. Und das Mitschreiben in den Vorlesungen bringt mir auch nichts. So kann es nicht weitergehen.“ Die Freiburger Medizinstudentin im ersten Semester Susanne F. war verzweifelt – bis sie irgendwann eine Kleinanzeige „LernCoaching – Schnupperstunde kostenlos“ las. Da fasste sie den Mut und machte den ersten Schritt. Heute hat sie nach nur wenigen Stunden LernCoaching ein völlig neues, von Erfolgserlebnissen geprägtes Lerngefühl und kann problemlos den Vorlesungen folgen.

Beim ersten Treffen hat sie durch Befragung und Tests schnell herausgefunden, dass sie schon bei Wörtern und einfachen Rechenaufgaben Probleme hatte. Das waren zwei starke Hinweise, dass sie bislang nicht konsequent visuell gelernt hat. So hat der LernCoach sie zuerst in die Elemente des visuellen Lernens eingeführt. Sie sind einige Beispielsätze aus dem Fachbuch durchgegangen, haben zuerst nach dem Subjekt gesucht und dann dazu innere Bilder kommen lassen. Jedes Wort weckt eine bildliche Assoziation. Wenn diese nicht aus der Erinnerung geholt werden kann, muss eine Abbildung irgendwie gesucht werden, so dass eine innere Vorstellung von der Wortbedeutung entsteht. Ausgehend von der Erinnerung wird das innere Erleben angeregt und diese Anregung dann auf die Zukunft bezogen. Wenn klar geworden ist, was visuelles Lernen bedeutet, besteht der nächste Schritt darin, das zu finden, was aus einem Satz oder Abschnitt das Wichtige ist. Unter der Fragestellung „Was will ich mir merken?“ landen diese Stichwörter in einem „Mind-Map“. Wie diese Arbeitstechnik funktioniert, erklärte der LernCoach Susanne F. in der zweiten Sitzung als eine Art Gedächtniskarte oder Ideen-Baum. Dabei werden nur die gefundenen Stichwörter verwendet. Frau F. wurde empfohlen, sich auf jede Vorlesung durch Vor-Lesen im Buch

grob vorzubereiten und wichtige Stichwörter herauszuarbeiten. So entsteht eine Vor-Struktur im Kopf. Dabei hat Susanne F. ein weiteres ihrer Probleme erkannt: „Früher habe ich in den Vorlesungen immer krampfhaft mitgeschrieben. Ich hatte ständig Angst, etwas zu verpassen“, berichtet sie.

In der dritten Stunde wurde über ihre Einstellung gesprochen und darüber, wie konzentriert und leistungsfähig sie sich erlebt. Neben dem Vor-Lesen zu Hause hat sie auch die Einstellung „Mut zur Lücke“ an Stelle eines extremen Perfektionsstrebens mitgenommen.

Vielleicht lässt sich Susanne F. noch ein oder zwei Mal „coachen“, doch das Wesentliche weiß sie schon: Sie hatte zu lange nur auditiv gelernt, erkennbar an den schlechten Ergebnissen. Warum so wenige Sitzungen so viel bringen? Ich meine: „Alle Studierenden – und natürlich auch alle Schüler – können visuell lernen, sie müssen nur im Einzelfall, also wenn Probleme auftreten, darauf gebracht werden. Bildlich gesprochen, löse ich nur die Handbremse bei einem Auto, was eigentlich problemlos funktioniert.“ Weitere Informationen unter www.LRS-visuell.de.

Im professionell durchgeführten LernCoaching für Schüler, Studierende und Berufstätige ist die Schnupperstunde obligatorisch, bevor man sich entscheidet.

Wenn NLPler (Practitioner, Master oder Trainer) sich der professionellen Beratung zuwenden wollen, stellt sich die Frage nach einem möglichen beruflichen Standbein in einem angemessenen Tätigkeitsfeld. Wer zudem eine pädagogische Ausbildung und/oder einschlägige Erfahrung in der Arbeit mit Klienten (v.a. mit Kindern und Jugendlichen) hat, dem sei die Ausbildung zum **LernCoach (nlpaed)** ans Herz gelegt!

Eine Teilnehmerin am laufenden LernCoach-Kurs schrieb: „Mit den Möglichkeiten, die ich in der Lerncoach-Ausbildung erlernt habe, kann ich den Lernproblemen der Kinder hilfreich begegnen. Besonders angenehm finde ich hierbei, dass es auf eine einfache Art und Weise geschehen darf und nicht den leidvollen Beigeschmack von endlosen Nachhilfestunden und Lernqualen hat.“

In welchem Rahmen arbeitet der LernCoach?

Der LernCoach (nlpaed) arbeitet freiberuflich in eigener Praxis, vielleicht in Zusammenarbeit mit anderen Therapeuten oder Nachhilfe-Instituten, vielleicht auch in der Schule als Beratungslehrer oder einfach als Lehrer, der seinen Unterrichtsalltag erfolgreich und erfüllend gestalten möchte.

Wie arbeitet ein LernCoach?

Er betreut Schüler jeden Alters, natürlich auch Erwachsene, einzeln oder in Gruppen, die in der Schule oder beim Lernen nicht alleine klar kommen. Dabei sind Rapport, Ressourcen- und Zielorientierung selbstverständliche Grundlagen. Die Stärken werden genauso sorgfältig wahrgenommen wie der Bedarf an besseren Lernstrategien. Das ganze NLP-Portefeuille hat hier seinen Platz und harrt der gekonnten Anwendung. Natürlich gehört auch Elternarbeit zu seinem Aufgabengebiet.

Was ist der Schwerpunkt der Arbeit?

Dem visuellen Lernen kommt beim Schulerfolg eine entscheidende Bedeutung zu, denn es hat gegenüber der auditiven und kinästhetischen Verarbeitung mehrere Vorteile: Es funktioniert schneller und transportiert wesentlich mehr

Information auf einmal. Dadurch erfährt der Lernende viel mehr Sicherheit. Vor allem in der Rechtschreibung ist keine andere Methode so erfolgreich wie die visuelle Strategie. Daher gehören Übungen zur Stärkung der visuellen Wahrnehmung und das Training des visuellen Gedächtnisses mit zu den wichtigsten Aufgaben des LernCoachs. Der Unterschied zur Nachhilfe: Beim LernCoach steht die Vermittlung von Know-how und positiver Einstellung zum Lernen im Mittelpunkt. Das Faktenwissen kann sich der Schüler damit selbst viel rascher und effizienter aneignen. Er braucht dann keine „Unterstützung“ mehr ...

Was macht die Arbeit als LernCoach so interessant?

Natürlich gibt es niemals zwei gleiche Stunden, genauso wenig wie es zwei gleiche Schüler gibt. Genau das macht die Arbeit als LernCoach so interessant: Es ist eine überaus kreative Art, NLP-Philosophie und -Werkzeuge einzusetzen und auch auf die – oft unerwarteten – Reaktionen der Schüler flexibel einzugehen.

Wo gibt es die Weiterbildung zum LernCoach?

Die Ausbildung ist vom Hessischen Kultusministerium akkreditiert und vom Verband für neuro-linguistische Verfahren in Bildung und Erziehung e.V. (nlpaed) zertifiziert. Die nächsten Ausbildungskurse zum **LernCoach (nlpaed)** starten im Herbst 2006 (in München) bzw. im Frühjahr 2007 (in Augsburg). Dort geben erfahrene LernCoaches ihr Wissen und ihre Erfahrungen an interessierte NLPler weiter. Die Details sind unter www.LernCoach-nlpaed.de zu erfahren.

Dr. Franz Karig

Deutsches Ausbildungsinstitut für Neuro-Linguistisches Programmieren	
<p>Wir bieten bundesweit alle NLP-Ausbildungsstufen an: → Basis → Praktiker → Master → Trainer → Coach.</p> <p>Fordern Sie unser Programm 2007 an oder laden Sie es sich als PDF herunter (www.danlp.de).</p> <p>Telefon (01805) 32 65 75</p>	
<p>DANLP Schönblick 38 74535 Mainhardt Tel. (01805) 32 65 75 Fax (07903) 75 04 info@danlp.de www.danlp.de</p>	

Leserforum



Wald- und Wiesennamen

Zur Umbenennung von „MultiMind“ in „Kommunikation & Seminar“

Mit immer wieder neuem Interesse lese ich seit einiger Zeit die überaus interessanten, spannenden und nützlichen Artikel in Ihrer Zeitschrift. Der Wechsel des Titels von „MultiMind“ auf „Kommunikation & Seminar“ hat allerdings bei mir eine gewisse Verwunderung, Befremdung und auch Enttäuschung ausgelöst, daher mein heutiger Leserbrief.

Wie kann man einer solch interessanten Zeitschrift einen so banalen Namen geben?

Als ich seinerzeit ein Probeheft des *MultiMind* erhielt, hat mich der Titel neugierig gemacht. Ich habe hineingeschaut und war begeistert von der Brillanz der Artikel und nahm sofort das Schnupperabo an. Und da die Begeisterung anhielt, bin ich seitdem Ihr treuer Leser.

Nun, Kommunikation gibt es überall und Seminare unzählige. Wie soll man ahnen, dass sich hinter einem solchen „Wald- und Wiesennamen“ eine wirklich lesenswerte Zeitschrift verbirgt? Hätte ich damals ein Heft mit diesem nichtssagendem Namen erhalten und womöglich aus Zeitmangel nicht einmal auf die Untertitel geschaut, wäre das Probeheft wahrscheinlich ungelesen im Papierkorb gelandet.

Ich fand den Namen *MultiMind* durchaus inspirierend. Ich konnte dies auch bei Besuchern beobachten, die, wenn ich das *MultiMind* am Tisch liegen hatte, gelegentlich hineinschauten oder fragten, was das für eine Zeitschrift sei. Jetzt, dem neuen Titel gegenüber, wurde dieses Interesse nicht mehr gezeigt.

Da ich Ihre Artikel nach wie vor ausgezeichnet finde, lasse ich mich von dem Titel nicht abschrecken, und nachdem ich nun das schon seit einiger Zeit angestaute Unbehagen endlich herausgelassen habe, fühle ich mich etwas erleichtert.

Mit lieben Grüßen,

Mag. Alexander Watzinger, Wien



TRAINER

**Cora Besser-Siegmund
Harry Siegmund**



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

Arbeitsschwerpunkte:

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



BESSER-SIEGMUND-INSTITUT

Mönckebergstraße 11
D-20095 Hamburg

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



**Katja Dyckhoff
Thomas Westerhausen**



Inhaber des Trainings- und Lehrinstitutes „POWER RESEARCH SEMINARE“. Wir entwickeln seit 15 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 (HPC), 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

**Alexander Maria
Faßbender**



FAIRITY® steht für vermittelnde Klarheit, basierend auf den Säulen von FAIRNESS im Miteinander.

FAIRITY® arbeitet unabhängig und branchenübergreifend.

Das Zentrum unserer Handlung ist der Mensch, die Symbiose von Bedürfnissen und Ressourcen stets unser Ziel.

Arbeitsschwerpunkte:

- Hybrides Coaching und Training
- Individual-Coaching und -Training



Specials:

- wingwave® Coaching
- Body-Voice-Performance® und mehr ...



Hamburg • Köln • München • Linz (A)
Postfach 1345 • 53760 Hennef

Telefon: 0180-313 013 34
www.Fairity.de • info@Fairity.de

Dr. Frank Görmar



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

Schwerpunkte:

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

ChangeWorks Akademie
Untere Albrechtstr. 17
D-65185 Wiesbaden



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

Anita von Hertel



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

Ausbildungen:

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

Arbeitsschwerpunkte:

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



Akademie von Hertel
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

Sabine Klenke



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

Qualifikationen:

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

Schwerpunkte:

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

Spezialitäten:

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



training, coaching, consulting
Am Herzogenkamp 15 • D-28359 Bremen
Tel: 0421 230626
office@silcc.de - www.silcc.de

PORTRAITS



Barbara Knuth

Jahrgang 1944
DVNLP-Lehrtrainerin
DVNLP-Lehrcoach
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



Linda Langeheine

Leiterin von **POWER BRAIN**
Zentrum für Mentales Training
& Kommunikation
Sachbuchautorin • NLP-Lehrtrainerin DVNLP
Wirtschafts- und Paarmediatorin
Referentin für Konfliktmanagement
Moderatorin & Coach für Stadtverwaltungen
(insbesondere Vorgesetzten-Feedback)
Hochschuldozentin • Kommunikationsexpertin
Ausbilderin für Mentales Training
Auftrittsspezialistin

Schwerpunkte:

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

POWER BRAIN

Zentrum für Mentales Training
& Kommunikation

Am Ideck 3 • 42781 Haan

Telefon: 02129 1653

LLangeheine@web.de • www.powerbrain.org
www.nlp-and-more.org



Marion Lockert

Ich bin Pädagogin, Trainerin, Coach
DVNLP-Lehrtrainerin/Lehrcoach
Systemaufstellerin, Psychotherapeutin HP
geboren 1958

Ich habe gelernt z.B. bei W. Lenk, R. Dilts
und R. McDonald, B. Hellinger und
M. Varga v. Kibéd

Ich biete

Business-Inhouse-Trainings für
• Kommunikation, Führung und Persönlichkeit
Coaching
Ausbildungen für
• NLP Practitioner & Master
• Coaches – und
• in der Kunst syst. Aufstellungen,
Aufstellungsseminare für Familien- und
Arbeitsbeziehungen, Kinesiologie – all dies
mit Freude, Herz und Klarheit!



Marion Lockert Institut
Training. Coaching. Entwicklung
Hannover

Tel.: 0511 – 763 51 79-0
eMail: MaLockert@aol.com
www.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



**Bärbel
Matz-Walter**

NLP Lehrtrainerin, DVNLP
Heilpraktikerin (Psychotherapie)
Syst. Familien- und Organisationsaufstellungen

weitere Ausbildungen:

lösungsfokussierte Kurzzeittherapie bei
Steve de Shazer,
Provokative Therapie bei Frank Farrelly
Strukturaufstellungen bei
Mathias Varga von Kibéd

Arbeitsschwerpunkte:

- NLP Practitioner Ausbildung
- NLP-Supervision für NLPler
- Systemische Aufstellungen
- Paarberatung
- Coaching

Spezialgebiet:

Systemische Personal- und Organisations-
beratung für soziale und medizinische
Berufsgruppen

Bärbel Matz-Walter
Paulusstr. 4 • 45657 Recklinghausen
Telefon: 02361 902580
www.nlp-ausbildung-therapie.de
baerbel.matz-walter@gmx.de



Rudolf Metzner

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

Arbeitsschwerpunkte:

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

NLP-Schwerpunkte:

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



metzner
CONSULTING

Metzner Consulting
Eisvogelstraße 24
D-85051 Ingolstadt

Fon: +49 (0) 841 975179
info@rudolfmetzner.de
www.metzner.biz

TRAINER



Dr. Björn Migge

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

Ausbildungen:

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

Arbeitsschwerpunkte:

Coach-Ausbildungen (22 Tage)
Hypnotherapie-Seminare (5 Tage)
Aufstellung und Psychodrama (5 Tage)
Selbsterfahrungs-Seminare (5 Tage)
Lehr- und Arbeitsbücher (Coaching)

Feedbacks:

www.drmmigge.de/coach-alumni.htm



Dr. Björn Migge
Marienstraße 70 • D-32427 Minden

Tel.: 0571-974-1974
Fax: 0571-974-1976
post@drmmigge.de • www.drmmigge.de



Marc A. Pletzer

Marc A. Pletzer ist zertifizierter Trainer der Society of NLP, er wurde von Dr. Richard Bandler persönlich zum Trainer ausgebildet.

Arbeitsschwerpunkte:

Er bietet an seiner fresh-academy NLP-Practitioner- und NLP-Master-Ausbildungen nach den Regeln der Society of NLP an.

Weitere Angebote sind

Kommunikationstrainings sowie fresh-up-Kurse für DVNLP-Practitioner und Master. Seine NLP-Zertifikate werden von Dr. Richard Bandler persönlich unterschrieben.

Ausführliche Unterlagen erhalten Sie gerne auf Anfrage.



Klenzestraße 7
D-82327 Tutzing am Starnberger See
Tel.: 0 81 58-90 567 38 • Fax: 0 81 58-90 567 44
map@fresh-academy.de
www.fresh-academy.de



Robert Reschkowski

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

Spezialgebiet:

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



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

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



Thies Stahl

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

Ausbildung in

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

Spezialgebiete:

Konflikt-Mediation,
Process Utilities und Prozessorientierte Systemische Aufstellungsarbeit

Arbeitsschwerpunkte:

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

Thies Stahl Seminare

Drosselweg 1
D-25451 Quickborn
Tel.: 04106-823 81 • Fax: 01212-5125 25 274
www.ThiesStahl.de
TS@ThiesStahl.de



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



**Alfons Walter
Wilma Pokorny-van Lochem**

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

Arbeitsschwerpunkte:

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

Training: Metaprofilanalyse®-Zertifizierung, Persönlichkeitsentwicklung für Sales und Führungskräfte, Teambildung und NLP-Aus- und Fortbildungen für Sales und Trainer (DVNLP zertifiziert)

Coaching: für Sales, Führungskräfte und Selbstständige

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

Institut Synergie

Weser Straße 37 • D-32602 Vlotho
Fon: 05733/ 963603 • www.institut-synergie.de • www.metaprofilanalyse.de





Junfermann Verlag
Frau Monika Winnik
Postfach 18 40

D-33048 Paderborn

**Abo-Bestellung
umseitig!**

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



Junfermann Verlag
Frau Maria Dane
Postfach 18 40

D-33048 Paderborn

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

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



**Buch-
Bestellung**

Junfermann Verlag
Frau Christa Guder
Imadstraße 40

D-33102 Paderborn

Abonnement-Bestellung

Ich möchte »Kommunikation & Seminar« ab Heft 6/06 regelmäßig lesen und abonniere diese Zeitschrift für mindestens ein Jahr zum Bezugspreis von € 39,-* + Versandkosten (Deutschland € 7,50* Ausland € 9,50*) für 6 Ausgaben. Die Bezugsdauer verlängert sich um jeweils ein Jahr, wenn dem Verlag nicht 8 Wochen vor Ablauf des berechneten Bezugszeitraumes meine Abbestellung vorliegt.

Datum _____ Unterschrift _____

Vertrauensgarantie: Mir ist bekannt, daß ich diese Bestellung innerhalb einer Woche beim JUNFERMANN Verlag, Postfach 18 40, D-33048 Paderborn, widerrufen kann und ich bestätige dies mit meiner zweiten Unterschrift. Zur Wahrung der Frist genügt die rechtzeitige Absendung des Widerrufs (Datum des Poststempels).

Datum _____ Unterschrift _____

* Stand 2006

Probeheft/Anschriftenänderung

Bitte senden Sie an nebenstehende Anschrift ein kostenloses Probeheft

Kunden-Nr. _____

Meine Anschrift ändert sich ab _____ von (bisherige Adresse):

Straße, Hausnummer

PLZ, Ort

Meine Adresse: Herr Frau

Name

Straße, Hausnummer

PLZ, Ort

Telefon Fax

Ich bin NLP-
 Einsteiger Anwender/Practitioner
 Master Trainer
 sonstiges: _____

Meine (neue) Adresse: Herr Frau

Name

Straße, Hausnummer

PLZ, Ort

Telefon Fax

Ich bin NLP-
 Einsteiger Anwender/Practitioner
 Master Trainer
 sonstiges: _____

Bestellcoupon – Ich bestelle

..... Ex.	Besser-Siegmund: Mentales Selbst-Coaching	3-87387-631-0	€ (D) 20,50
..... Ex.	Rosenberg: Die Sprache des Friedens sprechen	3-87387-640-X	€ (D) 15,90
..... Ex.	Costetti: ... und immer sagen wir „bitte“ oder „danke“	3-87387-627-2	€ (D) 14,95
..... Ex.	Haskvitz: Ins Gleichgewicht kommen!	3-87387-639-6	€ (D) 11,90
..... Ex.	Salomé: Einfühlsame Kommunikation	3-87387-637-X	€ (D) 19,50
..... Ex.	Andreas/Faulkner: Praxiskurs NLP	3-87387-335-4	€ (D) 28,00

Preisänderungen vorbehalten

Name Straße

PLZ/Ort Unterschrift

Ihre e-Mail-Adresse (falls vorhanden) (Ihre Telefon-Nummer für ev. Rückfragen)

Ruhe und Überlegenheit
ausstrahlen



Stéphane Etrillard
Prinzip Souveränität

Ein Praxisratgeber für mehr Souveränität in Beruf und Privatleben – empfohlen von Bloomberg TV!

»Ein sehr gelungenes Buch für jeden, der (s)eine souveräne Persönlichkeit entwickeln und werden will.«
– Prof. Dr. Lothar J. Seiwert

Konflikten auf
den Grund gehen

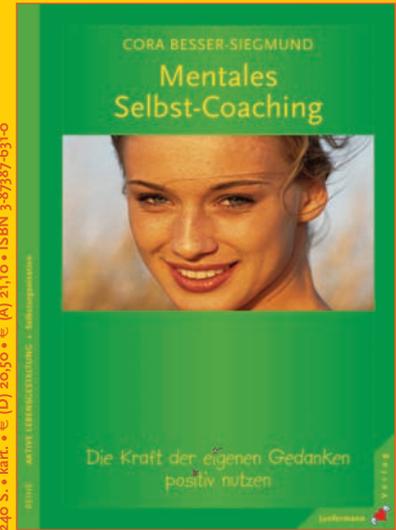


Jacques Salomé
Einfühlsame Kommunikation

Eine umfassende Einführung in Grundlagen und Anwendungsbereiche der Methode ESPERE – interessant für alle, die sich bereits mit der GFK beschäftigen, aber auch für Laien, die ihre Kommunikations- und Konfliktkompetenz verbessern möchten.

Bestseller! Rund 500.000 verkaufte Exemplare in Frankreich.

Auf dem Weg zum Ziel

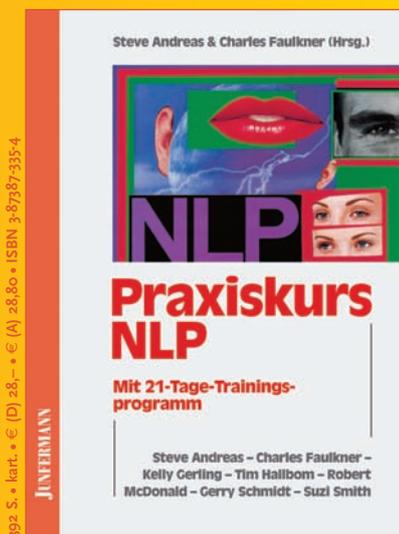


Cora Besser-Siegmund
Mentales Selbst-Coaching

Eine Fülle von praktischen Anleitungen für eine zielorientierte Lebensweise: Dieses Buch stellt die besten Techniken zur bewußten Selbstorganisation, wie z.B. Visualisieren, NLP und Selbsthypnose vor.



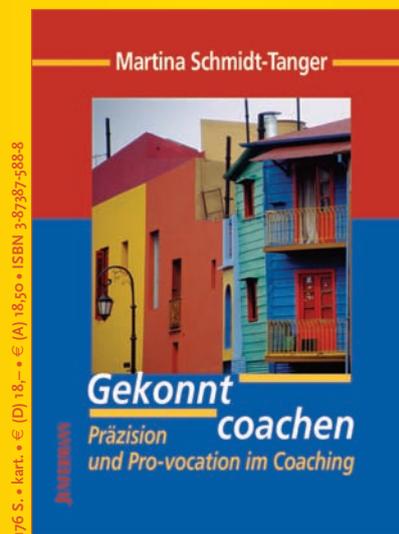
Der NLP-Longseller



Steve Andreas & Charles Faulkner
Praxiskurs NLP

»Andreas beschreibt nachvollziehbare Wege zu mehr Motivation, sicherer Zielerreichung, überzeugender Kommunikation und stärkerem Selbstvertrauen.« – Finanzwelt

Pro-vocation im Coaching



Martina Schmidt-Tanger
Gekonnt Coachen

»Ein hervorragendes Coaching-Buch, das neuen und erfahrenen Beratern unterschiedlicher methodischer Ausrichtung nützen kann.« – Training aktuell

GFK am Arbeitsplatz



Susann Pásztor & Klaus-Dieter Gens
Mach doch, was du willst

Mit Humor und Einfühlung begleiten die Autoren ein kleines Team in seinem Arbeitsalltag. Klassische Konflikte werden mit Hilfe der Gewaltfreien Kommunikation in lebendige, menschliche Begegnungen verwandelt.

www.junfermann.de

SEMINAR

NLP Neurolinguistisches Programmieren

<p>NLP Master, 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: 1665619 eMail: info@changeworks.de Web: www.changeworks-akademie.de</p>	<p>09.-12.11.2006 (Start) in einem ehem. Kloster Raum Frankfurt/M.</p>
<p>Aufstellungsarten im NLP (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: 1665619 eMail: info@changeworks.de Web: www.changeworks-akademie.de</p>	<p>25./26.11.2006 in einem ehem. Kloster Raum Frankfurt/M.</p>
<p>NLP Practitioner (Society of NLP)</p> <p>(3x4=12 Tage)</p>	<p>Wiebke Lüth Marc A. Pletzer (beide von Dr. Richard Bandler persönlich zertifizierte NLP- Trainer der Society of NLP)</p>	<p>fresh-academy Klenzestraße 7 • D-82327 Tutzing am Starnberger See</p> <p>Tel.: 08158/9056738 eMail: info@fresh-academy.de Web: www.fresh-academy.de</p>	<p>1. Block: 07.-10.12.2006 2. Block: 18.-21.01.2007 3. Block: 15.-18.02.2007 (Winter-Practitioner) Weitere Practitioner-Termine in 2007 auf Anfrage, wir bieten im kommenden Jahr 4 NLP-Practitioner an und gehören damit zu den erfolg- reichsten Anbietern der Society of NLP im deutsch- sprachigen Raum</p> <p>Preis: € 1.900,- inkl. Zertifi- kat von Dr. Richard Bandler (persönlich unterschrieben) und inkl. der ges. MwSt.</p>
<p>NLP-Masterausbildung</p>	<p>Martina Schmidt-Tanger und Team</p>	<p>NLP Professional M. Schmidt-Tanger Ehrenfeldstr. 14 • D-44789 Bochum</p> <p>Tel.: 0234-331 951 Fax: 0234-332 581 eMail: info@nlp-professional.de Web: www.nlp-professional.de</p>	<p>08.-10.12.2006 (Start) Rest in 2007 Bochum</p> <p>€ 2.475,-</p>
<p>NLP-Vertiefung</p> <p>In diesem Seminar haben alle Teilnehmenden die Möglichkeit, ihre NLP-Kenntnisse aufzufrischen und neue Formate kennenzulernen. Voraussetzung ist die Teilnahme an einem Einführungsseminar. Damit wir etwas zu vertiefen haben!</p>	<p>Linda Langeheine NLP-Lehrtrainerin DVNLP</p>	<p>POWER BRAIN Zentrum für Mentales Training & Kommunikation Am Ideck 3 • 42781 Haan</p> <p>Tel.: 02129-1653 eMail: LLangeheine@web.de Web: www.nlp-and-more.org www.powerbrain.org</p>	<p>09.-10.12.2006 Bildungszentrum Sorpesee</p> <p>€ 120,50 inkl. Übernachtung, Seminar, Unterrichtsmaterial & Vollpension</p>

KALENDER

NLP Neurolinguistisches Programmieren

<p>NLP-Practitioner-Ausbildung „Winter-Frühling NLP“</p>	<p>Franz Stowasser Dipl. Soz., Betriebsw., Ind.Kfm., certified NLP-Trainer Society of NLP, Int. NLP, DVNLP</p> <p>weitere Seminare unter:</p>	<p>THINK GmbH Gresgen 40 • D-79669 Zell</p> <p>Tel.: 07625-7636 Fax: -217 eMail: info@think-seminars.com Web: www.think-seminars.com</p>	<p>26.12.2006-04.01.2007 (Teil A) 06.-13.04.2007 (Teil B)</p> <p>€ 2.220,- inkl. MwSt.</p>
<p>NLPe – Neuro-Linguistische Prozessentwicklung (Practitioner-Ausbildung)</p> <p>Eine Ausbildung, die das klassische NLP von Limitationen befreit und es neu erfindet. Zert: NLP-Pract., DVNLP, NLPe Level 1 5 Module à 4 Tage</p>	<p>Bernd Isert Achim Stark</p>	<p>METAFORUM international – Akademie für Kompetenzentwicklung Postfach 740237 • D-13092 Berlin</p> <p>Tel.: 030-944 14 900 eMail: info@metaforum.com Web: www.metaforum.com</p>	<p>1. Modul: 04.-07.01.2007 München</p> <p>Gebühr: € 2.050,- zzgl. MwSt.</p>
<p>NLP-Master (Society of NLP)</p> <p>(3x4=12 Tage, auf Wunsch auch parallel zu unserem Winter-Practitioner (siehe gesonderte Anzeige) buchbar, Voraussetzung für alle anderen Teilnehmer: NLP-Practitioner der Society of NLP, Kombination aus Master und Trainers Training in Orlando im März 2007 möglich, damit dürfen Sie als zertifizierter NLP-Trainer NLP-Practitioner-Ausbildungen anbieten. Wir unterstützen unsere Teilnehmer gerne auf diesem Weg!)</p>	<p>Wiebke Lüth Marc A. Pletzer (beide von Dr. Richard Bandler persönlich zertifizierte NLP-Trainer der Society of NLP)</p>	<p>fresh-academy Klenzestraße 7 • D-82327 Tutzing am Starnberger See</p> <p>Tel.: 08158/9056738 eMail: info@fresh-academy.de Web: www.fresh-academy.de</p>	<p>1. Block: 11.-14.01.2007 2. Block: 25.-28.01.2007 3. Block: 22.-25.02.2007 (alternativ können Sie unseren Herbst-Master von September bis November 2007 buchen)</p> <p>Preis: € 2.400,- inkl. Zertifikat von Dr. Richard Bandler (persönlich unterschrieben) und inkl. der ges. MwSt.</p>
<p>NLP-Practitioner »plus« business + klassisch inkl. Basis-Seminar</p>	<p>Birgid Kröber Uli Bührlé Prof. Dietmar Kröber</p>	<p>KRÖBERKommunikation Solitudeallee 16 • D-70439 Stuttgart</p> <p>Tel.: 0791-954 16 90 eMail: info@kroebekom.de Web: www.kroebekom.de und www.nlp-stuttgart.de</p>	<p>19.-21.01.2007 (Start + Basis-Seminar) 18/22 Tage Stuttgart ab € 1.865,- inkl. € 220,- Basis-Seminar + MwSt.</p>
<p>NLP für Coaches, Trainer & Psychotherapeuten (HPC)</p> <p>NLP enthält als Abbildung der wesentlichen Kommunikations- und Veränderungsmuster alle entscheidenden Grundelemente für Erfolg durch Coaching, Training sowie Psychotherapie: Prozessorientierung, Basisfähigkeiten, Kommunikations- und Veränderungsmodelle.</p> <p>Das Anliegen in dieser Fortbildung ist es, Ihnen die Prinzipien der wichtigsten und effektivsten Einzelverfahren verfügbar zu machen sowie eine neue Ebene der Kompetenz herzustellen. Wer tiefer einsteigen möchte, ist herzlich zur NLP-Practitioner-Ausbildung ab 15. Juni 2007 eingeladen.</p>	<p>Linda Langeheine NLP-Lehrtrainerin DVNLP</p>	<p>POWER BRAIN Zentrum für Mentales Training & Kommunikation Am Ideck 3 • 42781 Haan</p> <p>Tel.: 02129-1653 eMail: LLangeheine@web.de Web: www.nlp-and-more.org www.powerbrain.org</p>	<p>19.-21.01.2007 Raum Düsseldorf</p> <p>Investition: € 330,- ohne Ü/V., inkl. MwSt.</p>

NLP Neurolinguistisches Programmieren

<p>Neujahrs Explorer NLP EXPLORER® I (der beste Einstieg ins NLP bzw. die Coaching-Fortbildung und das erste Drittel auf dem Weg zum Practitioner, DVNLP)</p>	<p>Dr. Frank Görmar Achim Stark (DVNLP-Lehrtrainer)</p>	<p>ChangeWorks Akademie Dr. Frank Görmar Untere Albrechtstr. 17 D-65185 Wiesbaden</p> <p>Tel.: 0611-1665610 • Fax: 1665619 eMail: info@changeworks.de Web: www.changeworks-akademie.de</p>	<p>20.-21.01.2007 25.-28.01.2007 in einem ehem. Kloster Raum Frankfurt/M.</p> <p>€ 670,- inkl. MwSt. zzgl. Tagungspauschalen</p>
<p>NLP-Practitioner-Ausbildung (DVNLP, European Coaching Association (ECA))</p>	<p>Bianca Kopetz Nicolai Tassilo Semmler DVNLP-Lehrtrainer</p>	<p>Besser-Siegmund-Institut Mönckebergstr. 11 • D-20095 Hamburg</p> <p>Tel.: 040-327090 Fax: 040-32004935 eMail: info@besser-siegmund.de Web: www.besser-siegmund.de</p>	<p>26.01.2007 (Start) 20.01.2008 (Ende)</p> <p>€ 2.790,-</p> <p>Die Ausbildung ist mehrwertsteuerbefreit. Kostenlose Infoabende am 15.11.2006 und 04.12.2006 (18.00 – 21.00 Uhr)</p>
<p>14. Worldcampus bei Rio – Brasilien Internat. Ausbildungen in einzigartigem Ambiente NLP – alle Levels, Integratives Coaching, Integrative Aufstellungen, Hypnotherapie, Neuro-Energetik, Body-Talk</p>	<p>Internationales Team mit Tom Best (USA) Dr. Jairo Mancilha (Bra) Sabine Klenke Bernd Isert Arline Davis (USA, Bra) Consuelo Casula (I) Mandiro Ordyniak u.a.</p>	<p>METAFORUM international – Akademie für Kompetenzentwicklung Postfach 740237 • D-13092 Berlin</p> <p>Tel.: 030-944 14 900 eMail: info@metaforum.com Web: www.metaforum.com</p>	<p>28.01.-16.02.2007 Mendes bei Rio de Janeiro/Brasilien</p> <p>Gebühr: je nach Kurs</p>
<p>NLP-Grundkurs (Einstieg in die Practitioner- Ausbildung; Fortbildungspunkte für Psychotherapeuten/Ärzte)</p>	<p>Thies Stahl</p>	<p>Thies Stahl Seminare Drosselweg 1 • D-25451 Quickborn</p> <p>Tel.: 04106-823 81 Fax: 01212 5125 25 274 eMail: TS@ThiesStahl.de Web: www.ThiesStahl.de</p>	<p>02.-04.02.2007 Hamburg</p> <p>€ 340,-</p>
<p>NLP-Master-Ausbildung</p>	<p>Franz Stowasser Dipl. Soz., Betriebsw., Ind.Kfm., certified NLP- Trainer Society of NLP, Int. NLP, DVNLP</p> <p>weitere Seminare unter:</p>	<p>THINK GmbH Gresgen 40 • D-79669 Zell</p> <p>Tel.: 07625-7636 Fax: -217 eMail: info@think-seminars.com Web: www.think-seminars.com</p>	<p>11.-18.02.2007 (Teil A) 29.06.-08.07.2007 (Teil B)</p> <p>€ 2.350,- inkl. MwSt.</p>
<p>NLP Practitioner Ausbildung mit Zusatzqualifikation Konfliktlotse/-lotsin</p> <p>Feb. – Okt. 2007 (berufsbegleitend, 215 Unterrichtsstunden)</p>	<p>Marcus Bergfelder</p>	<p>KOBI e.V./ Kommunikatives Bildungswerk Adlerstr. 83 • D-44137 Dortmund</p> <p>Tel.: 0231-143123 Fax: 163986 eMail: info@kobi.de Web: www.kobi.de</p>	<p>12.02.2007-14.10.2007 Dortmund</p> <p>€ 1.872,- (1.720,-) (in monatl. Raten)</p>
<p>NLP-Master-Ausbildung 20 Tage</p>	<p>Heide Janowitz (Lehrtrainerin, Lehrcoach DVNLP), Dr. Sabine Marquardt (Lehrtrainerin, Coach DVNLP)</p>	<p>NLP Rhein-Neckar Friedrichstraße 13 • D-69469 Weinheim</p> <p>Tel.: +49-6201-870697 Fax: +49-6201-870697 eMail: Info@NLP-Rhein-Neckar.de Web: www.NLP-Rhein-Neckar.de</p>	<p>16.-18.02.2007 16.-18.03.2007 04.-06.05.2007 13.-15.07.2007 17.-19.08.2007 22.-23.09.2007 16.-18.11.2007 Weinheim</p> <p>€ 2.126,- inkl. MwSt.</p>

KALENDER

NLP Neurolinguistisches Programmieren

<p>NLP Practitioner- und Master-Ausbildungen mit Universitäts-Instituts-Zertifikat</p>	<p>Adrian Schweizer, Zürich (NLP-Master-Trainer/Dilts/ Society of NLP)</p>	<p>FIRM GmbH An-Institut der FernUniversität in Hagen Universitätsstr. 21 • D-58084 Hagen</p> <p>Tel.: 02331-987 2396 Fax: 02331-987 395 eMail: info@firm-web.de Web: www.firm-web.de</p>	<p>5 Ausbildungsblöcke 4/4/4/4/2 Tage Pract.: März-Okt. 2007 Master: März-Okt. 2007 Ort: Kloster Aldersbach/ Passau Zertifikat: Society of NLP/ Soft-Skill-Manager im Business Bereich bzw. Systemischer Coach Preis: Practitioner € 3.090,- Master € 3.000,-</p>
<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>Tel.: 0611-1665610 Fax: 1665619 eMail: info@changeworks.de Web: www.changeworks-akademie.de</p>	<p>01.-04.03.2007 (Start)</p> <p>In einem ehem. Kloster Raum Frankfurt/M.</p>
<p>NLP Coach, DVNLP</p> <p>Der Fokus der Ausbildung liegt auf der eigenen Coachinghaltung, der Auftragsklärung, der Planung und auf dem Verlauf des Coaching Prozesses.</p>	<p>Dr. Frank Görmar Achim Stark Susanne Breuer (alle Lehrtrainer, DVNLP)</p>	<p>ChangeWorks Akademie Dr. Frank Görmar Untere Albrechtstr. 17 • D-65185 Wiesbaden</p> <p>Tel.: 0611-1665610 Fax: 1665619 eMail: info@changeworks.de Web: www.changeworks-akademie.de</p>	<p>12.03.2007 (Start)</p> <p>In einem ehem. Kloster Raum Frankfurt/M.</p>
<p>Einführung in NLP</p> <p>Dieses Seminar ist auch als Schnupperkurs gedacht. Wer tiefer einsteigen möchte, ist herzlich zur NLP Practitioner-Ausbildung ab 15. Juni 2007 eingeladen.</p>	<p>Linda Langeheine NLP-Lehrtrainerin DVNLP</p>	<p>POWER BRAIN Zentrum für Mentales Training & Kommunikation Am Ideck 3 • D-42781 Haan</p> <p>Tel.: 02129-1653 eMail: LLangeheine@web.de Web: www.nlp-and-more.org www.powerbrain.org</p>	<p>24.-25.03.2007 Bildungszentrum Sorpesee</p> <p>€ 120,50 inkl. Übernachtung, Seminar & Vollpension</p>
<p>Ausbildung zum NLP-Coach (DVNLP, European Coaching Association (ECA))</p> <p>„Abendschule“ im Herzen Hamburgs</p> <p>NLP-Formate für Führungskräfte und Teams Grundlagen der Psychologie und Gehirnforschung Das individuelle Coach-Profil gestalten Entwicklung von Markennamen für die eigene Methode Entwicklung von eigenen Buchprojekten und Exposés für Veröffentlichungen und Akquise</p>	<p>Diplom-Psychologen Cora Besser-Siegmund Harry Siegmund</p> <p>Autoren von 15 NLP-Sachbüchern, u.a. „Coach Yourself“ und „Mentales Selbst-Coaching“, DNLP-Lehrtrainer, Approbierte Psychotherapeuten</p>	<p>Besser-Siegmund-Institut Mönckebergstr. 11 • D-20095 Hamburg</p> <p>Tel.: 040-327090 Fax: 040-32004935 eMail: info@besser-siegmund.de Web: www.besser-siegmund.de</p>	<p>24.04.2007 (Start) 24.06.2008 (Ende)</p> <p>Insgesamt 30 Abende (immer dienstags) plus eine Kompaktwoche (02.-07.07.2008)</p> <p>€ 3.500,- Die Ausbildung ist mehrwertsteuerbefreit. (max. 12 Teilnehmer)</p> <p>Info für NLP-Practitioner: die Master-Ausbildung kann parallel zur Coach-Ausbildung absolviert werden.</p>

NLP Neurolinguistisches Programmieren

<p>NLP Master Ausbildung mit Zusatzqualifikation Coach</p> <p>Mai 2007 – Feb. 2008 (berufsbegleitend, 215 Unterrichtsstunden)</p>	<p>Marcus Bergfelder</p>	<p>KOBI e.V./ Kommunikatives Bildungswerk Adlerstr. 83 • D-44137 Dortmund</p> <p>Tel.: 0231-143123 Fax: 163986 eMail: info@kobi.de Web: www.kobi.de</p>	<p>21.05.2007-10.02.2008 Dortmund € 1.928,- (1.776,-) (in monatl. Raten)</p>
<p>NLP-Practitioner-Ausbildung Sommerakademie plus 5 Herbstmodule</p> <p>In dieser 20 Tage umfassenden Ausbildung werden all die Inhalte anschaulich und praxisorientiert vermittelt, die Sie benötigen, um NLP im beruflichen oder privaten Kontext anzuwenden.</p>	<p>Linda Langeheine NLP-Lehrtrainerin DVNLP Syst. Coach Mediatorin Hypnotherapeutin Ausbilderin Mentales Training Sachbuchautorin</p>	<p>POWER BRAIN Zentrum für Mentales Training & Kommunikation Am Ideck 3 • D-42781 Haan</p> <p>Tel.: 02129-1653 eMail: LLangeheine@web.de Web: www.nlp-and-more.org www.powerbrain.org</p>	<p>15.-24.06.2007 (Sommerakademie) plus 5 Wochenendmodule Abschluss: Dez. 2007</p> <p>Bildungszentrum Sorpesee</p> <p>€ 1.870,- inkl. Übernachtung, Seminar, Unterrichtsmaterial & Vollpension</p>
<p>NLP Business Practitioner</p> <p>April 2007 Intensivausbildung in englischer Sprache, mit deutschsprachiger Betreuung</p>	<p>Rosie O'Hara NLP Trainer Malcolm Aldridge Business Consultant & NLP Master</p>	<p>NLP Highland Braeside 4 Gordon Street Forres Moray, Scotland IV36 1DY</p> <p>Tel.: +44 (0) 1309 676004 eMail: nlphighland@yahoo.co.uk Web: www.nlphighland.co.uk</p>	<p>25.-29.06.2007 5 Tage intensiv</p> <p>Findet in einem alten Herrenhaus umgeben von Gärten und Wald in den Highlands von Schottland statt – die ersten 10 Teilnehmer können direkt im Haus wohnen (inklusive).</p>

Systemische Arbeit

<p>Abendtermine für Aufstellungen zu beruflichen, privaten oder Supervisionsanliegen</p>	<p>Thies Stahl</p>	<p>Thies Stahl Seminare Drosselweg 1 • D-25451 Quickborn</p> <p>Tel.: 04106-823 81 Fax: 01212 5125 25 274 eMail: TS@ThiesStahl.de Web: www.ThiesStahl.de</p>	<p>Ersten Dienstag im Monat Hamburg</p> <p>€ 60,-</p>
<p>Systemischer Coach/ Systemischer Business-Coach, Coach, DVNLP</p> <p>Inkl. Aufstellungsseminar mit Prof. Varga von Kibéd</p>	<p>Birgid Kröber Prof. Dietmar Kröber Dr. Holger Sobanski Prof. Varga von Kibéd Uli Bühle</p>	<p>KRÖBERKommunikation Solitudeallee 16 • D-70439 Stuttgart</p> <p>Tel.: 0791-954 16 90 eMail: info@kroebekom.de Web: www.kroebekom.de und www.nlp-stuttgart.de</p>	<p>Start: 02.-04.02.2007 17/20 Tage Stuttgart € 2.950,- / € 3.550,- + MwSt.</p>

KALENDER

Systemische Arbeit

<p>Prozessorientierte Systemische Aufstellungsarbeit (Fortbildungspunkte für Psychotherapeuten/Ärzte)</p>	<p>Thies Stahl</p>	<p>Thies Stahl Seminare Drosselweg 1 • D-25451 Quickborn</p> <p>Tel.: 04106-823 81 Fax: 01212 5125 25 274 eMail: TS@ThiesStahl.de Web: www.ThiesStahl.de</p>	<p>09.-11.03.2007 Hamburg</p> <p>€ 340,-</p>
<p>Systemische Aufstellungsarbeit nach Hellinger – Selbsterfahrung, Theorie und Anwendbarkeit</p> <p>März – Nov. 2007 (berufsbegleitend, 131 Unterrichtsstunden)</p>	<p>Bethina Altschul</p>	<p>KOBI e.V./ Kommunikatives Bildungswerk Adlerstr. 83 • D-44137 Dortmund</p> <p>Tel.: 0231-143123 Fax: 163986 eMail: info@kobi.de Web: www.kobi.de</p>	<p>12.03.2007-18.11.2007 Dortmund</p> <p>€ 1.470,- (1.400,-) (in monatl. Raten)</p>
<p>Systemaufstellungen 2-jährige Weiterbildungen</p> <p>– System-/Familienaufstellungen in Psychotherapie und Beratung – Organisations- und Struktur-aufstellungen in der Organisationsentwicklung</p>	<p>Barbara Innecken Erdmuthé Kunath Dr. Eva Madelung Laszlo Mattyasovszky Claude Rosselet Gerhard Stey Dr. Matthias Varga v. Kibéd Dr. Gunthard Weber Michael Weber</p>	<p>ISA Berlin Institut für Systemaufstellungen Schustehrusstr. 27 • D-10585 Berlin</p> <p>Tel.: 030-3424593 Fax: 030-34702308 eMail: mail@isa-berlin.de Web: www.isa-berlin.de</p>	<p>13.-17.06.2007 (Start) System-/Familien-aufstellungen</p> <p>Berlin</p> <p>Gebühr: je nach Kurs</p> <p>22.-24.01.2007 (Start) Organisationsaufstellungen</p>

Coaching

<p>Coaching-Ausbildung</p>	<p>Franz Stowasser</p> <p>Zusätzlich Dr. Frank Wartenweiler (Kurs 4) Max Woodtli (Kurs 5) int. NLP, DVNLP anerkt.</p>	<p>THINK GmbH Gresgen 40 • D-79669 Zell</p> <p>Tel.: 07625-7636 Fax: -217 eMail: info@think-seminars.com Web: www.think-seminars.com</p>	<p>Teil 1: 09.-12.11.2006 Teil 2: 14.-17.12.2006 Teil 3: 04.-07.01.2007 Teil 4: 08.-11.02.2007 Teil 5: 08.-11.03.2007</p> <p>€ 3.600,- + MwSt.</p>
<p>Sport-Mental-Coach Ausbildung</p>	<p>Antje Heimsoeth (DVNLP-Lehrtrainerin) Sport-Mental-Coach</p>	<p>SportNLPAcademy Wendelsteinstr. 9b • D-83026 Rosenheim</p> <p>Tel.: 08031-892969 Mobil: +49 (0) 171-6163194 eMail: info@sportnlpacademy.de Web: www.sportnlpacademy.de</p>	<p>1. Modul: 10.-12.11.2006 2. Modul: 08.-10.12.2006 3. Modul: 19.-21.01.2007 Raum Rosenheim</p> <p>€ 299,- per Modul (inkl. MwSt.)</p>
<p>Business Coach, ChangeWorks</p> <p>Anwendung + Anbindung der NLP-Methodik aus NLP-Practitioner bzw. -Master an Business-Konzepte</p>	<p>Heiner Koppermann (DVNLP-Lehrtrainer) Heinrich Wickinghoff Dr. E. Böhm Dr. K. Stahl Dr. F. Dievernich J. Oellrich Sven Hoffmann Werner Bergmann</p>	<p>ChangeWorks Akademie Dr. Frank Görmar Untere Albrechtstr. 17 • D-65185 Wiesbaden</p> <p>Tel.: 0611-1665610 Fax: 1665619 eMail: info@changeworks.de Web: www.changeworks-akademie.de</p>	<p>13.-14.01.2007 (Start, insgesamt 22 Tage)</p> <p>in einem ehem. Kloster Raum Frankfurt/M.</p>

Coaching

<p>Integrative COACHING AUSBILDUNG Die Verbindung von NLP, Aufstellungsarbeit, lösungs-fokussierter Arbeit und Systemdialog</p> <p>Zert: DVNLP, ECA, ICI 5 Module à 4 Tage</p>	<p>Bernd Isert Roland Pickelein</p>	<p>METAFORUM international – Akademie für Kompetenzentwicklung Postfach 740237 • D-13092 Berlin</p> <p>Tel.: 030-944 14 900 eMail: info@metaforum.com Web: www.metaforum.com</p>	<p>1. Modul: 22.-25.03.2007 Nürnberg</p> <p>Gebühr: € 2.100,- zzgl. MwSt. (gesamt) oder € 430,- (Block)</p>
<p>Integrativ: systemisch, lösungsorientiert, tiefenpsychologisch, psychodramatisch, Hypnoseausbildung inkl., Aufstellung, Spiritualität, Gruppendynamik</p> <p>Zertifiziert: Qualitätsring Coaching (QRC), AG Gruppendynamik Lippe (AGL)</p>	<p>Dr. Björn Migge (Autor Handbuch Coaching und Beratung)</p>	<p>Dr. Migge-Seminare Marienstr. 70 • D-32427 Minden</p> <p>Tel.: 0571-9741975 Fax: 0571-9741976 eMail: post@drmigge.de Web: www.drmigge.de</p>	<p>16.-20.04.2007 (Start) insgesamt 22 Tage bei Hannover/Bielefeld</p> <p>€ 3.200,- (alle 22 Tage) + MwSt. zzgl. Übernachtung und Vollpension</p>
<p>10. Systemische-neuroduale Coaching-Ausbildung (zertifiziert nach DVNLP und ProC)</p>	<p>Martina Schmidt-Tanger Thies Stahl Marita Bestvater (Pro-C-Lehrcoaches, Lehrcoaches-DVNLP)</p>	<p>CCC Professional M. Schmidt-Tanger Ehrenfeldstr. 14 • D-44789 Bochum</p> <p>Tel./Fax: 0234-332581 eMail: office@ccc-professional.de Web: www.ccc-professional.de</p>	<p>22.-25.07.2007 (Start) Rest in 2008 Bochum/Münster</p> <p>€ 5.520,- (Privattarif) € 7.400,- (Firmentarif)</p>

Weitere Seminarangebote

<p>Supervisor/in, DGSv (die Ausbildung ist von der Deutschen Gesellschaft für Supervision zertifiziert)</p>	<p>Dieter Kubutat (Dipl.-Päd., Dipl.-Supervisor, Lehrsupervisor, DGSv, Practitioner, DVNLP)</p> <p>Carl Woerner (Dipl.-Psych., Lehrsupervisor, DGSv)</p>	<p>ChangeWorks Akademie Dr. Frank Görmar Untere Albrechtstr. 17 • D-65185 Wiesbaden</p> <p>Tel.: 0611-1665610 Fax: 1665619 eMail: info@changeworks.de Web: www.changeworks-akademie.de</p>	<p>03.11.2006 (Start)</p> <p>In einem ehem. Kloster Raum Frankfurt/M.</p>
<p>Fortbildungsreihe Arbeiten mit der Timeline (insgesamt 3 Wochenenden)</p>	<p>Diplom-Psychologin Anna Angelika King (ehemals Außenthal)</p>	<p>Anna Angelika King Hörn 10 • D-24631 Langwedel</p> <p>Tel.: 04329-1262 Fax: 04329-1397 eMail: Anna-Angelika.King@t-online.de Web: www.angelikaking.de</p>	<p>10.-12.11.2006 (erstes von 3 Wochenenden) in Langwedel</p> <p>€ 495,- per Wochenende (zzgl. MwSt.)</p>

KALENDER

Weitere Seminarangebote

<p>Richtig Schreiben</p> <p>Ein neuer Weg, das Rechtschreiben zu erlernen Ein Kurs für Erwachsene oder Eltern mit/ohne ihre Kinder.</p>	<p>Dr. Franz Karig (Lehrtrainer, DVNLP, LernCoach (nlpaed))</p>	<p>ChangeWorks Akademie Dr. Frank Görmar Untere Albrechtstr. 17 • D-65185 Wiesbaden</p> <p>Tel.: 0611-1665610 Fax: 1665619 eMail: info@changeworks.de Web: www.changeworks-akademie.de</p>	<p>27.-28.01.2007</p> <p>Wiesbaden</p>
<p>Endlich Wunschgewicht!</p> <p>In diesem Seminar wird die Grundlage eines Emotionstrainings vermittelt, das falsche Essprogramme im Unterbewusstsein „überschreiben“ kann, was letztlich zu dauerhaftem Wunschgewicht führt.</p> <p>Und noch eins gehört zum Programm: Nie Diät machen!</p>	<p>Linda Langeheine NLP-Lehrtrainerin DVNLP Syst. Coach Mediatorin Hypnotherapeutin Ausbilderin Mentales Training</p>	<p>POWER BRAIN Zentrum für Mentales Training & Kommunikation Am Ideck 3 • D-42781 Haan</p> <p>Tel.: 02129-1653 eMail: LLangeheine@web.de Web: www.nlp-and-more.org www.powerbrain.org</p>	<p>Wochenende L 2102 03.-04.02.2007 Wochenende L 2103 10.-11.03.2007</p> <p>Bildungszentrum Sorpesee</p> <p>€ 120,50 inkl. Übernachtung, Seminar, Unterrichtsmaterial & Vollpension</p>
<p>Entspannungspädagogik – Vermittlung klassischer Entspannungstechniken</p> <p>März – Dez. 2007 (berufsbegleitend, 215 Unterrichtsstunden)</p>	<p>Karina Müller</p>	<p>KOBI e.V./ Kommunikatives Bildungswerk Adlerstr. 83 • D-44137 Dortmund</p> <p>Tel.: 0231-143123 Fax: 163986 eMail: info@kobi.de Web: www.kobi.de</p>	<p>17.03.-02.12.2007 Dortmund</p> <p>€ 1.047,- (1.969,-) (in monatl. Raten)</p>
<p>Business-Trainer Trainer-Moderatoren- Führungskräfte</p>	<p>Kröber-Kommunikation- Trainerteam Leitung: Dr. Holger Sobanski</p>	<p>KRÖBERKommunikation Solitudeallee 16 • D-70439 Stuttgart</p> <p>Tel.: 0791-954 16 90 eMail: info@kroebekom.de Web: www.kroebekom.de und</p>	<p>www.nlp-stuttgart.de 22.-24.03.2007 (Start) 16 Tage Stuttgart</p> <p>€ 3.850,- + MwSt.</p>
<p>Analytische Kinesiologie</p> <p>März – Nov. 2007 (berufsbegleitend, 128 Unterrichtsstunden)</p>	<p>Birgit Klein</p>	<p>KOBI e.V./ Kommunikatives Bildungswerk Adlerstr. 83 • D-44137 Dortmund</p> <p>Tel.: 0231-143123 Fax: 163986 eMail: info@kobi.de Web: www.kobi.de</p>	<p>24.03.-18.11.2007 Dortmund</p> <p>€ 1.020,- (940,-) (in monatl. Raten)</p>
<p>DER TRUMPF IM SACK</p>	<p>RONALD AMSLER WERNER FUCHS</p>	<p>NLP INSTITUT ZÜRICH Lättenstrasse 18 • CH-8914 Aeugst am Albis</p> <p>Tel.: 0041-1-761 08 38 Fax: 0041-1-761 08 09 eMail: ronnie@nlpinstitut.ch Web: www.nlp-institut.ch</p>	<p>30.03.-01.04.2007 in Büttenhardt (CH)</p> <p>CHF 1.800,- / € 1.200,-</p>

Weitere Seminarangebote

<p>Erfolg beginnt im Kopf: Mentales Training Bildungsurlaub (5 Tage)</p> <p>Zielgruppe: Berater, Trainer, Coaches Zur Wissensvermittlung und Unterstützung bei Veränderungsprozessen von Klienten, Kunden und Seminarteilnehmern. Menschen, die ihr volles Potenzial ausschöpfen wollen.</p>	<p>Linda Langeheine NLP-Lehrtrainerin DVNLP Syst. Coach Mediatorin Hypnotherapeutin Ausbilderin Mentales Training</p>	<p>POWER BRAIN Zentrum für Mentales Training & Kommunikation Am Ideck 3 • D-42781 Haan</p> <p>Tel.: 02129-1653 eMail: LLangeheine@web.de Web: www.nlp-and-more.org www.powerbrain.org</p>	<p>02.-06.07.2007 5 volle Tage</p> <p>Düsseldorf</p> <p>Investition: € 550,- ohne Ü/V., inkl. MwSt.</p>
<p>Lampenfieber ade!</p> <p>Hätten Sie Lust, in einem Workshop Techniken und Tipps zu erfahren, damit Sie besser mit Ihrem Lampenfieber umgehen können? Dazu etliche wohlthuende und effektive Übungen? Ob Musiker, Schauspieler, Sängerin, Führungskraft mit Öffentlichkeitsverpflichtungen, hier sind Sie richtig!</p>	<p>Linda Langeheine NLP-Lehrtrainerin DVNLP Syst. Coach Mediatorin Hypnotherapeutin Ausbilderin Mentales Training Autorin „Lampenfieber ade“ ISBN 3-921729-75-8</p>	<p>POWER BRAIN Zentrum für Mentales Training & Kommunikation Am Ideck 3 • 42781 Haan</p> <p>Tel.: 02129-1653 eMail: LLangeheine@web.de Web: www.nlp-and-more.org www.powerbrain.org</p>	<p>08.-09.09.2007</p> <p>Raum Düsseldorf</p> <p>Investition: € 250,- ohne Ü/V., inkl. MwSt.</p>

Coaching fürs Leben

Neue Bücher zur Gewaltfreien Kommunikation

Unsere aktuellen Neuerscheinungen zeigen, wie die GFK in verschiedenen Situationen praktisch angewandt werden kann. **Vilma Costettis** Buch »... und immer sagen wir „bitte“ oder „danke“« ist eine klar und prägnant formulierte Einführung in die Prinzipien der GFK – wunderschön bebildert von Stefania Garuti. Auch ein tolles Geschenkbuch! **Marshall Rosenberg** lehrt uns, die Sprache des Friedens zu sprechen – in seinem neuen Buch



finden Sie inspirierende Geschichten und Übungen zur Anwendung der GFK. Übrigens: Auch mit sich selbst kann man gewaltfrei kommunizieren. Das beweist **Sylvia Haskvitz** in ihrem humorvoll geschriebenen Buch „Ins Gleichgewicht kommen“. Wer sein inneres Gleichgewicht erlangt hat, dem sieht man das auch äußerlich an – und lästige Pfunde schwinden dann oft von allein, wenn man liebevoll und einfühlsam mit dem eigenen Körper umgeht.



64 S., geb., € (D) 14,95, € (A) 15,40, ISBN 3-87387-627-2



136 S., kart., € (D) 15,90, € (A) 16,40, ISBN 3-87387-640-X



104 S., kart., € (D) 11,90, € (A) 12,30, ISBN 3-87387-639-6

VISITENKARTEN


Body-Voice-Performance®
... schafft Authentizität und Selbstsicherheit.



www.Fairity.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


www.id.co.at/blog

competence
confidence
congruence
chance


Deborah Bacon | Robert Dilts

Lernen von den Besten!
Jetzt bestellen!

Interaktive Video-Seminare auf CD/DVD, z.B. **12 Std. "FührungsTraining"** mit Robert B. Dilts, incl. TN-Unterlagen, 2 DVDs nur 149,-

4. & 5. Dez. 2006! Die TWINN® Akademie präsentiert Robert Dilts und Deborah Bacon **exklusiv** im deutschen Sprachraum mit dem **neuen TOP-Thema:**
"Coaching at an Identity Level - Bei entscheidenden Lebensübergängen grundlegenden Wandel fördern!"

- Ort: 250m zum berühmten Nürnberger Christkindlesmarkt
- Teilnahmegeb.: nur 390,- zzgl. Mwst. Gruppen-Bonus 3+1 (4. Teilnehmer/in **GRATIS!**)
- Die Teilnehmerzahl ist auf 100 Personen *begrenzt!*


TWINN® Group EWIV - Consulting & Akademie
Kucha 318,
91238 Offenhausen/Nürnberg
Tel. +49 (0)9158 99 89 00,
office@twinn.de
www.twinn.de • www.twinn.at

NLP – Lernen in den Highlands von Schottland

Sich mal verwöhnen lassen.

Infos unter: www.nlphighland.co.uk
Anrufen unter +44 1309 676004



Kommunikation & Seminar im Internet:
www.ks-magazin.de




Zeitmanagement mit NLP


Das lange vergriffene Buch von Gisela Blümmert jetzt als e-book bei www.active-books.de

120 Seiten • € 9,-

Zeitplanung ganz praktisch: Mit vielen Übungen und Checklisten lernen Sie, Ihre Zeit effizienter zu nutzen. Der vorliegende Trainingskurs verbindet bewährte Strategien des Timings mit hervorragenden NLP-Techniken die helfen werden, neue Zugänge zur persönlichen Zeitplanung zu gewinnen.

Einfach auf www.active-books.de gehen und downloaden! Dort stehen auch zahlreiche weitere e-books zu den Themen NLP und Kommunikation bereit – viele davon kostenlos.





Coaching auf der Identitätsebene

Wir befinden uns in einer schwierigen Zeit: Probleme wie Terrorismus oder globale Erwärmung zeigen uns, dass wir uns mehr und mehr uns selbst, den anderen und der Welt um uns herum entfremden. Wir haben bereits einen derart kritischen Zustand kollektiver Entfremdung erreicht, dass immer mehr Menschen ihre Lebensziele hinterfragen und neu bewerten. Dieses Aufgerütteltsein hat zu einem wachsenden Bedarf an Coaching auf der Identitätsebene geführt.



Stressreduktion mit mbsr

Viele Menschen machen die Erfahrung, dass Zeitmanagement-Seminare zwar hilfreich sind, der Stress aber trotzdem kaum abnimmt. Das liegt daran, dass man in solchen Seminaren häufig „nur“ etwas über den Umgang mit äußere Stressoren lernt. Die inneren Ursachen vom Stresserleben, wie z.B. Innere Antriebe oder die Angst, nicht gut genug zu sein, werden oftmals ausgeklammert. Hier setzt mbsr (mindfulness based stressreduction) an – es hilft, die inneren Antriebe zu erkennen und mehr Gelassenheit zu entwickeln.



Das ist ja ein Gedicht!

Ob zu Feiertagen, Geburtstagen, Jahrestagen, Arbeitstagen, Sonntagen oder einfach als Ausdruck jubilierender Lebensfreude: Der Worte Wohlklang umspült balsamgleich die schroffen Gestade menschlicher Umtriebe. Dichten erledigt sich mitunter spontan, nie von allein. Gelungene Dichtwerke erzeugen wir mit Talent und Besessenheit – in Höhen und Tiefen unseres Lebens. Oder im Rausch. Letzteres hat von Goethe bis Bukowski geklappt: Ein Leitfaden zur Dichtkunst.

AKTUELL

Seminarkalender • neue Bücher • Trainerportraits

Anzeigenschluss für Heft 6 ist der 17. November 2006
Heft 6 erscheint am 20. Dezember 2006

Impressum

Chefredaktion und Büro:

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

Abonnements & Anzeigen:

Simone Scheinert
Projektleitung, Seminarkalender • Tel: 0 52 51 – 13 44 23
Stefanie Linden
Trainerportraits, Anzeigen • Tel: 0 52 51 – 13 44 16
Monika Winnik
Abo-Betreuung • Tel: 0 52 51 – 13 44 14

Junfermann Verlag

Postfach 1840 • D-33048 Paderborn
Tel: 0 52 51 – 13 44 -0 • Fax: 0 52 51 – 13 44 44
eMail: infoteam@junfermann.de • www.ks-magazin.de

Herausgeber und Verlag:

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

Herausgeber-Beirat:

Dr. Winfried Bachmann, Unterneukirchen
Klaus Marwitz, Bonn
Beirat:
Lutz Berger, Heidelberg
Bernd Isert, Berlin
Dr. Alexa Mohl, Hannover
Prof. Dr. Barbara Schott, Nürnberg
Thies Stahl, Quickborn

Layout & Satz:

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

© Junfermannsche Verlagsbuchhandlung GmbH & Co. KG
Paderborn 2006. 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)
15. 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

Dieser Ausgabe liegen folgende Beilagen bei:

- Asanger Verlag
- NLP-Institut Zürich
- twinn group

wingwave® – Training

REM-Phasen in Aktion – Emotionen bewegen

Köln 30.11. – 03.12.2006

München 07.12. – 10.12.2006

Linz (A) 02.01. – 05.01.2007

Klarheit - Freiheit - wingwave®



Body Voice Performance



Erfolgreiche Kommunikation im Miteinander

Persönliches Selbstsicheres Auftreten

Authentizität und Begeisterung

München Teil I 13.12. – 14.12.2006

München Teil II 11.01. – 12.01.2007

Offene Workshops

Provokativer Coach

Köln 06.10. – 08.10.2006

Body Voice Performance

Linz(A) 31.03. – 07.01.2007

Systemisch-phänomenologische Energetik SPE

Linz(A) 31.03. – 09.04.2007

Investieren Sie in Ihre berufliche Zukunft – Profitieren Sie von unserer 10-jährigen Markterfahrung und unserem professionellen Know-how!

Business / Management

Fachqualifikationen im Bereich Business / Management fundamental

- Fachtrainer soziale Kompetenz tba
- Managementcoach / Businessconsultler tba

Fachqualifikationen im Bereich Business / Management spezial

- Wirtschaftsmediator tba
- Special-Coach für Change-Management tba
- Special-Coach für Verkauf und effective distribution tba

Psychotherapie nach dem Heilpraktikergesetz

Fachqualifikationen im Bereich Psychotherapie fundamental

- Fachberater soziale Kompetenz tba / Psychologischer Berater tba
- Fundamentalstudiengang Psychotherapie tba

Fachqualifikationen im Bereich Psychotherapie spezial

- Fachberater für psychologische Kinder- und Jugendarbeit tba
- Kurativtherapeut für psychosoziale Arbeit im Kindes- und Jugendalter tba

Nach erfolgreicher amtlicher Überprüfung vor der Kreisverwaltungsbehörde erhalten Sie die staatliche Zulassung zur berufsmäßigen Ausübung der Psychotherapie in eigener Praxis oder Anstellung.

Fachqualifikationen Neurolinguistisches Programmieren (NLP), Zertifizierungen nach GTC

- NLP Grundstufe tba
- NLP-Practitioner tba
- NLP-Master tba
- NLP-Trainer tba

Informieren Sie sich auch über die tba Studiengänge Autogenes Training, Heilhypnose und Katathym Imaginative Psychotherapie.

Studienstart: November 2006

Bewerben Sie sich jetzt, da nur noch wenige Restplätze verfügbar sind.

Nächster Studienstart: Mai 2007

Info-Hotline: 0951/50989-550

Gruppenanmeldungen sind möglich.

BILDUNGSSCH~~U~~CK
Förderfähig durch das Land NRW

