

Kommunikation

Oktober 2012

Gewaltfreie Kommunikation • NLP • Business

Seminar

Coaching • Mediation • Pädagogik • Gesundheit



Change – Spielräume für den Wandel



**Beziehung
als Ort**

Lucas Derks
über Partnerschaft



**Baustelle
Gehirn**

Gerald Hüther
über Potenziale



**Bin ich noch
der Gleiche?**

Thies Stahl
über Identität

Verlag

Junfermann



Regine Rachow
Chefredakteurin

Etwas ist anders

Wenn ich als Kind von Ferienreisen zurückkehrte, kam mir die vertraute Welt seltsam verändert vor. Schon die Haustür erschien mir niedriger als zuvor, der Flur enger, mein Zimmer kleiner. Und das eigene Spielzeug: fast fremd. Es dauerte eine Weile, bis sich wieder ein Gefühl der Vertrautheit einstellte. Es war ja im Grunde alles beim alten geblieben. Nur ich habe mich verändert, ich war ein Stück gewachsen. Sicher nicht viel, doch es reichte für eine neue Perspektive auf die Welt.

Heute ist nach meinen – meist kurzen – Reisen nicht mehr viel beim alten. Eine Werft ging in Konkurs, in der Nachbarschaft machte ein Laden dicht, ein Freund verlor seine Arbeit, ein Autor zog seine Zusage zurück, ein wichtiger Auftraggeber wurde insolvent. Ich spüre den Druck der Veränderung, wie so viele Menschen, deren Welt ins Wanken gerät: wenn der Arbeitgeber sich zum wiederholten Male diversifiziert, die Miete steigt, die Bank sich verzockt hat, die Gesundheit schwächelt, der Partner sich abwendet, das Kind das Klassenziel nicht schafft.

Eine komplette Branche boomt, weil Menschen hoffen, durch Training, Coaching und Beratung mit diesen ständig wechselnden Verhältnissen besser zu recht zu kommen. Und manchmal denke ich, welch ein Zynismus. Wäre es nicht besser, die Verhältnisse dem Menschen anzupassen? Vermutlich. Doch wer soll es tun? Werden „die Verhältnisse“ nicht offenkundig mehr und mehr abhängig von Mechanismen und Märkten, die selbst von den Hauptakteuren immer weniger durchschaut werden? Ja. Es bleibt also bei mir, damit umzugehen. Ich kann lernen, was in dieser Situation für mich persönlich wichtig ist. Ich kann lernen, wie ich dem Stress entgehen, mich aus prekärer Lage befreien, einen Kleinkrieg beenden kann. Und ich staune immer wieder darüber, wie wenig es dafür braucht.

Bei der Kommunikations-Trainerin Liv Larsson¹ lese ich den Bericht einer Mutter, die unglücklich über die Wutausbrüche ihres Sohnes war. Immer wenn er nach einer Prügelei nach Hause kam, klagte sie abwechselnd ihn und die anderen Beteiligten an. Das machte beiden großen Stress. Doch eines Tages setzt sie sich, als der Junge wieder einmal zerrissenen aus der Schule kommt, einfach neben ihn. Schweigt. Spürt, wie es ihm wirklich geht. Plötzlich kann auch er sich öffnen. Er sinkt bitterlich weinend in ihre Arme. Erstmals seit Jahren sind Mutter und Kind wieder in tiefem Kontakt miteinander.

Wer als Kind von langer Reise heimkehrte, bekam frühe Ahnung von einer wichtigen Erfahrung: wie ein paar Millimeter Körperlänge Blickwinkel und Wahrnehmung verändern. Es zählt zu den grundlegenden Erkenntnissen der Veränderungsarbeit, dass eine kleine Abweichung im Verhalten eines Menschen weitreichende Veränderungen in seinem Umfeld haben kann. Um diesen kleinen Unterschied zu erkennen, kann professionelle Unterstützung hilfreich sein. Menschen verändern sich stets. Und auch das erfuhren wir schon als Kind. Selbst wenn wir glaubten, dass die Welt es war, unser Zimmer und unser Spielzeug, die sich verändert hat.

Ich wünsche Ihnen Freude und Erkenntnis bei der Lektüre dieses Heftes!

Regine Rachow

¹ Liv Larsson (2012): Wut, Schuld und Scham. Paderborn: Junfermann



40 Prozent? Halleluja!
Wie viel an persönlichem Wandel ist zuträglich?

NLP, mein Partner und ich
Ich bilde mich weiter.
Und mein Umfeld?

Der gute Kern
Wertequadrat
und Feedback

TITEL

- 8 Vertreibung aus dem Paradies**
Metakompetenz, Frontalhirn und die Weisheit des Körpers.
Wie können wir unser Potenzial entfalten? Von *Gerald Hüther*
- 9 Ad-hoc-Umfrage**
MUSS ich mich verändern? Ich find mich toll ...
Vier Fragen an die Vorstände des DVNLP
- 14 Immer die falschen Männer**
Beziehung ist Ort. Das Soziale Panorama als Instrument
zum Coachen von Intimbeziehungen. Von *Lucas Derks*
- 18 40 Prozent für ein Halleluja!**
Wie viel an persönlichem Wandel ist möglich?
Und was ist nachhaltig? Von *Nico Rose*
- 22 NLP, mein Partner und ich**
Wenn Menschen NLP lernen und sich zu verändern
beginnen, ist ihr Umfeld oft irritiert oder gar überfordert.
Von *Anja Köhler* und *Christian Kersten*
- 25 Führen mit NLP**
Überlebensstrategie für Unternehmen in Zeiten
des demografischen Wandels. Von *Svend Appler*

TITEL & THEMEN

- 30 Vom Gleichbleiben in großen Veränderungen**
Symptome und Probleme wirken identitätsstiftend. Ein
Identitäts-Tool für die Veränderungsarbeit. Von *Thies Stahl*
- 34 „Das kommt von ganz oben!“**
Emotionscoaching mit *wingwave* und das Organigramm
als Metapher. Von *Cora Besser-Siegmund*
- 38 Die Sache mit dem Fingerzeig**
Wie sich im Teamcoaching mit NLP Konflikte in
Zweierbeziehungen lösen lassen. Von *Holger Backwinkel*
- 40 Tritt aus dem Schatten der Familie**
Eine systemische Aufstellung für den Berater beim Change
im Familienunternehmen. Von *Peter Klein*
- 44 Die Eroberung des blauen Ozeans**
Blue-Ocean-Strategie für Trainer und Coaches –
mehr Spaß und Erfolg an der Akquise.
Von *Jenison Thomkins* und *Cornelia van der Coelen*
- 47 WORST CASE: „Darüber habe ich noch nicht nachgedacht“**
Wenn ein Klient schweigt, beginnt der Coach zu ackern.
Und überfordert sich und den Klienten.
Von *Horst Lempart*



SOMMERCAMP Italien

Abano Terme ▶ 22.7. - 10.8.2013



WEITERBILDUNGSEVENTS

- * SYSTEMISCHES & BUSINESS-COACHING
Bernd Isert, Sabine Klenke
- * NLP - Practitioner, Master, Trainer
Tom Andreas, Anhard von Lachner, Frank Pucelik (Mitbegründer des NLP)
- * HYPNOSYSTEMISCHE KONZEPTE
Dr. Gunther Schmidt
- * STRUKTURAUFSTELLUNGEN
Insa Sparrer, Matthias Varga v. Kibéd
- * GENERATIVES COACHING
Dr. Steve Gilligan, USA
- * NEURO-SEMANTIK & META-STATES
Dr. Michael Hall, USA
- * SOZIALES PANORAMA
Lucas Derks
- * UNTERNEHMENSBERATUNG
Oliver Martin
- * IMPRO- & PROVOKATIVER STIL
Noni Höfner

6. ZUKUNFTS-PROJEKT-KONGRESS

Roadmaps for Change ▶ 2.8. - 4.8.

X-CHANGE mit Matthias Varga von Kibéd,
Dr. G. Schmidt, Bernd Isert ▶ 31.7. - 2.8.



Dr. Gunther Schmidt, Insa Sparrer, Prof. Dr. Matthias Varga v. Kibéd, Dr. Steve Gilligan (USA), Lucas Derks, Dr. Michael Hall (USA), Bernd Isert, Sabine Klenke, Anhard von Lachner, Guillermo Echeraray (ES) v.l.n.r.

WORLDCAMP Brasilien

bei Sao Paulo ▶ 14.2. - 3.3.2013



AUSGEWÄHLTE PROGRAMME

- * SYSTEMISCHES & BUSINESS COACHING
Bernd Isert, Sabine Klenke u.a.
- * NLP - Practitioner, Master, Trainer
Dr. Michael Hall u.a.
- * SYSTEMISCHE AUFSTELLUNGEN
Guillermo Echeraray u.a.



54



63



65

Am Rubikon
Methoden für nachhaltiges Training

Kongress:
25 Jahre Metaforum

Bücher:
Therapeuten auf der Couch

Rubriken

- 3 Editorial
- 6 Pinnwand
- 7 Nachgefragt bei ...
- 52 Visitenkarten
- 65 Buchbesprechung
- 67 News
- 82 Vorschau
- 82 Impressum

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

- 70 Trainer-Porträts
- 74 Seminar kalender

48 Der gute Kern
Das Wertequadrat ermöglicht dem Kritiker eine wertschätzende Haltung. Von *Regine Heiland* und *Gabi Manneck*

54 Wie schaffe ich es über den Rubikon?
Systemische Aufstellung und Zürcher Ressourcenmodell. Von *Rainer Herlt*

58 Gut gelandet?
Zum Einarbeitungsprozess neuer Mitarbeiter. Von *Rolf Dindorf*

60 WECKERT LIEST
Von Stadtaffen und Bio-Knollen
Bücher zum Thema Ernährung

BERICHTE

62 Unser empfindliches Ohr

63 Trance, Transfer und metaphorische Räume

„Wir brauchen mehr Frauen in den Börsensälen.“ – *Ex-Wall-Street-Händler und Hormonforscher John Coates über zuviel Testosteron im Börsenhandel. Der Spiegel vom 02.07.2012*

PINNWAND



„Es ist leichter, auf dem Mond spazieren zu gehen, als auf der Erde glücklich zu werden.“ – *FAZ-Herausgeber Frank Schirrmacher über den*

Tod des Astronauten Neil Armstrong. FAZ vom 27.08.2012

© Christoph Vohler



„Er zerfällt in mehrere Teile. Einen Teil kann ich überhaupt nicht leiden.“ – *Kabarettist Dieter Hildebrandt über FC-Bayern-Präsident Uli Hoeneß. Interview in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung vom 08.07.2012*



„Das Belohnungssystem kennt nur ein Ziel: die Macht. Oder Sex, was oft das Gleiche ist.“ – *Psychiater Borwin Bandelow über das Psychogramm von Topmanagern. Interview in der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung vom 02.09.2012.*



„Religionen sind für mich eine ziemlich dumme Form des Eskapismus. Es gibt bessere: Essen, Wein, Sex, Baseball...“ – *Woody Allen. Interview in der Zeit vom 16.08.2012.*



„Immer ist es ein Dritter, der Teufel, Hitler, Honecker oder wer auch immer, der schuld an allem ist. Und jetzt ist es eben der Kapitalismus.“ – *Sozialforscher Meinhard Miegel über die Krise und*

das Gebot für den Menschen, sich zu verändern. Interview in FAZ vom 11.08.2012

TERMINE

16. bis 17. November, Berlin:

Neue Bewusstseinskultur in einer aus den Fugen geratenen Welt – 2. Kongress Meditation & Wissenschaft. Nadja.Rosmann@meditation-wissenschaft.org

16. bis 17. November, Göttingen:

Dialog und Empathie – Wie wollen wir leben? XIII. Kongress für Erziehung und Bildung. Ulrich.Geisler@ibe-goettingen.de

28. bis 29. November, Göttingen:

Personalstrategien, Personalentwicklung, Personalbeschaffung, Personalprozesse – Der Personalkongress 2012.



Nachgefragt bei ...

... Sue Johnson, Ottawa

Ihr Idol in Kindertagen?

Meine Idole waren Fred Astaire und Ginger Rogers.

Was bringt Sie in gute Stimmung?

Da gehört nicht viel dazu: etwas Musik, ein vertrautes Gesicht, etwas tun, das ich mag, meine Arbeit.

In welcher Landschaft halten Sie sich am liebsten auf?

Ich mag meinen kanadischen See, sehr tief, sehr ursprünglich, wenn die Wasseroberfläche spiegelglatt ist und mein Kajak zwischen Wasser und Himmel dahingleitet.

Was würden Sie gern beherrschen, das Sie noch nicht können? Ich möchte gerne den perfekten Tango tanzen.

Womit kann man Sie verwirren?

Es macht mir nichts aus, verwirrt zu sein, es macht mich nur neugieriger.

Wie finden Sie da wieder raus?

Mit meinen Klienten-Paaren und meinen Studenten arbeite ich gerne an Situationen, in denen es gerade nicht mehr weitergeht. Ich lerne, wenn ich verwirrt bin.

Welches Buch oder welcher Film hat Sie im zurückliegenden Jahr am meisten berührt?

Der Film „Hugo Cabret“.

Welches Werk würden Sie heute einem Eleven der Beratungszunft als Lektüre empfehlen?

Ich würde mein eigenes Buch „Halt mich fest“ empfehlen.

Ihr Klient (Patient, Coachee, Seminarteilnehmer) nervt. Was tun Sie? Ich würde sagen: „Ich bin gerade etwas verwirrt und verärgert.“ (Wenn ich so empfinde, sieht er es mir ohnehin an, und dann kann ich es auch gleich laut sagen.) „Vielleicht habe ich nicht aufmerksam genug zugehört.“

Welcher Versuchung geben Sie gern nach?

Schokolade.

Ihr Lebensmotto?

Das einzige, auf das es ankommt, ist Mut.

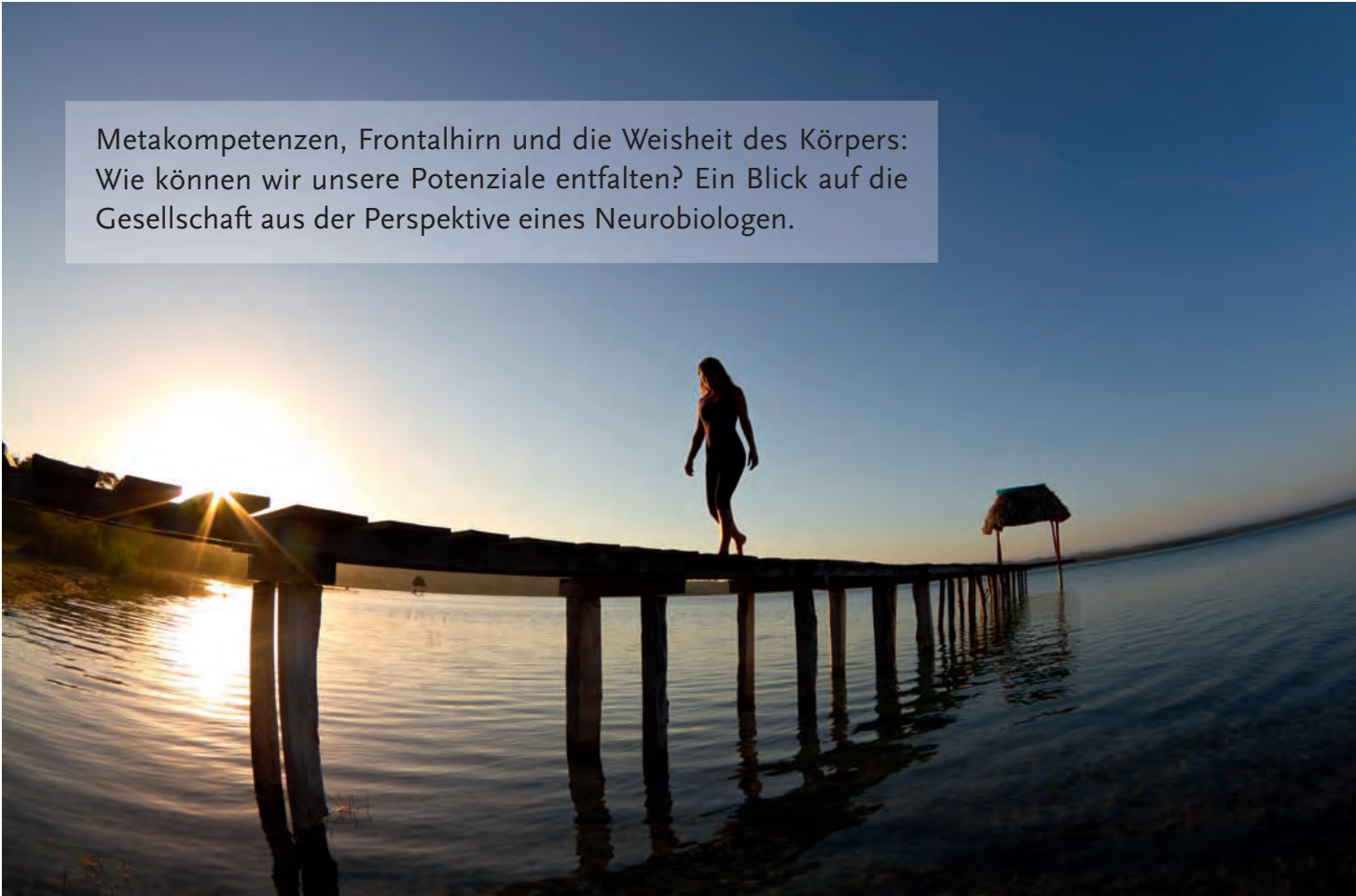
Und nun die Wunderfrage: Sie wachen morgen auf und alles ist so, wie Sie es sich schon immer wünschten. Woran würden Sie es merken? Um glücklich zu sein, brauche ich nur meinen Mann in meiner Nähe. Wir haben eine wunderbare Beziehung.



Vertreibung aus dem Paradies

Von Gerald Hüther

Metakompetenzen, Frontalhirn und die Weisheit des Körpers: Wie können wir unsere Potenziale entfalten? Ein Blick auf die Gesellschaft aus der Perspektive eines Neurobiologen.



Der Club of Rome hat das Dilemma, auf das wir uns zubewegen, „Grenzen des Wachstums“ genannt. Man kann nicht immer weiterwachsen, wenn der Raum, in den hinein man sich ausbreitet, immer enger wird, und wenn die für dieses Wachstum erforderlichen Ressourcen immer schlechter in ausreichender Menge und zur rechten Zeit verfügbar sind. Unsere Wirtschaft hat das noch nicht so recht verstanden, aber Heuschrecken, Lemminge und Feldmäuse kennen dieses Problem schon länger als wir. Solange alles passt, wächst ihre Population exponentiell, aber diese ungeheure Vermehrungsrate findet ihr rasches Ende, wenn es nicht mehr genug zu fressen gibt, wenn es zu eng, zu stressig und deshalb zu ungesund wird, wenn der Sex nicht mehr funktioniert und die Nachkommenschaft ausbleibt.

Von außen und vordergründig betrachtet, handelt es sich bei diesen Zyklen von Wachstum und Zusammenbruch um eine

gigantische Ressourcenverschwendung. Erst wird alles kahl gefressen und anschließend liegen massenhaft verwesende Leichname herum. Von innen und hintergründig betrachtet, offenbart sich hier ein geniales Entwicklungsprinzip, das die asiatischen Philosophen in das Bild der sich in den Schwanz beißenden Schlange gefasst haben: natürliche Zyklen von Wachstum und Schrumpfung laufen so lange immer wieder im Kreis ab, bis eine Lösung für dieses Dilemma gefunden wird.

Ressourcen nutzen oder Potenzial entfalten?

Diese Lösung besteht nur vordergründig in der Weiterentwicklung des Entstandenen und Erreichten durch die „Erfindung“ noch effizienterer Strategien zur noch besseren Ausnutzung der noch verfügbaren Ressourcen. Wie diese Strategien funktionieren, hat Charles Darwin in seiner Ab-

stammungslehre herausgearbeitet, und diese Vorstellung ist dann auch in der westlichen Welt zur allgemeinen und einzigen Evolutionstheorie des Lebendigen erklärt und zur Grundlage unserer wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung gemacht worden. Was diese Strategie aber tatsächlich hervorbringt, ist lediglich eine fortschreitende Differenzierung und Spezialisierung des Vorhandenen, ist die fortschreitende Aufspaltung der Lebensräume und die Erschließung neuer Ressourcen durch Besiedlung ökologischer Nischen.

Auf diese Weise werden die Zyklen von Wachstum und Schrumpfung möglicherweise verlangsamt, es können auch relativ stabile Gleichgewichte gefunden und eine gewisse Kontrollierbarkeit dieser Zyklen kann erreicht werden. Aber diese Strategie der ewigen Verbesserung, der fortschreitenden Anpassung, der immer weitergehenden Spezialisierung und des sich ständig verschärfenden Wettbewerbs um begrenzte Ressourcen führt nicht zu wirklicher Weiterentwicklung. Sie ist nur die Fortsetzung des Alten mit besser angepassten Mitteln und Werkzeugen.

In unserem Kulturkreis ist das Anheizen von Wettbewerb, das Erzeugen von Leistungsdruck, von Angst und Stress eine beliebte und immer wieder eingesetzte Strategie, um letzte Ressourcen zu mobilisieren und schwierige Situationen zu überstehen. Die damit zu erreichenden Erfolge sind allerdings immer nur kurzfristig und stoßen auch schnell an Grenzen. Dann lässt sich durch noch mehr Druck nicht noch mehr Leistung erzeugen. Menschen sind eben keine Maschinen. Menschen haben die Möglichkeit auszusteigen, bevor sie kaputtgehen. Innere Kündigung heißt diese Lösung – in Schulen und am Arbeitsplatz immer häufiger anzutreffen. Eine günstige Lösung ist das nicht.

Aus neurobiologischer Sicht hat der Mensch sein komplexes und zeitlebens lernfähiges Gehirn nicht entwickelt, um sich zum optimal angepassten Sklaven der von ihm geschaffenen Verhältnisse zu machen, sondern um Lebensbedingungen so zu gestalten, dass er seine in ihm angelegten Potenziale entfalten kann. Denn ebenso wie wir genetische Anlagen besitzen, die mehr Möglichkeiten bieten als tatsächlich genutzt werden, kommen wir mit einem Gehirn zur Welt, aus dem etwas viel Komplexeres und Vernetzteres werden könnte als das, was im Verlauf unserer Entwicklung zu einem Erwachsenen davon übrig bleibt.

Frontalhirn und Metakompetenzen

Kinder lernen immer, und sie lernen stets, indem sie sich zu dem, was sie erfahren und was es in der Welt zu entdecken gibt, in Beziehung setzen. Genau wie wir als Erwachsene versuchen auch Kinder jede neue Wahrnehmung und jede neue Erfahrung an etwas anzuknüpfen, was bereits da



Jens Tomas, Münster

„Change“ heißt der diesjährige DVNLP-Kongress. – MUSS ich mich überhaupt verändern? Ich find mich toll!

Wer Freunde und Familie genießt, nicht mehr arbeitet, sondern mit seinem Hobby Geld verdient, seinen inneren Frieden gefunden hat, und das alles bei bester Gesundheit und Fitness, der muss sich nicht (mehr) verändern ...

Aus Ihrer Erfahrung als Coach, Berater und Therapeut: Was hindert Menschen, sich zu verändern?

Mangelnde Reflektionsfähigkeit und tiefsitzende, einschränkende Überzeugungen.

Und was benötigen sie erfahrungsgemäß am meisten?

Fokussierung auf das was möglich ist und positive Ressourcen.

Braucht es dazu unbedingt einen Coach? Oft hilft schon das „heilende“ Ohr des guten Freundes, aber manchmal braucht es auch professionelles Know-how.

ist, was sie schon wissen und können, was ihnen also irgendwie vertraut ist. Und wie bei uns Erwachsenen ist auch die Bereitschaft von Kindern, sich auf etwas Neues einzulassen, etwas Neues zu probieren, umso größer, je sicherer sie sind und je größer das Vertrauen ist, mit dem sie sich in die Welt hinauswagen.

Jede Art von Verunsicherung, von Angst und Druck erzeugt in unserem Gehirn eine Unruhe und Erregung, die sich ausbreitet. Unter diesen Bedingungen können im Gehirn die über die Sinneskanäle eintreffenden Wahrnehmungsmuster nicht mit gespeicherten Erinnerungen abgeglichen werden. Es kann so nichts Neues hinzugelert und im Gehirn verankert werden. Oft wird die Erregung und das damit einhergehende Durcheinander im Kopf so groß, dass auch bereits Erlerntes nicht mehr verfügbar ist. Das Einzige, was dann noch funktioniert, sind ältere, sehr früh entwickelte und fest eingefahrene Denk- und Verhaltensmuster.

Da fast alles, was ein heranwachsender Mensch lernen kann, innerhalb des sozialen Gefüges und des jeweiligen Kulturkreises direkt oder indirekt von anderen Menschen „bezogen“ wird und der Gestaltung der Beziehungen zu anderen Menschen „dient“, wird das Gehirn auch nicht in erster Linie als Denk-, sondern als Sozialorgan gebraucht, und entsprechend ist es strukturiert.

Diejenige Hirnregion, in der all diese komplexen, nutzungsabhängigen neuronalen Verschaltungen letztendlich zusammenlaufen, ist eine Region, die sich beim Menschen zuletzt und am langsamsten entwickelt. Anatomisch heißt sie Frontal- oder Stirnlappen. Sie ist in besonderer Weise daran beteiligt, aus anderen Bereichen des Gehirns eintreffende Erregungsmuster zu einem Gesamtbild zusammenzufügen, und auf diese Weise von „unten“, aus tieferliegenden und früher ausgereiften Hirnregionen eintreffende Erregungen und Impulse zu hemmen und zu steuern.

Mithilfe seines Frontalhirns vermag der Mensch zukunftsorientierte Handlungskonzepte zu entwickeln, sich sozial zu orientieren, zu planen, vermag er die Folgen seines Verhaltens abzuschätzen, sich mental in andere Menschen hineinzuversetzen und deren Gefühle zu teilen. Und er vermag Verantwortungsgefühl zu empfinden. Unser Frontalhirn ist jene Hirnregion, in der wir uns am deutlichsten von allen Tieren unterscheiden. Und es ist die Hirnregion, die in besonderer Weise durch den Prozess strukturiert wird, den wir Erziehung und Sozialisation nennen.

Doch die im Frontalhirn verankerten Metakompetenzen lassen sich nicht unterrichten. Das gilt insbesondere für die sogenannten komplexen Fähigkeiten, wie:

- ⇒ vorausschauend zu denken und zu handeln (strategische Kompetenz),

- ⇒ komplexe Probleme zu durchschauen (Problemlösungskompetenz) und die Folgen des eigenen Handelns abzuschätzen (Handlungskompetenz, Umsicht),
- ⇒ die Aufmerksamkeit auf die Lösung eines bestimmten Problems zu fokussieren und sich dabei entsprechend zu konzentrieren (Motivation und Konzentrationsfähigkeit),
- ⇒ Fehler und Fehlentwicklungen bei der Suche nach einer Lösung rechtzeitig erkennen und korrigieren zu können (Einsichtsfähigkeit und Flexibilität) und sich bei der Lösung von Aufgaben nicht von aufkommenden anderen Bedürfnissen überwältigen zu lassen (Frustrationstoleranz, Impulskontrolle).

„Exekutive Frontalhirnfunktionen“ nennen die Forscher diese Metakompetenzen. Deren Herausbildung wurde bisher eher dem Zufall überlassen. Doch auf diese Metakompetenzen kommt es in Zukunft mehr an als auf all das in der Schulzeit auswendig gelernte Wissen.

Ohnmächtig, ausgeliefert, fremdbestimmt

Wenn die Prognosen der WHO zutreffen, werden stressbedingte somatische Erkrankungen enorm zunehmen, vor allem die durch muskuläre Verspannungen verursachten langfristigen Schäden des Halte- und Bewegungsapparates und die durch permanent erhöhten Sympatikononus verursachten kardiovaskulären Störungen. Es ist auch mit einem dra-



Sönke Tegtmeier, Oranienburg

„Change“ heißt der diesjährige DVNLP-Kongress. – MUSS ich mich überhaupt verändern? Ich find mich toll!

Ein „muss“ gibt es aus meiner Sicht nicht, sondern vielmehr ein „kann“. Und das gilt auch, wenn ich mich toll finde,

und nicht nur wenn ich unzufrieden bin, wenn etwas suboptimal läuft oder sogar problematisch ist. Als verbesserlicher Optimist gehe ich davon aus, dass ich mich ständig weiterentwickeln oder verändern kann und darf.

Aus Ihrer Erfahrung als Coach, Berater und Therapeut: Was hindert Menschen, sich zu verändern?

Die Sicherheit, die Vertrautes (Umwelt, Verhalten, ...) bietet, auch wenn es Nachteile mit sich bringt (die aber auch vertraut sind, und mit denen „man“ umgehen kann). Die Unsicherheit (auch Angst), die das Unbekannte auslöst, auch wenn es mit möglichen Vorteilen verbunden wäre. Der sonstige Nutzen, den das Verhalten oder die Umwelt einmal hatte oder immer noch hat.

Und was benötigen sie erfahrungsgemäß am meisten?

Attraktive und handhabbare (Zwischen-)Ziele. Die Kunst liegt darin, eine emotionale appetitanregende Idee von dem Zielzustand zu haben (wie fühlt es sich an, wenn...), aber mich nicht schon an der Vorstellung satt zu essen.

Die Fähigkeit meine Erkenntnisse in konkrete Handlungen umzusetzen.

Die notwendige Zeit und Geduld mit mir und dem Prozess der Veränderung. Auch in der „Bitte-verändern-Sie-sich-JETZT“-Szene gehört es dazu, zu akzeptieren, dass bestimmte Veränderungen Zeit brauchen.

Braucht es dazu unbedingt einen Coach?

Ja, wobei diese Rolle auch durch einen guten Freund oder mich selbst übernommen werden kann. Wichtig finde ich, dass der andere mir hilft zu reflektieren und meine blinden Flecken bzw. Einwände aufzudecken, also das, was mich in dem bisherigen Zustand hält. Ein externer Coach kann mir dabei helfen die Verbindlichkeit zu erhöhen, indem das Ziel eine Form von Öffentlichkeit bekommt und dadurch weitere Ressourcen aktiviert.

matischen Anstieg stress- und angstbedingter psychischer Erkrankungen zu rechnen wie Angststörungen, Depressionen, Suchterkrankungen, Zwangsstörungen, Burn-out-Syndrome etc.

Zu viele Menschen leiden an Stress, weil sie über zu geringe Kompetenzen der Stressbewältigung verfügen. Hierzu zählt die Fähigkeit zur Selbstregulation und zur Selbstreflexion, gut ausgebildete Kontrollüberzeugungen und Selbstwirksamkeitskonzepte, Frustrationstoleranz und Flexibilität. Bei vielen Menschen sind Konfliktlösungskompetenz, Planungs- und Handlungskompetenz und die Fähigkeit zur konstruktiven Beziehungsgestaltung nur unzureichend entwickelt. Diese Menschen erleben sich allzu rasch als ohnmächtig, ausgeliefert und fremdbestimmt.

Dieser Mangel an eigenen Kompetenzen zur Stressbewältigung wird enorm verstärkt durch einen hohen Erwartungsdruck, durch eigene unrealistische Vorstellungen und durch einen Mangel an kohärenten, sinnstiftenden und haltbietenden Orientierungen.

Diese Defizite sind nicht erst im oder durch das Berufsleben entstanden. Sie sind eine zwangsläufige Folge früherer Erfahrungen eigener Unzulänglichkeit, unzureichender psychosozialer Unterstützung und fehlender Orientierungen. Dies wird oft schon während der Kindheit erlebt, spätestens aber in der Schule und während der Ausbildung, und im Berufsleben weiter bestärkt. Wie die neueren Ergebnisse der Hirnforschung zeigen, werden Erfahrungen immer gleichzeitig auf der kognitiven, auf der emotionalen und auf der körperlichen Ebene in Form entsprechender Denk-, Gefühls- und körperlicher Reaktionsmuster verankert und aneinander gekoppelt. Wir sprechen von „Embodiment“.

Aus diesem Grund sind alle späteren Versuche, die Stressbewältigungsfähigkeit von Menschen durch kognitive Fortbildungsprogramme zu verbessern, zwangsläufig zum Scheitern verurteilt, wenn dabei nicht gleichzeitig auch die emotionale Ebene (Gefühle, Einstellungen, Haltungen) und die körperliche Ebene (Bewegung, Körperbeherrschung, Körperhaltung) mit einbezogen werden. Neue Erfahrungen können nur dann nachhaltig in Form entsprechender neuronaler Verschaltungsmuster in ihrem Gehirn verankert werden, wenn sie sowohl emotional als auch körperlich erlebt werden. Nur so lässt sich die Fähigkeit zur Stressbewältigung noch im Erwachsenenalter stärken.

Offen für die Weisheit des Körpers

Wer in unserem Kulturkreis aufgewachsen ist, hat die Vorstellung einer Trennung zwischen dem, was im Gehirn, und dem, was im Körper passiert, normalerweise so stark verin-



Anita Heyer, Bad Homburg

„Change“ heißt der diesjährige DVNLP-Kongress. – MUSS ich mich überhaupt verändern? Ich find mich toll!

Es soll solche Menschen geben, wahrscheinlich stammen sie aus einem anderen Kulturkreis, der bisher wenig Kontakt mit der Zivilisation hatte.

Aus Ihrer Erfahrung als Coach, Berater und Therapeut: Was hindert Menschen, sich zu verändern?

Im Denken – Fixierung (limitierende Glaubenssätze).

Im Fühlen – Feigheit.

Im Handeln – Faulheit.

Und was benötigen sie erfahrungsgemäß am meisten?

Einen provokativen Coach, der mit dem LKW über ihre Denkprogramme fährt (LKW: LIEBEVOLLES Karikieren des Weltbildes).

Braucht es dazu unbedingt einen Coach?

Einen? Hunderte von Coaches, Tausende von Seminaren und eine Million Selbsthilfebücher.

nerlicht, dass er alles „erstaunlich“ findet, was dieser Vorstellung nicht entspricht. Inzwischen geht das Zeitalter der Aufklärung allerdings kleinlauter zu Ende, als es begonnen hatte. Die erst vor wenigen Jahrhunderten aufgekeimte und dann lauthals verkündete Hoffnung, der Mensch sei mithilfe seines nackten Verstandes und seines rationalen Denkens in der Lage, Krieg, Elend, Not und Leid, sogar seine Ängste und Krankheiten zu überwinden, hat sich nicht erfüllt.

Das Denken allein – oder der Verstand – ist kein geeignetes Instrument, um sich in der Welt zurechtzufinden, im Gegenteil. Je komplexer die mithilfe der nackten Vernunft gestaltete Lebenswelt wird, je stärker sich das Spektrum der Handlungsmöglichkeiten der Menschen erweitert, desto mehr versagt das rationale Denken, wenn es darum geht, komplexe Zusammenhänge zu erfassen und sinnvolle Entscheidungen zu treffen, die das eigene Überleben sichern und Weiterentwicklung ermöglichen.

Um glücklich und zufrieden, mutig und zuversichtlich leben zu können, müssen wir in der Lage sein, etwas zu empfinden. Wir müssen die Intelligenz und die Kraft unserer Gefühle wieder erkennen, schätzen und nutzen lernen, um einen Ausweg aus dem Irrsinn unserer gegenwärtigen Lebenswelt zu finden, in die uns der Einsatz des nackten Verstandes geführt



Thomas Biniasz, Berlin

„Change“ heißt der diesjährige DVNLP-Kongress. – MUSS ich mich überhaupt verändern? Ich find mich toll!

Na dann! Vielleicht sind Sie einfach toll und genießen den Flow ständiger

Veränderung ohne jegliche Anstrengung. Oder Sie sehen einfach keine Notwendigkeit Dinge anders zu machen, herzlichen Glückwunsch!

Aus Ihrer Erfahrung als Coach, Berater und Therapeut: Was hindert Menschen, sich zu verändern? Gewohnheitsmuster, Beziehungsmuster, bekannte Gefühle, kurzum: Die Intensität des Gestern und die gefühlte Unwahrscheinlichkeit des Morgen – was so ziemlich das Gleiche ist.

Und was benötigen sie erfahrungsgemäß am meisten? Ermutigung, Perspektiven, klare Werte, persönliche Vorstellungen von Wohlbefinden und Erfolg.

Braucht es dazu unbedingt einen Coach? Ein guter Freund kann auch hilfreich sein. Eine professionelle Begleitung bietet neben dem methodischen Know-How immer auch einen „Veränderungsframe“, der das Vorhaben etwas Neues zu entwickeln mit dem Coachingprozess (Termine, Reflexion, Ausprobieren) positiv verankert.

hat. Wir müssen versuchen, die verloren gegangene Einheit von Denken, Fühlen und Handeln, von Rationalität und Emotionalität, von Geist, Seele und Körper wiederzufinden. Sonst laufen wir Gefahr, uns selbst zu verlieren.

Was bringt Menschen dazu, Gefühl und Verstand, Körper und Gehirn so scharf zu trennen? Es ist ein Anpassungsprozess, und das Bedürfnis nach Zugehörigkeit ist der Schlüssel zum Verständnis dieses sonderbaren Prozesses. Im Laufe des Aufwachsens werden die Beziehungserfahrungen eines Kindes zunehmend von anderen Menschen, deren Verhaltensweisen, Überzeugungen, Meinungen und Vorstellungen, bestimmt. Es kann sehr leicht geschehen, dass die neuen Verschaltungsmuster, die durch die Interaktion mit den anderen im Hirn des Kindes entstehen, nicht mehr so recht zu den älteren Erfahrungen passen, die das Kind durch seine eigenen Körpererfahrungen und Wahrnehmungen früher einmal gemacht hat.

So wird das Bedürfnis sich zu bewegen durch entsprechende Maßregelungen oder allein schon durch das Vorbild der Erwachsenen mehr oder weniger eingeschränkt.

Der Impuls, den ganzen Körper einzusetzen, um das eigene Befinden auszudrücken, der bei kleineren Kindern noch vorhanden ist, wird später mehr oder weniger deutlich unterdrückt. Gefühle von Angst und Schmerz, aber auch von übermäßiger Freude und Lust, werden im Zusammenleben mit anderen zunehmend kontrolliert. Die in der Beziehung zu anderen Menschen gemachten und im Gehirn verankerten Erfahrungen geraten zwangsläufig in Widerspruch zu den bis dahin erlebten eigenen Körper- und Sinneserfahrungen.

Deshalb ist das biblische Bild der Vertreibung aus dem Paradies eine recht passende Beschreibung dessen, was die meisten Menschen während ihrer Sozialisation erfahren haben: Aus der ursprünglichen Einheit mit sich selbst und ihren Gefühlen herausgefallen und von der Weisheit des Körpers abgeschnitten zu sein.

Noch heute wachsen die meisten Menschen auf unserer Erde unter Bedingungen auf, die sie daran hindern, die prinzipiellen Möglichkeiten zur Ausbildung eines hoch komplexen, vielfach vernetzten und zeitlebens lernfähigen Gehirns auszuschöpfen. Und noch heute sind die meisten Menschen gezwungen, ihr Gehirn zeitlebens auf eine sehr einseitige Weise zu nutzen und für ganz bestimmte Zwecke einzusetzen. Das gilt auch für all jene, die eine ganz bestimmte Strategie zur Bewältigung ihrer Ängste und zur Aufrechterhaltung ihrer inneren Ordnung gefunden haben und diese immer wieder in der gleichen Weise einsetzen. Weil sie glauben, dass sich damit alle anderen Probleme ebenfalls lösen lassen. Aus einer primären Bewältigungsstrategie ist dann ein eingefahrenes Programm geworden, das das gesamte Denken, Fühlen und Handeln des Menschen bestimmt.

Achtung: Baustelle!

Zwanghaft sind sie darum bemüht, immer wieder solche Bedingungen zu schaffen und aufrechtzuerhalten, unter denen sie die Zweckmäßigkeit ihrer einmal entwickelten Fähigkeiten unter Beweis stellen können. Solange ihnen das gelingt, werden sie bei der Bewältigung bestimmter Aufgaben immer besser, immer effizienter und immer erfolgreicher. Sie scheitern aber meist kläglich, sobald sich die Verhältnisse ändern und neue Herausforderungen auf sie zukommen, die mit den alten eingefahrenen Verschaltungsmustern in ihrem Hirn nicht zu bewältigen sind. Ein solch einseitig programmiertes, immer wieder auf die gleiche Weise für dieselben Zwecke benutztes Hirn bleibt eine Kümmerversion dessen, was daraus hätte werden können.

Die wohl bedeutsamste Erkenntnis, die die Hirnforscher mithilfe ihrer modernen bildgebenden Verfahren – anfangs sogar zu ihrem eigenen Erstaunen – zutage gefördert haben,



Ralf Giesen, Berlin

„Change“ heißt der diesjährige DVNLP-Kongress. – MUSS ich mich überhaupt verändern? Ich find mich toll! Großartig, genieße es! Und ob du nun willst, oder nicht ... du veränderst dich ja eh. Hauptsache die

Richtung stimmt.

Aus Ihrer Erfahrung als Coach, Berater und Therapeut: Was hindert Menschen, sich zu verändern? Ein geringer Wert der folgenden mathematischen Gleichung:

Wunsch nach Veränderung + Leidensdruck
Risiko die Komfortzone zu verlassen

Und was benötigen sie erfahrungsgemäß am meisten? Eine neue Perspektive, die für den Verstand Sinn macht und eine effiziente Strategie, die das Gefühl erreicht.

Braucht es dazu unbedingt einen Coach? Nein. ☺

lautet: Unser Gehirn ist eine Baustelle, und zwar nicht nur während unserer Kindheit, sondern lebenslang. Und das ist gut so. Wäre das Gehirn im erwachsenen Zustand nämlich so etwas wie ein fertiges Haus, gäbe es keine Möglichkeit, ein solches Haus, wenn es aus irgendwelchen Gründen schief geworden ist, später noch so umzubauen, dass es wieder aufrecht und stabil auf seinem Fundament ruht.

Wie die Hirnforscher inzwischen zeigen konnten, wird unser Erleben von uns selbst und von den Erfahrungen, die wir in der Beziehung zu unserer Mitwelt machen, ständig neu kreiert. Neuronenverbindungen, die wir nicht nutzen, lösen sich auf. „Use it or loose it“, heißt das allgemeine Prinzip. Muster des Erlebens und Verhaltens, die wir häufig aktivieren, werden verstärkt und als neuronale Verschaltungsmuster strukturell verankert, das heißt sie werden im Gehirn „verkörpert“. Das bedeutet, dass wir zu jedem Zeitpunkt unseres Lebens unsere Verschaltungen auch neu konstruieren können.

Wir müssen dazu nur eines dieser bisher benutzten motorischen, sensomotorischen oder affektiven Muster verlassen, also beginnen, anders zu sehen, zu fühlen oder zu handeln.

Wenn uns das gelingt, werden alle anderen Ebenen davon gleichsam „mitgezogen“. Wenn wir damit beginnen können, die Welt anders als bisher zu betrachten oder anders zu denken, wenn es uns gelingt, nicht immer mit den gleichen Gefühlen auf die gleichen Auslöser zu reagieren, oder wenn es

uns gelingt, auch nur eine andere Körperhaltung einzunehmen, so hat das enorme Folgen für alles, was auf der Baustelle „Gehirn“ passiert. Denn dann werden nicht nur diejenigen neuronalen Verschaltungsmuster umgebaut, die an dieser neuen Leistung beteiligt sind, sondern auch alle anderen, die damit auf irgendeine Weise in Verbindung stehen.

Weil er ursprünglich so eng mit dem Gehirn und mit allem, was dort geschah, verbunden war, bietet der Körper einen besonders leichten Zugang zu allen Ebenen des Erlebens und Verhaltens, zu den im Hirn gespeicherten Sinneseindrücken, den Gefühlen, den unbewussten Verhaltensmustern und nicht zuletzt zu den früheren Erinnerungen. Deshalb machen die meisten Menschen, sobald sie ihren Körper wiederzuentdecken beginnen, die Erfahrung, wieder Zugang zu sich selbst zu finden. Für jeden, der sich darum bemüht, alte eingefahrene Körperhaltungen, auch Bewegungs- und Verhaltensmuster zu verändern, besteht der Lohn seiner Anstrengung in der Wiederentdeckung seiner eigenen Kompetenz, der eigenen Gestaltungskraft und Lebendigkeit.

Suche nach dem wahren Selbst

Damit dieser komplexe „Umbauprozess“ gelingt, bedarf es mehr als guter Ratschläge, Gespräche oder tiefschürfender Überlegungen. Die wären nur dann ein geeignetes Mittel, wenn sie auch wirklich auf den Grund gehen, d.h. wenn sie zu grundlegend neuen Erkenntnissen führen, die dann auch neue Erfahrungen ermöglichen. Weitaus wirkungsvoller sind reale Erfahrungen, die der Mensch mit all seinen Sinnen machen kann und die nicht nur verbale Repräsentationen von Erfahrungen sind.

Dazu müsste ein positiv besetztes und sehr tief sitzendes inneres Bedürfnis geweckt, eine möglicherweise schon lange verschüttete Sehnsucht wieder wach werden. Eine Sehnsucht womöglich aus einer Zeit, da das „Ich“ noch nicht von dem abgetrennt war, was wir den Körper und die Gefühle nennen. Dann vielleicht beginnt unser „Ich“ das schief gewordene Haus in seiner Schräglage tatsächlich zu sehen und macht sich daran, es von dort aus, wo es noch stabil und gerade steht, also von ganz unten her, wieder aufzurichten. Wir müssen uns also auf die Suche nach dem machen, was unser ursprüngliches, „wahres Selbst“ ist, nämlich eins zu sein mit, und zu Hause zu sein in unserem Körper und mit all unseren authentischen Regungen und Empfindungen.



Prof. Dr. Gerald Hüther, Neurobiologe und Hirnforscher in Göttingen. Jüngste Buchveröffentlichung: „Was wir sind und was wir sein könnten – ein neurobiologischer Mutmacher“ (S. Fischer, 2012)



Immer die falschen Männer

Von Lucas Derks

Beziehung ist Ort. Das Soziale Panorama als Instrument zum Coachen von Intimbeziehungen.

„Warum bekomme ich immer nur die falschen Männer?“, seufzt Andrea mit machtlosem Blick. Ich frage sie: „Warum immer?“ Dies führt zu einem kompakten Bericht über ihre letzten vier Beziehungen. Vor allem über ihren vorigen Partner, Philip. Jahrelang ein Engel auf Erden, der plötzlich überhaupt nichts mehr taugte. Denn er guckte auch nach anderen und hatte sich mit Andreas bester Freundin verabredet. „Da begriff ich erst, was für ein Mistkerl er ist!“

Und jetzt? Nach drei Jahren scheinbarer Treue ist ihr Ehemann Bernard, ohne ihr etwas davon zu sagen, mit seiner Sekretärin essen gegangen. „Entweder sind alle Männer Schufte oder ich suche mir immer den Falschen aus!“

Ich bitte Andrea sich in das Gefühl hineinzusetzen, das sie jetzt bei Bernard hat. Es ist an ihrem Gesicht zu erkennen, dass sie ihn verabscheut. „Wo nimmst du ihn wahr?“

frage ich überflüssigerweise, denn Andrea blickt und zeigt auf eine Stelle, die sich etwa 20 Meter weiter rechts und unterhalb von ihr befindet, und sagt: „Zu den unzuverlässigen Kötern gehört er! Zu Gaunern und Terroristen.“

Ich bitte Andrea, mit ihren Gedanken noch weiter in die Zeit zurückzugehen, als mit Bernard noch alles in Ordnung war. Es kostet sie etwas Mühe, aber letztendlich kann sie sich in das Gefühl von damals hineinversetzen. „Bleib bei diesem Gefühl“, bitte ich sie, „und gehe zu der Stelle, an der du Bernard in deinen Gedanken erlebst.“

Nach einem kurzen Moment des Suchens weist sie mit beiden Händen auf eine Stelle genau vor sich. Genauer gesagt, war Bernard damals zehn Zentimeter vor ihrer Brust. Seine Augen befanden sich 20 Zentimeter über ihren und er blickte auf sie herab.

Das Modell

Um uns in der sozialen Wirklichkeit zurechtzufinden, benötigen wir ein soziales Navigationssystem. Wer ist wer und wie verhalten wir uns diesen Personen gegenüber? Was wir normalerweise als Beziehungen bezeichnen, sind Verallgemeinerungen konkreter Kontakte. Denn der Begriff Beziehung verweist immer auf eine Abstraktion, die das, was zwischen Menschen geschieht, als eine allgemeinere und permanente Idee bestimmt. Wenn Sie einen Unbekannten auf der Straße treffen, ist das eine konkrete Interaktion. Wenn sich diese Begegnungen danach häufiger wiederholen, können sie auf das Niveau einer Beziehung abstrahiert werden. Sie meinen dann, in einer Beziehung zu dieser Person zu stehen.

Seit 1993 untersuche ich unter dem Begriff Soziales Panorama, wie Menschen sich unbewusst repräsentieren, und insbesondere den imaginären Raum, in dem dies stattfindet. Ich stellte fest, dass Menschen Beziehung in ihrem mentalen Raum konstruieren. In anderen Worten, sie visualisieren eine Art Landschaft, in der alle wichtigen Menschen und Gruppen von Menschen ihren eigenen Platz haben. Unser Soziales Panorama ist aus Repräsentationen unserer permanenten Beziehungen aufgebaut. Ich fragte die Leute zum Beispiel, woran sie die emotionale Qualität ihrer Beziehung erkennen: „Woher wissen Sie, dass die Beziehung zu Piet weniger eng ist als zu Yvonne?“ Die Antwort: „Weil mir Yvonne viel näher steht als Piet.“

Menschen machen sich an einem bestimmten Ort in ihrem Gedankenraum ein abstraktes Bild des anderen. Der Ort, an den der andere gestellt wird, bestimmt zu einem großen Teil die Qualität dieser Beziehung. Auf diese Weise entstand die Grundidee des Sozialen Panoramas: *Beziehung ist Ort*. Der Ort, an dem ich jemanden in meiner unbewussten Menschenlandschaft lokalisiere, bestimmt, wie ich mich in Bezug auf diese Person fühle.

„Ich liebe starke Männer“

In den vergangenen Jahrzehnten habe ich die unbewusste Struktur unzähliger Intimbeziehungen untersucht. Dabei wurde eine Reihe von Mustern sichtbar, die direkt in der Coachingpraxis angewendet werden können.

Andrea hatte bei genauerem Hinsehen nicht nur Bernard direkt vor sich, ganz in ihrer Nähe und viel höher als sich selbst in ihr Soziales Panorama eingeordnet, auch ihre vorherigen Partner hatten diese Ehre. Das, was diese Lokalisierung einschloss, bestimmt zum größten Teil das „Falschsein“ dieser Männer. Warum? Ich werde es anhand der gefundenen allgemeingültigen Muster erklären:

- a. Je näher eine Person im Sozialen Panorama repräsentiert wird, desto größer ist der emotionale Einfluss dieser Person.
- b. Auch die Position „direkt vor sich“ verleiht der dort abgebildeten Person einen hohen Wichtigkeitsgrad: Sie steht im Zentrum der Aufmerksamkeit.
- c. Daneben bestimmt die Augenhöhe der dargestellten Person deren Status, Macht und Einfluss.

Wenn also eine Person ganz in der Nähe, zentral und hoch steht, verstärken sich diese Faktoren gegenseitig. Das heißt für Andrea, dass sie ihren Männern einen enorm prominenten Platz in ihrem Leben gab. Sie hat das erkannt, aber fand es gerade wünschenswert: „Ich liebe starke Männer. Männer, an denen ich mich orientieren und bei denen ich mich vollkommen fallen lassen kann.“

Die romantischen Überzeugungen, die sich dahinter verbergen, sind offensichtlich. Das bedeutet jedoch, dass Andreas Welt vollkommen Kopf steht, wenn so wichtige Männer einmal einen Fehler machen. Andere Frauen mit Männern, die sich genauso verhalten, bei denen die Männer jedoch an einer weniger prominenten Stelle im Sozialen Panorama stehen, werden bei Fehlritten eine größere Toleranz zeigen. Zum Beispiel, wenn ihr Mann im Sozialen Panorama neben ihnen steht und auf gleicher Augenhöhe mit ihnen in die Welt blickt, ist die Beziehung viel mehr „eine Stütze, von Gleichwertigkeit geprägt und ein Miteinander“.

Wenn der Partner einen Fehler macht, bricht nicht sofort eine Welt zusammen. Eine solche Frau könnte nach einer Weile fragen: „Schatz, könntest du vielleicht etwas treuer sein? Das fände ich einfach beruhigender und hygienischer.“

Bernards vereinfachte Version

Für einen Beziehungscoach ist es sehr hilfreich, wenn er versteht, wie Menschen ihre Intimbeziehungen unbewusst im Kopf haben. Die Kenntnis der allgemeinen Muster im Sozialen Panorama bietet eine Stütze, um die Probleme zu verstehen.

Jede Anwendung des Sozialen Panoramas beginnt mit der Unterscheidung von echten Menschen aus Fleisch und Blut und den inneren Repräsentationen, die wir von anderen Menschen machen. Die meisten „Laien“ sehen darin keinen Unterschied und betrachten ihre Bilder der anderen als einzig mögliche Wahrheit, sie meinen den anderen genau zu kennen. Aber das ist ein großer Irrtum.

Denn wir kennen niemanden und wir haben niemals Beziehungen zu den echten anderen Menschen aus Fleisch und Blut. Wir kennen und lieben unsere selbstkonstruierten Bilder von den anderen. Sie lieben also Ihre eigene Idee über

Was ist das Soziale Panorama?

Wie die kognitive Psychologie sagt, konstruieren sich Menschen ein Modell der Wirklichkeit. Dadurch finden sie ihren Weg in der Welt. Innerhalb dieses Modells gibt es ein großes Stück, das wir als Karte sozialer Wirklichkeiten bezeichnen können. Ein wesentliches Merkmal dieser Karte ist ihre räumliche Struktur. Menschen schaffen eine Landschaft aus Abbildungen von Personen (Personifikationen) um sich herum. Dieses Soziale Panorama bestimmt, was sie selbst zu sein glauben und was sie glauben, was die anderen sind.

Aus der klinischen Praxis hat sich diese Idee zu einer Methode zur Verbesserung der Sozialbeziehungen jeden Typs entwickelt. Es ist nützlich bei schwierigen Konflikten, Verhandlungen, Familienbeziehungen, Intimbeziehungen, Beziehungen zwischen Gruppen, Lehrer-Schüler-Beziehungen und in Teams.

Nachdruck aus: „Counselling Magazine“, Heft 4/2011

Übersetzer: Lode Demetter

Ihre Frau oder Ihren Mann, aber nicht Ihren physischen Ehepartner. Den „wirklichen“ Partner kennen Sie nicht. Wenn Andrea den echten Bernard lieben sollte, müsste sie eine unglaubliche Menge weiterer Informationen über ihn in sich aufnehmen. Menschen sind von Natur aus komplex und widersprüchlich. Das ist zu viel, um alles zu kennen. Daher hat Andrea eine vereinfachte Version von Bernard in ihrem Kopf und aus diesem Grund war sie überrascht, dass in ihm noch andere Aspekte ruhten.

Um jemanden zu lieben, müssen wir diese Person anders wahrnehmen als die anderen Menschen. Wir müssen deren Fähigkeiten, Persönlichkeitseigenschaften und Schönheit günstig abbilden, anders funktioniert die Liebe nicht. Mit anderen Worten, jeder ist eigentlich auch ein potenzielles „Monster“ für den anderen. Das alte Bild, das Andrea von Bernard hatte, war eine gefilterte Kopie. Es war eine eingeschränkte und verformte Vorstellung von ihm. Es zeigte nur seine starken und schönen Seiten. Dadurch konnte er entlarvt werden: Er musste sich nur einmal verabreden, ohne Andrea etwas davon zu sagen, um sich für sie ins Gegenteil zu verwandeln.

Wenn Ihr Partner Sie zum Mittelpunkt des Universums macht, Sie infolgedessen unglaublich liebt und alles für Sie geben würde, ist dem natürlich nur schwer zu widerstehen. Dennoch können Sie sich dabei unwohl fühlen, die Angst könnte Sie beschleichen, dass es ihm oder ihr wie Schuppen von den Augen fällt, weil Sie niemals so perfekt sein können, wie es diese besondere Position erfordert. „Bernard hat mir oft gesagt, dass ich ihn idealisiere. Und dass es ihm lieber wäre, wenn ich das etwas weniger täte“, sagte Andrea. „Aber wenn ich jemanden liebe, dann vollkommen. So muss es meiner Meinung nach sein.“

Mit dem Sozialen Panorama kann man nicht nur bestimmen, wie Menschen Beziehungsprobleme schaffen, sondern

es bietet auch die Instrumente, um diese Probleme auf eine sehr direkte Art anzugehen. Die Methoden beruhen auf Hypnotherapie und NLP. Diese Disziplinen bieten Zugang zu unbewussten Repräsentationen und stellen gleichzeitig die Instrumente, um diese durch direkte Suggestion zu verändern.

Intervention: Raus aus der Mitte

Andreas Mutter hat ihr schon so häufig gesagt: „Nimm Männer doch nicht so wichtig!“ Das veränderte allerdings nur die Beziehung zwischen Mutter und Tochter, denn Andrea wurde deswegen nämlich ziemlich sauer.

Mithilfe des Sozialen Panoramas kann der Coach die Veränderung mit entsprechenden Schritten gestalten. Beziehung ist Ort – wenn also die Beziehung nicht gut ist, muss der Ort verändert werden. Bei der Lokalisierung berücksichtigt der Berater die Richtung, die Distanz, die Blickrichtung und die Augenhöhe. Bei Andrea geht es darum herauszufinden, in welche Richtung, Distanz, Blickrichtung und Augenhöhe Bernard verschoben werden muss. Das ist aus logischer Sicht etwas heraus aus der Mitte, nach unten und möglichst etwas weiter weg.

Meistens beginnt der Coach damit, den Klienten diese Position ausprobieren zu lassen und dabei ganz genau auf innere Widerstände zu achten. Andrea sagt: „Aber dann ist es keine wahre Liebe mehr! Und dann muss ich meinen verstorbenen Bruder auch weiter wegschieben, denn sonst steht er an erster Stelle, und das will ich ihm nicht antun.“ Mithilfe passender Techniken werden diese Widerstände angegangen. Sie zählen zu den Instrumenten, die einem Berater beim Sozialen Panorama zur Verfügung stehen. Das Ergebnis ist, dass Andrea Bernard an eine weniger prominente Stelle stellt, ohne dass Nachteile damit verbunden sind.

Die einseitigen Veränderungen, die Andrea auf diese Weise in ihrem Sozialen Panorama bewirkt, können weitreichende Konsequenzen haben. Diese werden verständlich, wenn wir erkennen, dass Menschen auf der Grundlage der Bilder, die sie voneinander haben, aufeinander reagieren und nicht auf der Grundlage dessen, was sie physisch sind, was sie sagen und tun. Wenn Ihnen zum Beispiel ein Fremder einen kräftigen Schlag auf die Schulter gibt und Sie auch noch Mistkerl nennt, könnte Sie das durchaus wütend machen. Wenn sich aber Ihr bester Freund genau das Gleiche erlaubt, kann dies Ihre Freundschaft gerade bekräftigen.

Kurz gesagt, die Beziehung in Form eines Bildes im Sozialen Panorama bestimmt in großem Maße, wie Dinge übermittelt werden. Hinzu kommt, dass Menschen mehr unbewusste, nonverbale Botschaften aufnehmen, als sie glauben. Treffen wir jemanden, den wir nicht mögen, wirkt sich das unmittelbar auf unsere Bewegungen, unseren Gesichtsausdruck, unsere Atmung und unser Blickverhalten aus.

Solange Andrea glaubt, dass Bernard ein Schuft ist, weil sie ihn an die Stelle für Schufte in ihrem Sozialen Panorama gestellt hat, wird sie entsprechend unbewusst nonverbal auf ihn reagieren. Bernard wiederum nimmt seinerseits dieses Verhalten wahr und stellt fest, dass ihm noch nicht verziehen wurde. Die bei ihm dadurch aufgebaute Spannung und seine veränderte Sicht auf Andrea werden für eine abweisende Wechselwirkung sorgen. Sobald Andrea jedoch ihr inneres Bild von Bernard verbessert hat, glaubt sie wieder an seine Treue, denn das Bild verkörpert Bernard für sie. Dann strahlt sie dies ihm gegenüber automatisch aus und er empfängt diese Botschaft, ohne etwas Besonderes dafür zu tun.

Daher kann nach einer Intervention eine wunderbare Veränderung entstehen, die häufig zum Glauben an Magie veranlasst. Das Soziale Panorama Modell nutzt jedoch keine übernatürlichen Erklärungen für dieses Phänomen.

Ethik und Untreue in der Coachingpraxis

Im Landesinneren von Surinam kommt eine Frau zum Bonuman, einem Schamanen. Sie klagt über die Untreue ihres Mannes. Der Schamane sagt, dass sie ihren Mann holen müsse. Als sie kurz darauf gemeinsam beim Heiler sitzen, liest dieser in seinem Orakel, dass der Ehepartner von einem Fluch besessen ist. Der Bonuman stellt fest, dass der Mann mit einer Frau fremdging, die eine böse Hexe ist. Also wird eine festliche Therapiesitzung organisiert, um die Besessenheit aufzuheben. Familienmitglieder werden Zeugen, wie der Schamane den bösen Einfluss mit Kräuterbädern, Opfern und Sprüchen entkräftet. Alle sind glücklich und das Ehepaar kehrt geheilt nach Hause zurück. Die Ehe hält noch 23 Jahre.

Auch in anderen Kulturen außerhalb von Surinam werden ähnliche Methoden angewendet, um mit Untreue umzugehen. In unserer Kultur ist dies nicht akzeptiert, wir scheinen geradezu zu fordern, dass sich der Mann als schuldig herausstellt, dass er bereut und Besserung verspricht. Ebenfalls muss er dann häufig seiner Frau eine neue Küche oder einen kleinen Sportwagen schenken. Unsere kulturelle Ehe- und Beziehungsethik steht pragmatischen Lösungen oftmals im Weg. Auch wenn wir mit dem Sozialen Panorama arbeiten, wirft das manchmal solche Fragen auf: „Ja, aber der Mann hat doch den Fehler gemacht! Geschieht mit ihm denn gar nichts?“

In meiner Praxis begegne ich manchmal Frauen, die seit Jahren von ihren Ehemännern misshandelt werden. Ich frage diese Frauen dann: „Warum haben Sie ihn nicht verlassen?“ „Weil ich ihn doch liebe.“ Für mich als Coach ist es dann besonders hilfreich zu glauben, dass „lieben“ darin besteht, wie und wo man den anderen in seinem Sozialen Panorama untergebracht hat. Das bietet mir einen Anknüpfungspunkt, um helfen zu können.

Literatur

Derks, Lucas (2000): Das Spiel sozialer Beziehungen – NLP und die Struktur zwischenmenschlicher Erfahrung. Mit einem Geleitwort von Wolfgang Walker. Stuttgart: Klett-Cotta



Lucas Derks, Sozialpsychologe in den Niederlanden mit Hintergrund in Hypnotherapie und NLP. Er entwickelte u. a. das Soziale Panorama, das ihn weltbekannt machte. Soziales-Panorama-Institute gibt es in Deutschland, Finnland, Brasilien und Polen.
Website: www.socialpanorama.nl



40 Prozent für ein Halleluja!

Von Nico Rose

Mutter Natur gibt uns Spielraum für persönliche Veränderung:
Doch wie viel an persönlichem Wandel ist möglich? Und was ist nachhaltig?

Nichts ist so beständig wie der Wandel, sagte bereits Heraklit. 2500 Jahre später scheinen Wandel, Change, Veränderung aktueller denn je. Die Gesellschaft wandelt sich. Unternehmen wandeln sich entsprechend auch. Menschen „wandeln“ notgedrungen „hinterher“. Sogar der Wandel selbst müsse sich wandeln, sagt mancher Experte. Doch wie viel an *persönlichem Wandel* ist überhaupt möglich? Wo liegen die Chancen, wo die Grenzen individueller Wan-

delbarkeit? Ich beleuchte diese Fragen anhand des „subjektiven Wohlbefindens“.

Subjektives Wohlbefinden ist ein Begriff aus der positiven Psychologie. Sie stellt eine wichtige Ergebnisgröße im Rahmen von psychologischen Interventionsstudien dar und fragt im Kern,

a. wie häufig ein Mensch positive Gefühlszustände erlebt,

- b. wie selten ein Mensch negative Gefühlszustände erlebt¹ und
- c. wie zufrieden der Mensch übergreifend mit seinem Leben ist – als eine Art kognitiv-emotionale Gesamtbewertung des bisherigen Lebenswegs.

Eine übergreifende Auswertung hunderter akademischer Studien zum subjektiven Wohlbefinden kommt zu folgender Erkenntnis:

1. 50 Prozent unseres subjektiven Wohlbefindens sind genetisch determiniert.
2. 10 Prozent unseres Wohlbefindens hängen von externen Faktoren ab, z. B. davon, in welchem Land wir leben, wie es uns gesundheitlich geht, mit wem wir verheiratet sind usw.
3. 40 Prozent unseres persönlichen Wohlbefindens schließlich können wir selbst beeinflussen – und zwar durch unser konkretes Verhalten. Und eben auch dadurch, wie wir über uns selbst, unser Land, unsere Gesundheit, unseren Partner sowie Gott und die Welt *denken und fühlen*.

Los-Pech in der Genlotterie

Wie sind zunächst die Daten zur genetischen Determiniertheit zu interpretieren? Im Grunde hat der liebe Gott dafür gesorgt, dass einige Menschen schon per Geburt etwas miesepetriger sind, als andere. Messen lässt sich dieses Faktum z. B. anhand der „Big Five“, einem aus fünf grundlegenden Dimensionen bestehenden Modell zur Beschreibung unserer Persönlichkeit.

Eine dieser Dimensionen wird im Fachjargon „Neurotizismus“ genannt und beschreibt eine naturgegebene Neigung zu Ängstlichkeit, Spannungsgefühlen und Unwohlsein. Menschen mit einer solchen Disposition haben auch ein deutlich höheres Risiko, im Laufe ihres Lebens psychische Erkrankungen wie Depressionen oder Angststörungen zu entwickeln.

All das mag subjektiv ein wenig unfair erscheinen, macht aber aus evolutionärer Sicht durchaus Sinn: Eine pessimistischere Weltsicht hat in bestimmten Kontexten essentielle Vorteile. So weiß man, dass dieser „Schlag Mensch“ Gefahren realistischer einschätzt und daher im Mittel über Situationen hinweg vorsichtiger agiert. Woher weiß man konkret, dass der Anteil der genetischen Disposition zu etwa 50 Prozent unser Wohlbefindens erklärt? Die Antwort darauf geben Zwillings- und Adoptionsstudien. Die Logik dahinter ist einfach: Werden eineiige Zwillinge nach der Geburt getrennt, wachsen sie also in komplett unterschiedli-

chen Familien (Ländern, Kulturen etc.) auf, dann sollten spätere Gemeinsamkeiten in Persönlichkeit und Verhalten aus dem gemeinsamen Genpool resultieren, nicht aus der Sozialisation.

Ähnliches, nur mit umgekehrten Vorzeichen, gilt für Adoptivkinder: Hier lässt sich stabil nachweisen, dass diese ihren nicht adoptierten Geschwistern nur unwesentlich ähnlicher in Persönlichkeit und Verhalten sind, als jeder beliebige anderer Mensch. Im Mittel zeigt sich über viele Studien hinweg, dass sich die Gene für ca. 50 Prozent unseres Glücksgefühls verantwortlich zeichnen; der Rest geht auf das Konto anderer Faktoren.

Was bedeutet das nun für die Möglichkeit zur Veränderung des subjektiven Wohlbefindens?

Die Null-Linie der Zufriedenheit

Aus den zuvor geschilderten Kenntnissen lässt sich ableiten, dass jeder Mensch eine naturgegebene Baseline, also eine Null-Linie hat, zu der das subjektive Zufriedenheitsgefühl unter normalen Umständen im Anschluss an Ausschläge nach oben oder unten zurückkehrt. So hat man herausgefunden, dass ein millionenschwerer Lottogewinn Menschen für einige Monate einen Glückskick gibt; doch spätestens nach ein bis zwei Jahren sind ihre Werte wieder auf dem Niveau zur Zeit vor den „sechs Richtigen“. Gottseidank funktioniert dies auch in umgekehrter Richtung: Menschen, die etwa nach einem Unfall querschnittsgelähmt sind, verlieren temporär deutlich an subjektivem Wohlbefinden. Doch ebenso wie die Lottokönige kehren sie nach Ablauf einer Karenzphase wieder weitgehend dorthin zurück, wo sie schon vor dem Unfall waren.

Wenn es uns gelingt, unser Zufriedenheitsniveau anzuheben (das funktioniert z. B. durch eine Heirat, liebe Männer ...), so gewöhnen wir uns zumeist sehr schnell an die veränderten Umstände. Wir sind also langfristig in der Ehe kaum glücklicher, als vor der Hochzeit (... liebe Damen). Menschen haben die Fähigkeit, sich schnell an neue Kontexte anzupassen.

Diese hohe Anpassungsfähigkeit ist eines der Merkmale, welche uns als Spezies so erfolgreich machen. Auf der anderen Seite ist sie der Feind des (gefühlten) Fortschritts: Zwar rollt unsere Kugel nicht zwangsläufig auf der anderen Seite des Berges wieder hinunter; doch wir verdrängen mit der Zeit die Tatsache des Aufstiegs und machen uns alsbald auf die Suche nach weiteren Gipfeln. Konkret besteht also

¹ Es handelt sich hier um zwei verschiedene Dimensionen. Ein positiver Gefühlzustand ist demnach nicht einfach die Abwesenheit von Negativität.

die Gefahr, dass ein ehemals erhöhtes Befindlichkeitsniveau einfach zum neuen Nullpunkt wird. Dies erklärt auch, warum unsere Lebensumstände, wie eingangs erwähnt, letztlich nur etwa 10 Prozent unseres Wohlbefindens bestimmen: Man gewöhnt sich an (fast) alles.²

Was können wir konkret tun?

Bleiben also – endlich – jene 40 Prozent unseres subjektiven Wohlbefindens, die wir selbst in der Hand haben. Ist das nun viel oder wenig? Hmm, lassen Sie uns mal kurz überlegen. Wann haben Sie das letzte Mal eine 40-prozentige Gehaltserhöhung bekommen?! Okay, das hätten wir geklärt. 40 Prozent sind außerordentlich viel! Außerdem ist es der Spielraum, den uns Mutter Natur gegeben hat. Die Frage nach dem „Warum so viel oder wenig?“ ist also nicht besonders lohnenswert. Als außerordentlich lohnenswert erachte ich es stattdessen, um jeden Punkt dieser 40 Prozent Zufriedenheit zu kämpfen! Selbst wenn unsere naturgegebene Glücksbaseline im unterdurchschnittlichen Bereich angesiedelt ist, so können wir uns doch am eigenen Schopfe aus dem Sumpf ziehen, und zwar weit genug, dass es uns völlig egal sein kann, ob Mutter Natur uns bis Oberkante Unterlippe in die Jauche geritten hat.

Was können wir konkret tun? Es gibt eine Reihe von Verhaltensweisen, Techniken und Einstellungen, die vielfach wissenschaftlich nachgewiesen in der Lage sind, unser Level an subjektivem Wohlbefinden zu steigern. Egal, auf welchem Niveau sie starten. Ich kann sie hier jeweils nur kurz anreißen und verweise auf weiterführende Literatur.

Meditation: Es lässt sich durch bildgebende Verfahren nachweisen, dass regelmäßiges Meditieren einen direkten Einfluss auf unsere Gehirnchemie hat. Insbesondere erhöht sich durch regelmäßige Meditationspraxis dauerhaft die Aktivität im linken Frontallappen. Dies wiederum geht mit einer Reihe von positiven Folgen für die allgemeine geistige Verfassung einher. Menschen, die regelmäßig meditieren, sind im Schnitt ausgeglichener und zufriedener als Ottonormalverbraucher. Außerdem lassen sich eine Reihe von positiven Effekten auf die physische Gesundheit feststellen, z. B. verminderter Blutdruck oder gestärkte Aktivität des Immunsystems.

Sport: Die meisten Menschen dürften wissen, dass insbesondere moderater Ausdauersport die Gesundheit fördert. Allerdings ist vielen noch nicht bewusst, dass körperliche Betätigung auch unser Gehirn in Schuss hält. Entspanntes Jogging ist zum Beispiel ein regelrechter Depressionskiller.

Es hilft, Stresshormone abzubauen und unterstützt bis ins hohe Alter die Neubildung von Gehirnzellen.

Ernährung: Dass eine Handvoll Äpfel gesünder ist, als die gleiche Handvoll Big Macs, dürfte klar sein. Was jedoch nicht direkt einleuchtet, ist die Tatsache, dass eine ausgewogene Ernährung auch unserem Geist zugutekommt. Forscher finden regelmäßig Zusammenhänge zwischen einem Mangel an bestimmten Vitalstoffen und depressiven Stimmungsbildern. Deshalb hier nur eine Empfehlung: Essen Sie viel Fisch (vor allem Lachs), am besten mehrmals die Woche. Die darin enthaltenen Omega-3-Fettsäuren schützen nicht nur Herz, sondern auch Gehirn vor Verschleiß. Laut Studien sind regelmäßige Fischesser im Schnitt mental gesünder als die maritimen Kostverächter unter uns.

Beziehungen: Investieren Sie eher in gelungene Beziehungen, als in Hab und Gut. Alles Materielle unterliegt dem hedonischen Hamsterrad. Eine funktionierende Partnerschaft hingegen kann das subjektive Wohlbefinden nachhaltig und dauerhaft steigern – vor allem regelmäßiges Kuscheln (nicht das gleiche wie Sex...) ist ein wahrer Glücksmacher. Aber auch ein gut funktionierendes Netzwerk aus Freunden und Bekannten trägt maßgeblich zur Zufriedenheit bei. Hier gilt: Qualität vor Quantität: Ein wirklich guter Freund hilft mehr als ein Adressbuch voller Kontakte. Faustregel: Sie sollten neben Ihrem Partner mindestens eine Person haben, die sie auch mitten in der Nacht anrufen könnten.

Einstellung: Es gibt mittlerweile eine Unmenge an Übungen mit wissenschaftlich bestätigter Wirksamkeit zur Steigerung unseres subjektiven Wohlbefindens. Aus Platzgründen werden hier nur drei kurz vorgestellt.

1. Sich aktiv in *Dankbarkeit* zu üben, macht bewiesenermaßen glücklich. Nehmen Sie sich regelmäßig bewusst einige Minuten, und überlegen Sie, wofür Sie in Ihrem Leben dankbar sein können. Es zählen kleine Dinge (ein zwitschernder Vogel im Garten) genauso wie große (z. B. Ihr Partner).
2. Auf das schauen, was *gut funktioniert*, macht glücklich (und ist zudem lehrreich). Nehmen Sie sich regelmäßig einige Minuten, und denken Sie darüber nach, welche drei Dinge in Ihrem Leben gerade besonders gut funktionieren haben. Versuchen Sie außerdem zu ergründen, warum das so ist.
3. *Großzügigkeit* ist ebenfalls ein nachhaltiger Treiber von Lebenszufriedenheit. Geben Sie den Kollegen ein Eis aus, dem Bettler doppelt so viel wie sonst, spenden Sie

² Eine Ausnahme bildet hier das Thema Arbeitslosigkeit. Auf Dauer führt diese insbesondere bei Männern zu erheblichen Einbußen des subjektiven Wohlbefindens.

für einen guten Zweck. Hier hat die Wissenschaft übrigens festgestellt, dass fünf gute Taten an einem Tag in der Woche mehr bewirken, als eine an jedem Tag. Machen Sie also am besten einen bestimmten Tag zu Ihrem Spendierhosenstag.

Ziel und Weg zugleich

Ziele: Übergreifende Lebensziele zu haben macht nachgewiesen glücklich. Allerdings ist Ziel nicht gleich Ziel. Nach extrinsischen Zielen, vor allem Geld, zu streben, beeinträchtigt im Mittel sogar das Wohlbefinden. Förderliche Ziele haben stattdessen eine Eigenschaft, die Psychologen „Selbstkongruanz“ nennen. Gemeint ist, dass ein Ziel mit der Persönlichkeitsstruktur, den (unbewussten) Motiven des auf das Ziel Zustrebenden übereinstimmt. Dann entsteht die Zufriedenheit durch das Tun selbst, nicht erst durch das Ergebnis. Am Anfang steht also die Selbsterkenntnis, was durchaus seine Zeit dauern mag. Übrigens: Auch die berühmte „Extrameile“ zu gehen, ist der übergreifenden Zufriedenheit zuträglich – selbst wenn es sich im jeweiligen Moment nicht sofort so anfühlen mag.

Es ist am hilfreichsten, sich jene der o.g. Verhaltensweisen und Gewohnheiten herauszupicken, die besonders gut zu einem passen. Man merkt es daran, dass diese Dinge leicht fallen und es Spaß macht, am Ball zu bleiben.

Und noch eins: Dem Erleben positiver Gefühle wohnt empirisch bewiesen ein „Tipping Point“ inne: Dabei geht es um das Verhältnis der positiven und negativen Gefühlserlebnisse auf alltäglicher Basis. Ein Forscherteam um die Amerikanerin Barbara Fredrickson konnte nachweisen, dass dieses Verhältnis bei 3:1 liegt: Menschen, die im Schnitt für je eine negative Gefühlsregung (Trauer, Wut etc.) mindestens drei positive Gemütsbewegungen (Freude, Dankbarkeit etc.) erfahren, erzeugen dadurch eine sich selbst verstärkende Aufwärtsspirale. Positive Gefühle wirken dann wie eine Art Magnet für noch mehr positives Erleben.

In diesem Sinne ist die Steigerung des subjektiven Wohlbefindens Ziel und Weg zugleich. Und auch dabei gilt: Quantität schlägt Qualität! Zwar ist es durchaus wünschenswert, die großen Momente des Lebens in Ehren zu halten. Noch wichtiger für dauerhaftes Wohlbefinden wird es allerdings sein, sich immer wieder auch an den kleinen,



Dr. Nico Rose, Diplom-Psychologe und gemeinsam mit seiner Frau Inhaber der Beratungsfirma EXCELLIS. In Kürze erscheint sein neues Buch „Lizenz zur Zufriedenheit“ (Junfermann).

NLP in der Schweiz

Seit 1989
Erfolgreich durch Qualität
& Ethik



NLP-Akademie Schweiz

Buckstr.13 · CH-8422 Pfungen
Tel. +41 52 315 52 52
Fax +41 52 315 52 53
info@nlp.ch, www.nlp.ch

Megha Baumeler, Ueli Frischknecht
Arpito Storms, Regula Bolliger
& Trainerteam

Ihr Bildungsziel:

- ☺ NLP-Practitioner
- ☺ NLP-Master
- ☺ NLP-Trainer
- ☺ System Coach
- ☺ HypnoCoach NLP
- ☺ WingWave
- ☺ Supervisor/Coach BSO
- ☺ Ausbilder/in SVEB 1
- ☺ eidg. FA Ausbilder/in

Metasmile - das
NLP-Magazin
aus der
Schweiz.



Gratisabo: www.nlp.ch

- ☺ Ferien & Seminar am
schönen Sempachersee bei
Luzern. € 50.- Rabatt bei
Vorweisung dieses Inserats



alltäglichen Dingen zu erfreuen. Genau diese öffnen das Tor für weiteres Wachstum.

Literatur

Barbara Fredrickson (2011): Die Macht der guten Gefühle: Wie eine positive Haltung Ihr Leben dauerhaft verändert. Frankfurt: Campus.

Sonja Lyubomirsky (2008): Glücklich sein: Warum Sie es in der Hand haben, zufrieden zu leben. Frankfurt: Campus.

Nico Rose (2012): Lizenz zur Zufriedenheit: Lebensziele verwirklichen. Positive Psychologie in der Praxis. Paderborn: Junfermann.



NLP, mein Partner und ich

Von Anja Köhler und Christian Kersten

Wenn Menschen NLP lernen und sich zu verändern beginnen, ist ihr Umfeld oft irritiert oder sogar überfordert. Wie können Trainer und Teilnehmer damit umgehen?

Als Rita nach ihrem ersten NLP-Seminar nach Hause kam, hatte sie „das Gefühl, ein Marsmännchen zu sein, das auf die Erde trifft“. Sie hatte viel Neues erfahren. Etwas begann sich bei ihr zu verändern, aber es gab niemanden in ihrer Umgebung, der sich dafür interessierte. Enttäuscht stellte sie fest, dass nicht einmal ihr Mann etwas hören wollte.

Auch Tina hat sich oft traurig in ihr Schneckenhaus zurückgezogen. „Manchmal habe ich gemerkt, dass mein Mann einfach nett war und mir zuhörte, aber meine Aufre-

gung über die neuen Erkenntnisse konnte er nicht mit mir teilen“, sagt sie.

Auch René war so begeistert und überzeugt von allem, was er in der NLP-Ausbildung gelernt hatte, dass er seiner Frau so viel wie möglich davon erzählte. Die jedoch wurde zunächst immer skeptischer und stellte am Ende Wissenschaftlichkeit und Wirkungsweise der Methoden infrage. „Als ich gemerkt habe, dass meine Frau immer kritischer wurde, habe ich noch mehr Gas gegeben, um sie zu überzeugen“, erzählt René.

Das sind drei Beispiele von begeisterten NLPern, die wir für unser Buch „Irgendwas ist anders ...“ interviewt haben und die mit ihren neuen Erkenntnissen zu Hause zunächst auf Ablehnung gestoßen sind. Sie alle fühlten sich allein gelassen und unverstanden. „Wie kann es sein, dass ich ein Kommunikationsseminar besuche und dann feststelle, dass die Kommunikation innerhalb meiner Familie schlechter wird?“, lautet oft die verzweifelte Frage. Und zumindest in dieser Wahrnehmung stimmen sie mit ihren Partnern überein, denn auch die berichten in den Interviews von Irritationen und Auseinandersetzungen bis hin zu innerer oder auch offensichtlicher Abwehr.

Häufig versuchen gerade NLP-Anfänger voller missionarischem Eifer ihre neuen Erkenntnisse als „Wahrheit“ zu verkaufen. Sie wollen Themen wie „Pacen und Leaden“ mit ihren Partnern üben oder einen Zielrahmen mit ihnen entwickeln. In der Regel fühlen sich die Partner dann überfordert und begegnen NLP mit Misstrauen. Das ist durchaus verständlich, denn schließlich wollen sie nicht als Versuchskaninchen herhalten. Der Enthusiasmus ist ihnen unheimlich und erscheint manchen fast „sektenhaft“. Die Veränderungen, die sie bei ihren Partnern beobachten, finden sie suspekt. Sie selbst möchten vielleicht einfach nur, dass alles so bleibt, wie es ist.

Aus systemischer Sicht leuchtet sofort ein, dass Verhaltensänderungen bei einem Mitglied der Familie das ganze Gefüge in Bewegung bringen. Diese Bewegung kann als Chance, aber auch als Bedrohung wahrgenommen werden. Und so sind es nicht nur NLPler, die mit Impulsen aus Ausbildungen und Trainings in ihrem privaten Umfeld auf wenig Gegenliebe stoßen. Vielmehr betrifft dieses Thema auch Therapien und alle Seminare, in denen es um Kommunikation geht, um die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit und neuer Perspektiven.

Fragen zu Ausbildungsbeginn

Zu Beginn einer NLP-Ausbildung können folgende Fragen helfen, die Teilnehmer zu sensibilisieren:

- Wie mache ich meinen Partner neugierig und wie kann ich sein Interesse für NLP wecken?
- Wo begegnet uns NLP im Alltag, in der Wirtschaft, in der Politik und im Berufsleben?
- Wie kann ich NLP zu Hause leben, ohne dass ich meinen Partner damit verschrecke?
- Wie gehe ich damit um, wenn mein Partner nichts von NLP wissen will und sich auch nicht für meine Practitioner-Ausbildung interessiert – was sein gutes Recht ist?

Beim NLP kommen aus unserer Sicht noch mindestens zwei weitere Aspekte dazu. Zum einem der Name: „Neurolinguistisches Programmieren“ weckt bei vielen Menschen negative Assoziationen – von Manipulation bis zu Gehirnwäsche. Zum anderen ist es die sehr dezidierte Auseinandersetzung mit der Struktur der Sprache, die zu Hause zu Konflikten führt. Hier wird immer wieder das Meta-Modell als Beispiel genannt. Vera sagt im Interview: „Mein Freund empfindet es als stressig, wenn ich mit Fragen seine Meta-Modell-Verletzungen aufdecken will. Er benutzt oft das Wort ‚man‘, was mich zur Weißglut treibt.“



Wer einmal verstanden hat, wie Sprache unsere Wahrnehmung, unser Denken und Fühlen beeinflusst, kann diese Erkenntnis kaum noch ausblenden. Thomas, Coach und Trainer, berichtet: „Für mich war es eine Herausforderung, einen Partner zu haben, der in fast jedem zweiten Satz Redewendungen wie ‚immer, nie, keiner‘ verwendet. An diesen Meta-Modellverletzungen habe ich mich gerade zu Beginn der Ausbildung besonders gestört und meinen Lebenspartner immer wieder darauf hingewiesen.“ So wie Thomas wünschen sich alle von uns interviewten NLPler, ihr Partner würde sich auch mit den Kommunikationsmethoden von Bandler, Grinder und Co. beschäftigen.

Das heißt aber nicht, dass NLPler nur mit NLPern glücklich werden können. Auch wenn sich nur einer damit befasst, kann NLP zu einer Bereicherung für beide Partner werden. Aus unserer Sicht ist es dafür wichtig, dass das komplexe Thema „NLP und die Auswirkungen auf Partnerschaften“ schon zu Beginn der Practitioner-Ausbildung ausführlich – und im Idealfall nach jedem weiteren Modul wenigstens kurz – behandelt wird. Dafür sollten sich die NLP-Lehrtrainer immer wieder bewusst machen: Die meisten Partner der angehenden Practitioner kommen plötzlich und ohne ihr Zutun, vielleicht sogar gegen ihren Willen mit NLP in Kontakt. Sie wissen nicht richtig, was plötzlich vor sich geht und was noch alles kommen kann.

„Wie mache ich meinen Partner neugierig und wie kann ich sein Interesse für NLP wecken?“ Eine solche Frage zu Ausbildungsbeginn zu erörtern, böte sich geradezu an. Natürlich muss jeder Teilnehmer darauf seine ganz persönliche Antwort finden. Doch dafür lohnt es sich zu überlegen, welche NLP-Methoden für den Partner relevant sein könnten. Es geht vor allem darum, „häppchenweise“ vorzugehen, bei dem anderen Interesse zu wecken und ihm Aha-Effekte zu vermitteln. Beispiel: „Echt spannend, wie viel NLP in den Reden von Barack Obama steckt“ oder „Der Film hat so gute Beispiele für das gezeigt, was wir im NLP Pacing nennen“.

Tipps für Practitioner in der Partnerschaft

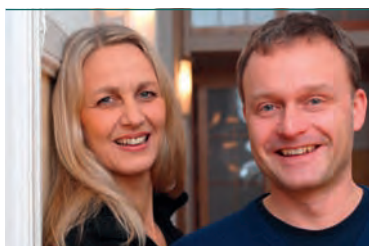
- Achten Sie auf guten Rapport mit Ihrem Partner.
- Denken Sie bei der Ziele-Arbeit besonders im Öko-Check an Ihren Partner.
- Versetzen Sie sich ab und zu in die zweite und in die Meta-Position.
- Denken Sie daran: Die Landkarte ist nicht das Gebiet. Und jeder Mensch hat seine eigene Landkarte – auch Ihr Partner.
- Es ist an der Zeit zu berücksichtigen und zu akzeptieren, dass Ihr Partner eventuell andere Werte und Glaubenssätze hat als Sie.
- Und Sie sollten daran denken, dass NLP nicht die Wahrheit ist, sondern ein Modell der menschlichen Kommunikation.

Wenig hilfreich ist es, dem Partner zu sagen: „Ich habe heute beim NLP die Erleuchtung gehabt, wie du deine Probleme lösen kannst. Du musst nur ...“ Wer sich in die Situation des Angesprochenen versetzt, versteht sofort, warum dieser mit Ablehnung, Skepsis oder Widerstand reagiert. Das Hineinversetzen in den Partner wird dem NLPler Herz und Augen dafür öffnen, was der andere braucht, um sich wiederum für NLP öffnen zu können. So wie die Frau von René, die nach anfänglicher Skepsis inzwischen sagt: „Ich kann mir überhaupt nicht mehr vorstellen, worüber ich mit einem Partner reden sollte, der mit NLP nichts am Hut hat“.

Ein weitere wichtige Frage für NLPler in ihrer Ausbildung wäre: „Wie gehe ich damit um, wenn mein Partner nichts

von NLP wissen will und sich auch nicht für meine Practitioner-Ausbildung interessiert?“ Beziehungsweise: „Wie kann ich diesen Umstand akzeptieren, ohne dies als Desinteresse an meiner Person zu sehen?“ Denn eines bleibt: Jeder hat seine eigene Landkarte – auch der Lebenspartner. Mit diesem Wissen wird NLPlern das manchmal deutlicher bewusst.

Natürlich lernen Teilnehmer im Verlaufe der Ausbildung all dies: Perspektivwechsel, Beobachten der „Physiologie“ des Gegenübers, Rapport. Doch es ist ein Weg und es braucht seine Zeit, diese Dinge sacken und reifen zu lassen. Vermutlich hilft dem angehenden Practitioner auch das Wissen um die konstruktivistischen Grundlagen des NLP. Wenn ich akzeptieren kann, dass es nicht „die eine Wahrheit“ gibt, fällt es mir auch leichter anzuerkennen, dass NLP ein wirksames Modell der Kommunikation darstellt, das auf Beobachtungen und Annahmen beruht. Manche Fragen und Zweifel der Partner können durchaus dabei helfen, Übungen und Theorien immer wieder kritisch zu hinterfragen. Im Rückblick sagt Tina: „Mein Mann hat mich mit seiner grundsoliden Art oft auf den Erdboden zurückgeholt. Es gab Phasen, in denen ich ganz schön verbohrnt war und dachte, dass NLP das Nonplusultra ist und alle anderen es auch so sehen müssen.“ Und natürlich möchte Rita aus ihrem Mann mithilfe von NLP kein Marsmännchen machen, sondern mit ihm zusammen neue Wege auf der Erde entdecken.



Anja Köhler, Diplom-Soziologin, und **Christian Kersten**, Diplom-Politologe, arbeiten als Coaches, Trainer und Autoren in Berlin. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Karriere-Coaching und Konfliktmoderation. Beide sind NLP- und LAB-Profil-Master.
Website: www.knopfauf.de



Führen mit NLP

Von Svend Appler

Überlebensstrategie für Unternehmen: Wie sich das Management in Zeiten des demografischen Wandels einen Wettbewerbsvorteil verschaffen kann.

Nach den Analysen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung IAB aus dem Jahr 2008 kann, bedingt durch den demografischen Wandel, bis 2025 mit einem Rückgang des potenziellen Arbeitskräfteangebots um etwa 3,5 Millionen Personen gerechnet werden. Das IAB stellte fest: „Das Erwerbspersonenpotenzial Deutschlands sinkt bereits. Selbst die Szenarien mit optimistischen Annahmen zur Entwicklung von Bevölkerung und Erwerbsbeteiligung zeigen, dass der Trend nicht aufzuhalten ist. Selbst wenn es gelingt, mehr Ältere, Frauen, Ausländer und Ausländerinnen am Erwerbsleben zu beteiligen, müssen sich Wirtschaft und Gesellschaft längerfristig auf eine deutlich kleinere Bevölkerung und ein viel geringeres Arbeitskräftepotenzial einstellen“ (Fuchs, Söhnlein & Weber 2011).

Die Probleme, die der demografische Wandel mit sich bringt, sind in den Unternehmen angekommen. Nach dem ifaa-Trendbarometer vom Juli 2012 durch das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. wird demografische Entwicklung als zweitwichtigstes Thema in den befragten Unternehmen angesehen. Vor diesem Hintergrund lässt sich verstehen, dass die Arbeitszufriedenheit als wichtigstes Thema betrachtet wird. Denn eine hohe Arbeitszufriedenheit dürfte mit einer hohen Attraktivität des Unternehmens für die Mitarbeiter einhergehen.

Zusammenfassend wird im ifaa-Trendbarometer festgestellt: „Für Kleinunternehmen genießt die Arbeitszufrie-

denheit und die Gestaltung des Leistungsentgelts eine überdurchschnittlich hohe Bedeutung. Diese Unternehmen wissen offensichtlich um ihre ungünstigere Position bei der Sicherung des Fachkräftebedarfs. Größere Unternehmen schätzen die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung und die demografische Entwicklung wichtiger als der Durchschnitt der Wirtschaftsvertreter ein“ (ifaa-Trendbarometer). Offensichtlich stellen größere Unternehmen die Gesunderhaltung der Belegschaften in den Vordergrund. Denn gesunde Arbeitskräfte können bis ins Rentenalter am Arbeitsprozess teilhaben. Gleichwohl erhöht eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung die Arbeitszufriedenheit.

Damit haben kleine wie große Unternehmen das gleiche Ziel im Blick. Eine bestmögliche Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeiter soll die Attraktivität des eigenen Unternehmens im Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt steigern. Denn bei der zu erwartenden Verknappung im Arbeitskräfteangebot wird die Zufriedenheit der Mitarbeiter ein entscheidender Faktor für die Personalgewinnung und damit die Entwicklungsfähigkeit und den Erfolg der Unternehmen.

Paradigmenwechsel in der Führungskultur

Unternehmen werden sich somit zunehmend in der Bewerberposition um Mitarbeiter finden. Nur wer seine Angebote auf die Interessen und Bedürfnisse künftiger Arbeitnehmer abstimmt, wird erfolgreich werben. Führung als „zielorien-

tierter sozialer Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in einer strukturierten Arbeitssituation“ (Wunderer & Grunwald 1980) kommt bei diesen Veränderungen eine wesentliche Rolle zu.

Das bisher noch weit verbreitete Konzept transaktionalen Führens (Burns 1978) mit den wesentlichen Elementen

- ⇒ Leistung und Gegenleistung (Transaktion),
- ⇒ leistungsabhängiges Belohnungsverhalten,
- ⇒ ziel- und aufgabenorientierte Delegation,

wird den aktuellen Anforderungen allein nicht gerecht. Seine grundsätzliche Ziel- und Ergebnisorientierung, basierend auf dem lerntheoretischen Modell der Verstärkung, bietet wenige Möglichkeiten zur Integration individueller Bedürfnisse der Arbeitnehmer.

Deutlich mehr Spielraum zur Berücksichtigung der Bedürfnisse von Mitarbeitern bietet das Konzept der transformationalen Führung (Bass & Avolio 1990). Denn transformationale Führung arbeitet werteorientiert. Sie motiviert die Mitarbeiter zu besonderer Leistung, indem sie Einstellungen und Werteorientierung beeinflusst (Transformation).

Die Förderung der Arbeitsleistung gelingt durch

- ⇒ Führung als Vorbild mit hohen moralischen Ansprüchen,
- ⇒ Ausstrahlung und emotionale Bindung der Führenden,
- ⇒ Inspiration und Motivation durch anspruchsvolle, visionäre Ziele,
- ⇒ Förderung kreativer und innovativer Fähigkeiten,
- ⇒ Entfaltung individueller Potenziale.

Die Kombination transaktionaler mit transformationaler Führung verspricht den größten Erfolg. Wer dieses integrierte Konzept verwirklicht, macht die emotionale Selbstführungskompetenz zur Grundlage erfolgreicher Führungsarbeit. Beziehungsmanagement als wertschätzende

Einflussnahme auf die Emotionen der Mitarbeitenden erhöht die Arbeitszufriedenheit, steigert die Bindung an das Unternehmen und die Leistungsbereitschaft.

Die damit verbundenen neuen Aufgaben werden viele Führungskräfte vor deutlich veränderte Herausforderungen stellen. Bei deren Bewältigung sind die Modelle und Formate, welche im NLP gelehrt werden, ausgesprochen hilfreich. Denn gerade im NLP gibt es ein großes Angebot handlungsorientierter Ansätze, die den Motiven menschlichen Handelns auf den Grund gehen und durch individuellen Erkenntnisfortschritt Verhaltensänderungen fördern.

Was NLP leisten kann

Grundsätzlich sind fast alle Formate des NLP in Abhängigkeit von Kontext und Fragestellung für den Einsatz im Unternehmen geeignet. Bei der Anwendung des Gelernten im Unternehmenskontext ist jedoch etwas Kreativität und Mut zum Ausprobieren erforderlich. Hilfreich ist die von Steve de Shazer (1989) für die Therapie aufgestellte These, dass – „wie komplex die Situation auch immer sein mag – schon eine kleine Veränderung im Verhalten eines Menschen erhebliche und weitreichende Veränderungen im Verhalten aller übrigen Beteiligten nach sich ziehen kann“. Denn kleine Veränderungen sind nicht nur leichter als große zu bewirken, sie sind auch ökologischer. Und somit gegebenenfalls einfacher zu korrigieren. Ein kleiner Unterschied kann also viel bewirken (siehe Kasten S. 28). Denn in der Regel ist er der Beginn einer großen Veränderung. Gefragt ist somit bei jedem Veränderungsangebot der achtsame Umgang mit sich selbst und anderen.

Im Folgenden stelle ich einige Anregungen zum Einsatz von NLP-Modellen und -Formaten zur Verwirklichung transformationaler Führung dar. Diese Darstellung umfasst nur einen kleinen Ausschnitt aus den vielfältigen Einsatzmöglichkeiten. Sie möchte vor allem zum Selbstversuch ermuntern.

a. Die Entwicklung der Führungskraft

Für viele Menschen mit Führungsverantwortung sind die strukturierte Beherrschung der Grundlagen lösungsorientierter Kommunikation wie Rapport, Pacing und Leading sowie das Kalibrieren unterstützend. Der Kontakt zum Gesprächspartner kann so gezielt aufgebaut und gehalten werden. Milton-Sprache, das Metamodell der Sprache sowie das Spiel mit Assoziation und Dissoziation bieten Möglichkeiten, die Beziehung zum Gegenüber wertschätzend und lösungsorientiert zu gestalten.



Zum glaubhaften, begeisternden Auftritt bedarf es darüber hinaus der Beschäftigung mit dem Selbst. Hier kann die Arbeit mit dem Modell der inneren Anteile Klarheit und Balance ermöglichen. Ergänzend sei an das sehr gut strukturierte Format des „inneren Teams“ von Schulz von Thun (1998) erinnert. Dieses fördert eine kritische Auseinandersetzung mit den eigenen inneren Anteilen und zielt auf kontextbezogene innere Kongruenz.

Überhaupt sind die Modelle der Kommunikationspsychologie für Menschen mit NLP-Praxis eine ausgesprochen bereichernde Erweiterung, da sie zumindest teilweise auf die gleichen Wurzeln, wie z. B. Fritz und Laura Perls oder Virginia Satir, zurückgehen.

b. Motivation durch begeisternde Visionen

Menschen sind zu erheblichen Anstrengungen bereit, wenn ihnen etwas wichtig, von Bedeutung ist. Sie sind motiviert, sie erkennen ihre Werte, also das, worauf es ihnen im Leben ankommt. Werte sind innere Leuchtfeuer, an denen wir uns in Entscheidungssituationen orientieren. Dabei kann es viele unterschiedliche Wege geben einen Wert zu leben.

Die Kunst der Führung besteht nun darin, die Werte der Mitarbeiter mit den Zielen des Unternehmens zu verknüpfen. Denn wenn Mitarbeiter mit ihrer Arbeit die eigenen Werte verwirklichen, benötigt es keine äußeren Anreize zur Aufgabenerfüllung. Arbeitsaufträge werden wie von selbst erledigt.

Die Identifikation von Werten und deren Kriterien ist wesentlicher Bestandteil der Arbeit mit NLP. Beispiele zur Arbeit mit Werten, so bei der Zusammenführung von Teams, finden sich bei Habermatz & Schinwald (2011).

Um die Werte einer Vielzahl von Menschen anzusprechen, sind Visionen hilfreich. Eine erprobte Möglichkeit Visionen zu entwickeln bietet das Format der Dilts'schen oder auch Neurologischen Ebenen. Dabei werden die klassischen Ebenen dem Kontext Unternehmen angepasst. Auf diese Weise lassen sich auch vollständige Unternehmensleitbilder erstellen.

c. Vereinbarung tragfähiger Ziele

Ziele stellen die konkreten Meilensteine zur Umsetzung einer Vision dar. Um diese zu erarbeiten, können verschiedene Formate zum Einsatz kommen. Der Konkretisierungsprozess kann durch die Anwendung des Metamodells der Sprache unterstützt werden. Hilfreich sind die Kriterien für wohlgeformte Zielbestimmungen.

Im S.C.O.R.E.-Verfahren von Robert Dilts – eine Klassifikation nach Symptomen eines Problems, Causes (Ursachen des Symptoms), Outcome (wünschenswerter Zustand), Ressourcen und Effekten – werden ausgehend vom gegenwärtigen Zustand Ziele für den Weg zur Vision erarbeitet. Dies erfolgt unter Würdigung vergangener Ereignisse und unter Berücksichtigung verfügbarer Ressourcen.

Dieses Modell kann zur Erweiterung um die Dimension Zeit und andere Wahrnehmungspositionen mit dem Dilts-Format S.O.a.R. (State



Cornelia Löhmer,
Rüdiger Standhardt

Timeout statt Burnout

Einübung in die Lebenskunst
der Achtsamkeit

199 Seiten, gebunden, mit CD
€ 19,95 (D). ISBN 978-3-608-94729-8
Auch als E-Book erhältlich.

Buch und CD laden Sie ein,
die Kunst der Achtsamkeit für
Ihren privaten und beruflichen
Alltag nutzbar zu machen.



Raimund Schwendner

Konflikte wirksam lösen

Systemisches Arbeiten mit
Familien und Organisationen.
Ein Praxishandbuch

224 Seiten, broschiert
€ 24,95 (D). ISBN 978-3-608-89133-1
Auch als E-Book erhältlich.

Das Buch bietet Vorgehenswei-
sen und Instrumentarien zur
nachhaltigen, ressourcenorien-
tierten Konfliktlösung.

**Fach-
buch** 
Klett-Cotta

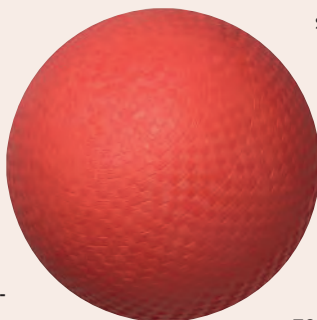
Bestellen Sie bei www.klett-cotta.de
Wir liefern **portofrei** nach D, A, CH

Der kleine Unterschied oder: Was macht der rote Ball?

Ein Mitarbeiter mit Fahrtätigkeit, langjährig beschäftigt und bisher unauffällig, verursacht im aktuellen Jahr mehrere teure Rangierunfälle. Gespräche mit dem Abteilungsleiter brachten keine Besserung. Daraufhin lade ich ihn als Geschäftsführer zum Gespräch unter Beteiligung eines Betriebsratsvertreters und seines Vorgesetzten. Im Betrieb ist bekannt, dass es jetzt „ernst“ wird.

Zu Beginn des Gesprächs zeigt sich der Mitarbeiter wenig berührt. Auch die Darstellung möglicher arbeitsrechtlicher Konsequenzen scheint ihn nicht zu erreichen. Erst die Frage, ob er sich vorstellen könne, wie sich sein Fehlverhalten auf mich auswirkt, lässt ihn aufmerken. Er kann sich gut vorstellen, dass das für mich unangenehm ist, beteuert jedoch, das sei nicht seine Absicht.

Ich erkenne an, dass es nicht seine Absicht war, und bitte ihn, einen Vorschlag zum zukünftigen Verhalten zu machen. Er schlägt vor, nicht mehr so unvorsichtig zu fahren.



Auf die Bitte, die Verhaltensänderung positiv zu beschreiben, formuliert er mit etwas Hilfestellung: „Ich werde künftig aufmerksam fahren.“ Ich bitte ihn, sich an eine Situation zu erinnern, in der er einmal besonders aufmerksam war. Mit etwas Geduld findet er folgende Situation: „Ich bin mit dem Wagen unterwegs, und da ich so aufmerksam war, habe ich den Ball auf die Straße rollen sehen, bevor das Kind kam. Ich konnte rechtzeitig bremsen.“ Er zeigt sich zu einem kleinen Experiment bereit. Ich schlage vor, dass er zukünftig beim Rangieren mit den Fahrzeugen stets an den Ball denkt. Er sagt zu, das auszuprobieren. Bei der Verabschiedung an der Tür frage ich nach der Farbe des Balls. Antwort: „Rot“.

Nach einigen unfallfreien Wochen treffen wir uns auf dem Hof. Bei der Frage, was der Ball macht, geht sein Daumen nach oben.

Das Gespräch fand 2009 statt. Der Mitarbeiter fährt seither wieder unfallfrei.

NLP-Interventionen: Rapport, Kalibrieren, Perspektivenwechsel, positive Zielbestimmung, Anker

Operator and Result) verknüpft werden, das die wesentlichen Prozessebenen bei der Veränderung bzw. der Lösung eines Problems beschreibt. So lassen sich sogar Ziele unter komplexen Rahmenbedingungen erarbeiten und vor allem auf ihre Ökologie für das Gesamtsystem und ihre Übereinstimmung mit der Vision überprüfen.

d. Erkennen individueller Bedürfnisse und Fähigkeiten
Führungskräfte sind meist Spezialisten für Sachthemen. Auch ihre Ausbildung ist genau darauf ausgerichtet: auf Sachthemen. Daher berücksichtigen sie auch bei der Einschätzung ihrer Mitarbeiter eher die fachliche als die soziale Kompetenz.

Hier kann das Modell der Meta-Programme von Shelle Rose Charvet (1998) für geeignete Kriterien sorgen. Meta-Programme sind personenspezifische WahrnehmungsfILTER und gleichermaßen bevorzugte Denk- und Verhaltensmuster, die sich an den Sprachmustern des Gesprächspartners erkennen lassen. Ein Modell, welches sich mit einigem Training auch von Führungskräften ohne NLP-Ausbildung erfolgreich anwenden lässt.

Die Grundlagen dieses Modells können bei der Erstellung von Stellenbeschreibungen, für die Zusammensetzung von

Teams und fast alle anderen Bereiche der Personalentwicklung genutzt werden.

Zusammenfassung

Unternehmen und ihre Führungskräfte werden sich in den kommenden Jahren intensiv mit den Auswirkungen des demografischen Wandels auseinandersetzen müssen. Um zukünftig für Bewerber attraktiv zu bleiben, wird sich Führung verändern und an die neuen Herausforderungen anpassen. Mit den Modellen des NLP können Führungskräfte diesen Veränderungsprozess aktiv gestalten. Dies gilt insbesondere dort, wo Kommunikationsprozesse der Schlüssel zum Erfolg sind.

Literaturliste sh. http://www.ksmagazin.de/fileadmin/user_upload/pdfs/Appler_Literaturliste.pdf



Svend Appler, Lehrtrainer und Coach (DVNLP), Geschäftsführer eines Rettungsdienstes sowie freiberuflicher Klärungshelfer und Kommunikationstrainer.
Website: www.svend-appler.de

Serge K. D. Sulz (Hrsg.)



Von der Balintgruppe zur Interaktionellen Fallarbeit

IFA



Patientenzentrierte Selbsterfahrung zur Aus- und Weiterbildung und als Qualitätssicherung

Patientenzentrierte Selbsterfahrung in Analogie zur Balintgruppe ist auch in der VT zu einem festen Bestandteil ärztlicher Weiterbildung geworden. Therapiegefährdende Beziehungstests werden vorhersehbar und therapeutisch nutzbar. Der Patient wird durch das Selbsterleben des Therapeuten in seiner komplexen Individualität erkenn- und verstehbar. Die Qualität der Behandlung wird auch auf diese Weise gesichert.

Mit Beiträgen von

S. Sulz, R. Knickenberg, T. Wiehn, M. Braun, S. Bossert-Zaudig, G. Görlitz, J. Grünbaum, E. Hanisch, W. Kinze, V. Köllner, H. Otten, B. Rabaioli-Fischer, B. Schmidt

ISBN 978-3-932096-27-3 | 400 Seiten | € 49,-

Bestellen Sie direkt über Herold Verlagsauslieferung | p.zerzawetzky@herold-va.de
Raiffeisenallee 10 | 82041 Oberhaching | Tel. 0 89-61 38 71 24 | Fax 0 89-61 38 71 55 24

www.cip-medien.com



Vom Gleichbleiben in großen Veränderungen

Von Thies Stahl

Symptome und Probleme wirken identitätsstiftend und -stabilisierend. Veränderungen gelingen deshalb nur, wenn der Klient neue Möglichkeiten erlernt, sich seiner Identität zu versichern und sie zu zelebrieren.

Wenn es um Identität geht, denken viele Menschen sofort: „Wer bin ich?“ Und viele fragen reflexartig weiter: „Und wenn ja, wie viele?“ Diese Fragen verweisen auf eine eher interpersonelle Betrachtungsweise von Identität: Wer bin ich im Unterschied zu anderen – die mir im Außen begegnen, aber auch im Inneren?

Eine intrapersonelle Betrachtungsweise wäre: „Wenn ich ein Ich habe oder ein Ich bin, also eine Identität habe, woher bzw. wie weiß ich das?“ Mit dieser Frage habe ich vor 24 Jahren etliche Kollegen verrückt gemacht, als mir am Abend vor meinem Auftritt beim ersten deutschen NLP-Kongress 1988 plötzlich klar wurde, dass ich nicht vorbe-

reitet war. „NLP und Identität“ – zu dem Thema wollte ich eine bequeme Gesprächsrunde moderieren mit dem Untertitel „Wie uns das NLP verändert“. Erwartet hatte ich ehemalige Teilnehmer meiner NLP-Ausbildungsgruppen seit 1980. Aber auf der Teilnehmerliste, die ich am Tag vor dem Workshop bekam, standen nur Leute, die ich nicht kannte! Nachdem ich bis etwa 1985 der einzige deutsche NLP-Trainer war, hatten inzwischen andere, vor allem amerikanische Trainer in Deutschland NLP-Practitioner produziert – und dreißig von ihnen wollten nun auf dem Kongress wissen, was Stahl für einer ist.

„Hast du eine Identität? Und wenn ja, wie weißt du das?“, fragte ich alle Kollegen abends beim Essen und später in der Bar – für dieses Blitz-Modelling-Projekt habe ich viele Biere ausgegeben. „Ich muss das für morgen wissen! Gibt es so etwas wie eine Identität? Hat dieses Konzept im NLP-Gedankengebäude Platz? Und wenn ja, wie kann man es praktisch-therapeutisch nutzen? Morgen werden mich das dreißig Leute fragen und ich habe keine Ahnung!“

Schnell war natürlich klar, „Identität“ ist eine Nominalisierung. „Aber wie genau ist der Prozess, sich als mit sich selbst identisch zu erleben? Gibt es einen Identitäts-Sinn, der mich wissen lässt, ob ich ich bin? Und ob ich ich bleibe?“ In der Nacht saß ich mit diesen Fragen „aufrecht im Bett“ – und bastelte ein Identitäts-Format für den nächsten Tag.

Durchläuft man dieses Format als Klient, „hat“ man einen Identitäts-Sinn – er ist bewusst zugänglich und für anstehende größere Veränderungen nutzbar. Das Vorgehen hat sich bewährt als Widerstands-Prophylaxe: Alle Symptome, die uns lange begleiten, haben wohl als sekundären Gewinn gemeinsam, dass sie identitätsstiftend und -stabilisierend wirken: „Ich rauche/knabbere Nägel/zelebrierte Kratz-Organen – also bin ich“, d.h. Klienten befürchten manchmal (unbewusst), sich nach einer angestrebten und anstehenden größeren Veränderung nicht wiederzuerkennen. Um einen daraus resultierenden Widerstand gegen diese Veränderung zu vermeiden und gleichzeitig die kreativen Entwürfe des Klienten für sein Ziel und die notwendigen Schritte dorthin in ökologisch sichere und effektive Bahnen zu lenken, trainiere ich mit ihm, seinen neu gefundenen Identitäts-Sinn als Navigationshilfe zu nutzen. Dazu lasse ich ihn in einer Trance die gewünschte Veränderung in ihren einzelnen Schritten und Phasen innerlich probierend antizipieren. So übt er, für den tatsächlichen Veränderungsprozess später in der Realität, jederzeit und blitzschnell-sicher überprüfen zu können: „Fange ich an mich zu verlieren oder bin ich

noch auf einem guten Weg?“ Hier die Logik und die wichtigsten Schritte des Formates:

Erster Schritt: Mein Klient, A, denkt an eine angestrebte (und eventuell eben auch gefürchtete) „größere“ Veränderung, die er eventuell schon länger „vor sich herschiebt“. Obwohl er weiß, dass diese Veränderung „von den Fähigkeiten her kein Problem ist“, ruft sie in ihm Bedenken hervor, „ob er dann überhaupt noch derselbe sein wird“.

Zweiter Schritt: A findet drei Referenzerfahrungen für tiefgreifende Veränderungen in der Vergangenheit, die er lang herbeisehnte und die dann auch tatsächlich eingetreten sind. Ich als Coach/Therapeut, also B, helfe A mit geeigneten Prozessinstruktionen, jeweils den speziellen Moment der Freude, des Staunens, der Ehrfurcht intensiv nachzuerleben, also den Moment, in dem er des tatsächlichen Eintretenseins dieser Veränderung gewahr wurde. Es können Veränderungen sein

⇒ aus der Zeit der NLP- oder anderer Psycho-Ausbildungen

⇒ aus Zeiten großer Übergänge (Pubertät mit Stimmbruch und körperlichen Veränderungen, Konfirmation/Kommunion, Führerschein erhalten, das erste Verliebtsein, zum Mann/zur Frau geworden sein, eine Beziehung beginnen, Verlassen des Elternhauses, Vater/Mutter geworden sein etc.)

⇒ „180-Grad-Wendungen“ in Vorlieben oder im Geschmack („Als Kind mochte ich keinen Spinat/Spargel/Sellerie – jetzt liebe ich ihn!“) oder in Glaubenssätzen und Werten („Upps, jetzt rede/denke ich plötzlich genauso, wie mein Vater/meine Mutter – witzig, wo ich das doch nie ausstehen konnte!“)

Dritter Schritt: A vergleicht mit B's Hilfe die Repräsentationen, Synästhesien und Submodalitäten dieser Identitätserfahrungen. Das Submodalitätsmuster, das sich dabei herauskristallisiert, wird in diesem Prozess zum Identitätserkennungsphänomen für A, zu seinem „Identitäts-Sinn“ – analog zum subjektiven Ziel-Erkennungsphänomen in meinem PeneTRANCE-Modell¹.

a. Als Vorbereitung sollte B mit A dessen privatsprachliche Benennung für Identität herausfinden, z. B. „Integrität, Konsistenz, Kohärenz, Kontinuität oder Konstanz (in) der Person“, „derselbe/der Gleiche/ich bleiben“, „dieselbe Seele bleiben“, „mich wiedererkennen“, „mir treu bleiben“, „mich dualseelemäßig meiner Ideal-Seele annähern“. B schlägt ggf. synonyme Bezeichnungen

¹ **Triffst du 'nen Frosch unterwegs ... NLP für die Praxis.** Paderborn, Junfermann 1988, jetzt: Amazon Kindle Edition; **Neurolinguistisches Programmieren (NLP).** Pal Verlag 1992, jetzt: Amazon Kindle Edition

gen vor und lässt A dann diejenige verwenden, die ihn in einen maximal ressourcenvoll-stolzen „I did it my way“-Zustand bringt. Stellvertretend für diese Bezeichnungen verwende ich im Folgenden „ich bleiben“.

- b. Dann hypnotisiert B seinen Klienten in den Moment des Erkennens der jeweiligen Veränderung hinein und hält ihn mit geeigneten Prozessinstruktionen eine Zeit lang im vollen Erleben dieses Momentes: *Und jetzt, in diesem Moment, in dem du realisierst: Ah ja, jetzt hat sie tatsächlich stattgefunden, diese Veränderung, frage dich, woher weiß ich, jetzt in diesem Moment, in dem alles, die ganze Welt, anders ist, dass ich ich geblieben bin? Wie weiß ich, dass ich ich geblieben bin?*
- c. B achtet darauf, dass A nur im voll-assoziierten Wiedererleben des Momentes antwortet und wendet dann auf dessen Antworten die Wohlgeformtheitskriterien für Zieldefinitionen an – in der gleichen schnellen, physiologiegeleiteten und „penetrant“-dranbleibenden Weise, wie ich sie für das PeneTRANCE-Modell entwickelt habe. Die Antwort von A auf die Frage „Wie weiß ich in dem Moment, dass ich ich geblieben bin?“ soll folgenden Kriterien entsprechen:

⇒ Die Antwort enthält möglichst Phänomene, die in A selbst beginnen und stattfinden – *A: Die Welt lädt mich ein. B: Und während du erlebst, die Welt lädt dich ein, was in dir lässt dich, im Moment des Realisierens oder Zelebrierens dieser großen Veränderung, wissen, dass das bedeutet, „ich bin ich geblieben“? A: Ich werde aufrechter.*

Die neuen Antworten von A werden in diesem wie in den folgenden Beispielen natürlich auch wieder mit diesen Kriterien hinterfragt.

⇒ Die Antwort sollte Resultat einer möglichst kurzen Feedbackschleife sein, zwischen dem veränderten In-der-Welt-Sein und dem Erkennen dieses veränderten Seins, wobei das Erkennen möglichst in Echtzeit passieren soll – *A: Die Leute lachen mich an. B: Und, in diesen Momenten des Erkennens, dass die gewünschte Veränderung jetzt Wirklichkeit geworden ist, woran erkennst du, noch früher als daran, dass die Leute dich anlachen, dass du du geblieben bist? A: Ich bin mir selbst nähergekommen.*

⇒ Die Antwort sollte sprachlich positiv (keine Negationen) sein – *A: Ich bin nicht angespannt. B: Wie weißt du in diesem besonderen Moment, dass der Satz richtig ist, „Ich bin nicht angespannt“, um auszudrücken „Ich bin ich geblieben“? A: Ich atme tief.*

⇒ Sie sollte keine Vergleiche enthalten – *A: Ich bin lockerer. B: Wie weißt du in diesem Moment, dass du „lockerer“*

bist – als etwas, an dem du erkennst, dass du du geblieben bist? A: Ich habe ein warmes Gefühl im Bauch.

⇒ Die Antwort von A sollte sinnesspezifisch-konkret sein – *A: Ich weiß es halt. B: Und in diesem Moment, dort in der Vergangenheit, wie weißt du, dass du bei dieser großen Veränderung du geblieben bist? Bleib im Erleben ... in diesem Moment ... dort ... jetzt ... hier ... Wie weißt du es? A: Ich bin der, der handelt. B: Und wie weißt du in diesem speziellen Moment, dass du der bist, der handelt? Dass es ein richtiger/sinnvoller Satz ist, zu sagen „Ich bin der, der handelt“, um das Erlebnis zu beschreiben, „ich bin ich geblieben“? A: Ich fühle diese Freude.*

⇒ Sie sollte in der submodalen Codierung hochaufgelöst sein – *B: Ist das als Körpergefühl lokalisierbar oder ganzheitlich? A: Es ist überall. B: Ist es irgendwo zuerst oder besonders deutlich spürbar? Verändert es sich mit dem Atem, mit dem Herzschlag? A: Im Gesicht ... um den Mund herum ... und es wird intensiver beim Ausatmen. B: Ist es eher ein Temperaturfühlen, ein Tast- oder Berührungsfühlen (haptische Kinästhetik), ein Bewegungsfühlen (propriozeptive Kinästhetik) oder ein gefühlsmäßiges Bewegtsein (viszerale Kinästhetik)? A: Eher eine Bewegung ... (A ist gerührt, sehr „bei sich“) wie ein Saugen ...*

⇒ Und die Antwort sollte primär auf kinästhetische Phänomene fokussieren. Jeder Zustand, jede Befindlichkeit besteht aus V-, A-, K-, O- und G-Erlebenselementen, die in ihrer speziellen submodalen Codierung untereinander über Synästhesien systemisch hoch vernetzt sind. Deshalb gibt B Instruktionen zum „synästhetischen Mapping“ der speziellen sinnlichen V-, A-, O- oder G-Repräsentation dessen, was der Klient jeweils in seiner Antwort als Erlebnis des Erkennens der eigenen Identität gerade benannt hat. Dieses Umwandeln der sinnlichen Entsprechungen des Kriteriums „Identität haben“ (ich nenne es Synästhesie-Mapping) geschieht immer von den „Fern“-Sinnen Sehen (V) und Hören (A) auf die „näheren“ Sinne Riechen (O) und Schmecken (G) und idealerweise eben auf das maximal „nahe“ Fühlen/Spüren (K).

A: Die Welt kommt mir leuchtend und bunt vor. B: Und während dir die Welt in diesem speziellen Moment leuchtend und bunt vorkommt, was fühlst/spürst/empfindest du im gleichen Moment ... wo und wie ... in deinem Körper? A: In der Brust bekomme ich ein weites Gefühl.

B stellt so lange Fragen „Wie weißt du im Erleben dieses Momentes, dass ... (jeweils letztes Zitat aus der Antwort davor) bedeutet, dass du du geblieben bist?“ und „Wie weißt du, dass ... (letztes Zitat) ein passender Satz/Ausdruck ist, um zu beschreiben, woran du erkennst, dass du du geblieben bist?“ und hinterfragt die jeweilige Antwort von A so lange

im Sinne dieser Wohlgeformtheitskriterien, bis sie diesen Kriterien maximal entspricht. Denn dann enthalten die Antworten keine abstrakten Konzepte mehr (etwa „Freude“, „Überzeugtsein“, „Integrität“ etc.), sondern es sind ausschließlich submodal hochauflösende Beschreibungen von kinästhetischen Erlebnisphänomenen – also A's robusteste, unmittelbar zugängliche individuelle Kriterien-Äquivalente für „Identität haben“.

Je vollständiger A diese Kriterien in seinen Antworten erfüllt, desto intensiver wird seine Ressource-Physiologie des Erkennens und Zelebrierens des Gleichgebliebenseins im Moment des größten Wandels. Diese entspricht in ihrer Intensität und ihrer zentriert-ganzheitlichen Ressourcehaftigkeit den Core-States im Prozess der Core-Transformation oder auch den Physiologien der höchsten Kriterien einer Kriterienhierarchie. Häufig ist dieses aus den Referenzerfahrungen quasi „destillierte“ Identitätserleben verbunden mit intensiven Körpergefühlen, wie sie z. B. mit tiefen Erfahrungen des Atmens (als Nehmen der Welt bzw. Hingabe an sie), des Saugens (wie ein Säugling an der Mutterbrust) oder des Freude-Jauchzens (als vorbehaltlose, pure Daseinsfreude) einhergehen.

Vierter Schritt: Utilisation des „Identitäts-Sinnes“ als Ressource und als „innerer Kompass“ – A soll die zukünftige Veränderung (eventuell in einzelnen Schritten) durchhalluzinieren und B hilft ihm dabei mit entsprechenden Submodalitäts-Instruktionen, einen kontinuierlichen Zugang zu seinem „Identitäts-Sinn“ aufrechtzuerhalten. Mithilfe geeigneter Prozessinstruktionen stellt er außerdem sicher, dass A das herausgearbeitete Identitätserkennungsphänomen als innere Entscheidungshilfe für die Gablungen auf dem Weg zum Ziel und auch als Ressource für die zu erwartenden und verunsichernden Schwierigkeiten auf diesem Weg nutzen kann.

Fünfter Schritt: Future Pace und Feed-Forward. B vergleicht mit A zusammen die Identitätserkennungserlebnisse und testet, ob es eine Veränderungstendenz in der Submodalitätscodierung des Identitätserkennungsprozesses gibt, den sein Klient

- a. in den drei (zumeist aus unterschiedlichen Zeiten stammenden unterschiedlich intensiven) Referenzerfahrungen jeweils aus der Vergangenheit wiedererlebte;
- b. während des Probehandelns in den zukünftig zu erwartenden schwierigen Situationen mehrfach durchläuft – wobei er, auf diese Weise übend, immer sicherer wird in der ressourcenstiftenden Nutzung des eigenen Identitätserlebens, gewissermaßen als Kongruenz-Test auf dem Weg zum Ziel;
- c. während der Trance des Antizipierens (Vorweg-Erlebens) der künftigen Veränderung – als eine gerade schon stattgefunden – abschließend durchläuft und dabei, im Moment des Erkennens ihrer Faktizität, erlebt, dass er er geblieben ist.

Entdeckt B mit A zusammen eine Veränderungstendenz in der submodalen Codierung des Identitätserkennungsphänomens, die mit einer Zunahme der zentrierten Ressourcehaftigkeit des Identitätserlebens einhergeht, kann B diese entsprechende Veränderung des Phänomens in einer Trance weiter fördern. Damit etabliert der Coach oder Therapeut, gewissermaßen im schnellen Vorlauf, in A die Erwartung (Feed-Forward) einer weiteren Zunahme der Schnelligkeit und Eleganz seiner Identitätserkennungsstrategie. Der Klient hat damit eine „Allround-Blanco“-Ressource für alle weiteren großen Veränderungen in seinem Leben.



Thies Stahl, ausgebildet in Gesprächspsycho-, Gestalt-, Familien- und Hypnosetherapie sowie in Aufstellungsarbeit, brachte das NLP nach Deutschland und ist Gründungsvorstand und Ehrenmitglied des DVNLP. Website: www.thiesstahl.de



„Das kommt von ganz oben!“

Von Cora Besser-Siegmund

Emotionscoaching mit **wingwave** nutzt das Organigramm als Metapher – gerade in Veränderungsprozessen.

Menschen im anspruchsvollen Unternehmenskontext benötigen eine stabile emotionale Balance, um ihre kognitiven und professionellen Fähigkeiten „punktgenau“ abrufen zu können. Diese Balance zu erreichen, ermöglicht u. a. eine ressourcenvolle Vernetzung im Organisations-Organigramm. Die in der Betriebswirtschaft bekannten Organigramm-Formen visualisieren Unternehmensdetails wie Leitungsfunktionen, Zuständigkeiten, Weisungsrichtungen, um nur ein paar Punkte zu nennen.

Diese Kästchen-Gebilde mag inzwischen fast jeder kennen, sie sollen den Mitarbeitern eines Unternehmens vor allem als Orientierung dienen. In Change-Prozessen jedoch werden Menschen in Unternehmen immer wieder mit verän-

derten Organigrammen konfrontiert, überrascht, oft auch verwirrt, was zu emotionalem Stress führen kann. Da werden „Kästchen“ vertauscht, zusammengelegt, umbenannt,



Organigramm-Rätsel können Irritation und Stress auslösen

neu aufgenommen oder getilgt. Zuweilen verschwinden komplette Ebenen.

wingwave kann dem Coachee helfen, diesen veränderten Strukturen ressourcenvoll und selbstwirksam gegenüberzutreten und einen klaren Kopf zu behalten. Als Einstieg sensibilisieren wir unsere Coaching-Kunden für die psychologische Wirkung der Kästchen-Gebilde, die keinesfalls so sachlich wirken, wie sie aussehen. Business-Organigramme bieten viele Metaphern für das Thema „emotionale Balance“ und „Emotionsstress“. Da ist jemand „einsam an der Spitze“, „eingeklemmt im Sandwich“ oder „klettert auf der Karriereleiter“. Anordnungen kommen von „ganz oben“, und es ist interessant, dass die Beteiligten beim Erzählen darüber mit dem Finger automatisch zu einer imaginären Stelle hoch oben zeigen – sie haben demnach das Organigramm in ihr inneres Erleben integriert. Auch ein Top-Manager zeigt auf eine Stelle über seinem Kopf, wenn er über den Mutterkonzern in einem anderen Land spricht: „Schweden will das so ...“.

Schweden ist auf der Erde

Hier machen wir unsere Kunden zunächst auf den Unterschied zwischen Organigramm und Realität aufmerksam. Hat ein Mensch eine Position „hoch oben“ im Unternehmen, wird er auf dem Flur dennoch nicht über den Köpfen der anderen vorbei schweben, sondern auch nur zu Fuß gehen. Schweden ist auf der Erde und nicht im Himmel. Und oft führt die emotionale Dynamik in Organisationen real zu ganz anderen Ergebnissen, als das Organigramm suggeriert. So wird beispielsweise die Station X/Y laut Krankenhaus-Organigramm von Chefarzt Professor Heilemann geführt. Doch auf emotionaler Ebene schwingt eigentlich Schwester Ingeborg das Zepter und bestimmt, wo es lang geht.

Auch Architekten bauen Business-Metaphern und erzeugen eine entsprechende Organigramm-Psychologie. Je „höher“ die Position, desto weiter fährt der Fahrstuhl hinauf, um den Mitarbeiter, Geschäftsführer oder Vorstandsvorsitzenden in die entsprechende „Ebene“ zu bringen. Die Fahrstuhlindustrie zählt weltweit zu den wenigen Branchen, die nie von Krisen geschüttelt werden – und das hat nicht nur mit knappem Bauland zu tun.

Interessanterweise saßen noch vor hundert Jahren und davor die meisten Top-Manager im Erdgeschoss oder höchstens in der ersten Etage der fahrstuhllosen Geschäftsgebäude und bildeten wie beim Stammbaum metaphorisch die Basis für den Geschäftserfolg. Die Geschäftswelt stand nach heutigem Organigramm-Verständnis architektonisch auf dem Kopf – und funktionierte auch. Übrigens gibt es etliche „High Potentials“, die überhaupt nicht gern Fahrstuhl fahren.

Imaginative Organigramm-Aufstellung

Beim Organigramm-Coaching arbeitet der wingwave-Coach mit der imaginativen Organisations-Aufstellung. Dabei testet der Coach mithilfe des Myostatikttests die individuelle Stressreaktion seines Coachees, die er oder sie mit dem subjektiven Organigramm-Erleben hinsichtlich verschiedener Unternehmens-Elemente entwickelt hat.

Zunächst erschaffen sich Coach und Coachee eine Metaperspektive auf den Stühlen. Der Raum für diese definierte Zuschauerwelt umschließt Coach und Coachee und reicht bis vor die Knie des Coachees – jegliche Aufstellungs-„Action“ fängt erst dahinter an. Das Organigramm wird vom Coachee in der Aufstellungsarbeit nicht real angeschaut, sondern ausschließlich im „Vorstellungsraum“ entwickelt. Es gibt kein Flipchart, keine Metaplanwand und keine Figuren – nur die pure Luft. Denn gegenständliche Repräsentationen könnten das imaginative Erleben unnötig begrenzen. So hat ein Coachee schon einmal einen Unternehmensinhaber auf die Kirchturmspitze platziert, welche man von unseren Coaching-Räumen aus sehen kann. Ein im Raum angeklebtes Metaplan-Kärtchen könnte bei diesen Dimensionen des emotionalen Erlebens nicht mithalten. Lediglich der Coach notiert die Aufstellungselemente grafisch auf eine Blatt Papier.

Zu dieser imaginativen Aufstellungsarbeit hat uns vor vielen Jahren der NLP-Klassiker „Using your Brain for a Change“ von Richard Bandler (deutsch: „Veränderung des subjektiven Erlebens“, Junfermann 1987) inspiriert. Dort beschreibt er auch die unterschiedliche emotionale Wirkung von Bildern durch unterschiedliche Positionen im Vorstellungsraum. Einige Leser werden das Vorgehen vielleicht mit dem Sozialen Panorama von Lucas Derks vergleichen. Der Unterschied zum Sozialen Panorama besteht darin, dass



„Aufstellung im Vorstellungsraum mit Testung der emotional zutreffenden Position“



Organigramm mit den „emotionalen Zusatzmodulen“
Börse, EU, Produkte, Mutterkonzern etc.

Grafik: Lola Ananda Siegmund

der Myostatiktest entscheidet, welche System-Elemente der Coachee aufstellt und wo genau diese im Vorstellungsraum hingehören.

Der Coachee zeigt beim imaginativen Aufstellen mit ausgestrecktem Arm und Finger in Richtung des vorgestellten Organigramms seines Unternehmens und deutet auf die einzelnen Organigramm-Elemente – inklusive seiner eigenen Position im Unternehmen. Dabei wird immer die Aussage getestet: „Hier ist X/Y richtig aufgestellt“. Der starke Test bestimmt dann die richtige Position im Vorstellungsraum. Oft zeigt sich, dass einzelne Organigramm-Elemente im Vorstellungsraum an anderen Orten imaginiert werden, als vom Verstand her angenommen. So entsteht der Übergang vom objektiven Organigramm zum Emotions-Organigramm.

Weiterhin testen wir Vollständigkeitsaussagen wie:

- ⇒ „Ich habe alles aufgestellt.“
- ⇒ „Da muss noch ein Element hinzu.“

Testet letztere Aussage stark, gehen wir verschiedene Möglichkeiten durch. Wir suchen nach System-Elementen, die im klassischen Organigramm nicht erscheinen, die jedoch

das emotionale Gesamterleben des Coachees in seinem Unternehmen maßgeblich mit gestalten. Oft finden sich Ergänzungen, die dann immer mit dem Satz: „XY kommt noch dazu“ bestätigt werden. Die ergänzenden Systemfaktoren können sein:

- ⇒ der Mutterkonzern
- ⇒ externe „Bestimmer“, wie die Börse, die EU, die Regierung usw.
- ⇒ Kunden, Aktionäre, Öffentliche Meinung
- ⇒ die Konkurrenz
- ⇒ Produkte

Testet nun der Satz: „Ich habe alles aufgestellt“ stark, ist die Aufstellung des Emotions-Organigramms komplett und wir gehen zum Interventionsteil über.

Die Intervention

Den ganzen Prozess hindurch sollte der Coachee emotional stabil sein und bleiben. Daher startet das Coaching immer mit der emotionalen Balance des Zuschauer-Ichs – dem Coachee auf der Meta-Position. Man testet zunächst, wie stabil sich der Coachee bei der mentalen Konfrontation mit dem gesamten imaginativen Organigramm fühlt. Reagiert er beim Testen schwach, erforschen wir die stressende Emotion: Angst, Wut, Hilflosigkeit etc. Entsprechend wird der Coachee mit „wachen REM-Phasen“, der typischen wingwave-Intervention, gezielt entstresset. Während des gesamten weiteren Prozesses testet der Coach immer wieder, ob die emotionale Balance noch besteht, oder ob „nachgewunken“ werden muss.



„Wache REM-Phasen“

Nach der Eingangs-Stabilisierung zeigt der Coachee mit einer Hand auf die verschiedenen Aufstellungs-Elemente und man testet stets die Aussage: „X/Y ist ok.“ Damit ist nicht gemeint „nett“ oder „gesund“, sondern die Frage, ob

das Aufstellungs-Element vom Coachee aus als das System unterstützend empfunden wird – oder nicht. Wenn hier der Test schwach ausfällt, testen wir Aussagen in der dritten Person: „Da ist Stress“, „der Stress ist emotional“ oder „der Stress ist körperlich“. So testeten wir bei einem Ingenieur aus der Autoindustrie einmal den Satz: „Die Autos fühlen sich schwach.“ In der Tat beschäftigte sich dieser Coachee mit der Zukunftsfähigkeit dieser Automodelle, und seine Spiegelneuronen spürten „Mitgefühl-Stress“ beim Gedanken daran, dass diese Modelle künftig veraltet sein könnten.

Dann wird auch dieser Stress „bewunken“, indem wir z. B. den Satz mitnehmen: „Der Geschäftsführer ist unsicher“ oder „der Mutterkonzern geht verächtlich mit Menschen um“. Es geht nicht darum, dass der Coachee diesen Organigramm-Stress emotional nicht mehr orten kann. Sondern es geht darum, dass er künftig in seinem subjektiven Erleben mit „starken Nerven“ auf die energetisch ungünstig wirkenden Systemelemente reagieren kann.

Es handelt sich bei diesen Organigramm-Vorstellungen – wie gesagt – um das rein subjektive Erleben des Coachees. Am Myostatiktest erkennen wir, dass aus diesem subjektiven Erleben ein objektiver (neurobiologisch messbarer) Stress entsteht, den wir mit der Intervention überwinden. Erst von diesem Moment an kann der Coachee mit klarem Kopf und ressourcervollen Ideen auf die Organigramm-Situation reagieren.

Abschließender Positioncheck

Wenn alles stark testet, wiederholen wir die eingangs durchgeführten Positions-Checks mit zeigendem Arm und folgenden Aussagen: „Alle Elemente sind immer noch richtig aufgestellt.“

Oft fällt der Test nach der Intervention schwach aus. Das heißt: Das emotionale Stabilisieren bewirkt, dass der Coachee den Organigramm-Elementen subjektiv andere Plätze im emotionalen Erlebnisraum zuordnet. Er verschiebt nun räumlich die Aufstellungs-Elemente mit ausgestrecktem Arm so lange, bis alle ihre passende Position gefunden haben: „Da ist X/Y jetzt richtig aufgestellt.“ Vielleicht schwebt die Börse dann nicht mehr in schwindelerregenden Höhen, sondern landet auf dem Teppich. Die eigene Position ist vielleicht nicht mehr am Rand, sondern wandert zur Mitte. An diesem Punkt kehren wir dann wieder in den Gesprächsmodus zurück und der Coachee entwickelt mit Unterstützung des Coachs neue Ideen über den Change-Prozess, über Karriere und Konfliktlösung. Nach der emotionalen „Entstressung“ reifen beim Coachee nämlich viele innovative Ideen und Entscheidungen, da nun sein Cortex – das Denkhirn – befreit mitarbeiten kann.

Zum Abschluss des Prozesses „baut“ sich der Coachee sein individuelles Emotions-Organigramm. Denn jeder Mensch darf natürlich in seinem persönlichen Raum auch Metaphern entwickeln, welche seine Lebensqualität bei der Mitwirkung in einem Unternehmen ressourcenvoll unterstützen. So wird das „offizielle Organigramm“ wieder auf eine sachliche Information reduziert, ohne dass es das eigene Seelenleben tangieren muss.

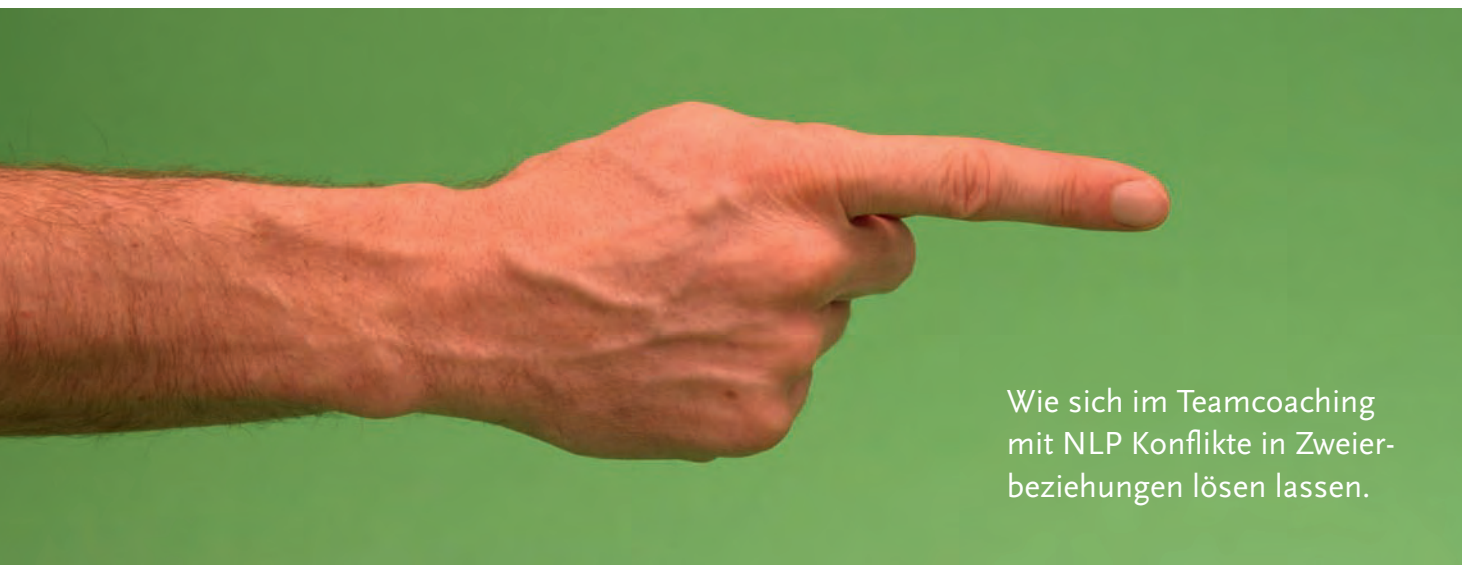
Wir erschaffen gemeinsam eine Organigramm-Metapher, in der der Coachee selbst einen besonderen Platz oder gar den Mittelpunkt einnimmt nach dem Motto: „Für mich selbst bin ich die Hauptperson in meinem Leben und auch an meinem Arbeitsplatz.“ Der Coachee sucht sich als Metapher für sein Emotions-Organigramm: ein Sonnensystem, einen Bauernhof, einen Garten, etc. Oder er wählt ein horizontales System statt eines vertikalen – beispielsweise einen „Unternehmens-Stadtplan“ –, wenn das Unternehmen überwiegend in einer vertikalen Optik repräsentiert ist. Vorstellbar ist auch ein Zirkus. Da steht die „Führungskraft“ – der Zirkusdirektor – nicht über allem, sondern unten in der Manege, während die Künstler im Zirkusdach ihre Vorführung geben.

Nun werden die Rollen der anderen Systemmitglieder des Unternehmens „aufgestellt“. Vielleicht bekommt der Geschäftsführer eine besondere Farbe, um dessen Bedeutung für das Leistungserleben des Coachee zu spiegeln. Gruppen, z. B. Kunden, können geclustert werden. Auch Produkte oder externe System-Elemente wie Politiker können wieder aufgestellt werden und bekommen entsprechende Zuordnungen in der Metapher. Alle aufgestellten Elemente werden hinsichtlich ihrer „gefühlten richtigen“ Position und Darstellung getestet, z. B.: „Die Produkte sind als Früchte richtig dargestellt.“ Wenn alles stabil testet, spürt der Coachee im „Bodyscan“ das Ressource-Erlebnis dieses Emotions-Organigramms, welches dann mit langsamem „Genusswinken“ durch den Coach auf alle neurologischen Ebenen eingewoben wird.

Bei etlichen Coaching-Kunden hat diese stabilisierende wingwave-Arbeit mit dem Emotionsorganigramm anhaltend Ressourcen geweckt – besonders in anspruchsvollen Changeprozessen. Sie denken wieder sachlich oder zuversichtlich und konstruktiv an den Arbeitsalltag, gehen auf Probleme zu, statt hilflos davor zu stehen, fassen auch Mut für neue Karriere- oder Veränderungspläne.



Cora Besser-Siegmund, approbierte Psychotherapeutin, Trainerin, Coach und Buchautorin. Sie entwickelte gemeinsam mit ihrem Mann, Harry Siegmund, die wingwave-Methode. www.wingwave.com



Wie sich im Teamcoaching mit NLP Konflikte in Zweierbeziehungen lösen lassen.

Die Sache mit dem Fingerzeig

Von Holger Backwinkel

Es sollte eine einfache Moderation werden. Das Team der Regionaldirektion einer Versicherung wollte Ziele und Vorgehensweisen für das nächste Jahr gemeinsam erarbeiten. Es sollten Synergien entstehen und die Dienstwege verkürzt werden, unterstützt durch ein gemeinsames, positives Erlebnis. Jetzt stehen sich Frau Wilms und Herr Feld gegenüber und machen sich gegenseitig lautstark Vorwürfe. Frau Wilms ist kurz davor, den Raum zu verlassen. Die anwesende Führungskraft redet beschwichtigend auf Herrn Feld und Frau Wilms ein – und wird von beiden ignoriert. Zum Glück ist der Trainer, der die Veranstaltung moderiert, ausgebildeter Team- und Konfliktcoach.

Was ist geschehen? Schon beim Vorbereitungsgespräch letzte Woche mit dem Chef zeigte sich, dass es in diesem Team an der einen oder anderen Stelle hakt. In Besprechungen standen manchmal persönliche Interessen und Konkurrenzkämpfe mehr im Vordergrund als sachliche Aspekte. Meetings liefen oft zäh oder blieben ohne Ergebnis, weil Vorschläge zerredet wurden und das Team sich nicht einigen konnte. Recht zu haben schien in mancher verbalen Auseinandersetzung wichtiger, als eine für das Team und den Unternehmenserfolg sinnvolle Entscheidung zu treffen.

Der Arbeitsauftrag für den Teamcoach lautete: Zunächst mit sachlichen Aspekten beginnen, Ziele definieren und Vorgehensweisen erarbeiten. Wenn dann zwischenmenschliche Aspekte während der Teamsitzung in den Vordergrund rücken, diese möglichst direkt bearbeiten. In der Vergangenheit wurde die Beziehungsebene oft ignoriert, als unprofessionell abgetan oder mit dem Versprechen vertagt, dieses Thema später zu bearbeiten. Dazu kam es dann aber nie.

Das Zulassen der Beziehungsebene ist eines der Kriterien, welches Teamcoaching von Moderationen unterscheidet. Genau wie im Einzelcoaching setzen schnelle und nachhaltige Veränderungen sogar eine ausreichende „Betriebs-temperatur“, also emotionale Beteiligung der Teammitglieder, voraus. In sehr vielen Besprechungen wird zwar über Probleme auf der Beziehungsebene geredet und versucht, sie kognitiv zu lösen, nachhaltige Veränderungen lassen sich so jedoch meist nicht erreichen.

Denn nur ausreichende emotionale Beteiligung bahnt neue Strukturen im Gehirn und ermöglicht neues Verhalten. Energiezehrende Konflikte und zeitaufwendige Kämpfe um Recht, Macht oder Ansehen innerhalb des Teams erübrigen sich. Professioneller Umgang mit Befindlichkeiten der Teammitglieder, die oft Ausdruck von Ängsten oder Wünschen und Zielen sind, sorgt so durch die frei werdende Energie oft für mehr und nachhaltigeren Teamerfolg, als zum Beispiel zusätzlich Geld und Zeit zur Verfügung zu stellen.

Ein professioneller Teamcoach musste also her. Jemand, der sich mit den komplexen Situationen, der Gruppendynamik und den systemischen Aspekten gut auskennt. Jetzt, wo sich Frau Wilms und Herr Feld gegenüberstehen, ist die Arbeit in Zweierkonstellation gefragt. Dieser Teilaspekt des Teamcoachings kommt in der Praxis sehr häufig vor und kann oft – wie in diesem Fall – direkt in der Teamsitzung bearbeitet werden.

Der Teamcoach stellt sich zwischen Frau Wilms und Herrn Feld, lenkt die Blicke auf sich und verspricht: „Sie dürfen gleich, wenn das noch Sinn macht, an genau der Stelle weiterstreiten, aber schauen Sie mich jetzt einmal bitte eine Se-

Was muss ein Teamcoach können?

Ein Teamcoach sollte sich, wie auch beim Coaching von Einzelkunden, in mindestens einer Methode richtig gut auskennen. Je mehr Methoden der Teamcoach beherrscht, umso flexibler kann er auf unterschiedliche Situationen reagieren. Für eine professionelle Coachingkompetenz ist wesentlich:

- präzise Wahrnehmungsfähigkeiten
- eine Vielfalt schnell wechselbarer Wahrnehmungsfilter und
- ein bewusster Umgang nicht nur mit den eingesetzten Methoden und Techniken, sondern auch mit der eigenen Person als „Interventionsinstrument“.

Ein guter Coach kann in Zusammenhängen professioneller Kommunikation effektiv, punktgenau und elegant intervenieren. Diese Fähigkeit ist in einer Zeit schnellen Wandels, in der sehr viele Menschen und Unternehmen etwas verändern wollen oder müssen, von unschätzbarem Wert.

NLP ist als stark wahrnehmungsorientierte und prozessorientierte Interventionsform ideal für Teamcoaching geeignet und berücksichtigt ausreichend die systemischen Aspekte. Von Nutzen ist zudem, dass NLP auf einer bewussten Verwendung von Sprache und auf dem Einsatz von Körper, Raum und Zuständen basiert.

kunde an.“ Er tritt mit dem Blickkontakt zu beiden einen kleinen Schritt nach hinten. Dadurch lockert sich die Körperhaltung von Frau Wilms und Herrn Feld unmerklich, sie wirkt nicht mehr so konfrontativ wie zuvor. Der Teamcoach fordert beide nacheinander auf, eine ganz bestimmte Stelle im Raum einzunehmen, zwei Schritt vom bisherigen Standort entfernt, geht hin und schiebt erst Frau Wilms und dann Herrn Feld dorthin (Separator, Körperwinkel bewegen). Dabei ankert er diesen „Separator State“ durch Berührung der Schulter von Herrn Feld und Frau Wilms. So vermag er beide leicht wieder in diesen Zustand zu bringen.

Er wendet sich an Frau Wilms: „Ich habe beobachtet, dass Sie vorhin in einer bestimmten Situation, als Herr Feld etwas Bestimmtes gesagt oder gemacht hat, reagiert haben, und ich möchte das noch einmal testen.“ Sie nickt. Dann zu Herrn Feld: „Wir experimentieren einmal und probieren aus, ob wir bei Frau Wilms eine Reaktion erzeugen können. Stellen Sie sich bitte so wie vorhin auf, zeigen mit dem Finger auf Frau Wilms und sagen so wie vorhin: ‚Das müssen die machen‘.“

Schon beim Heben des Fingers versteinert die Mimik von Frau Wilms und ihre Atmung wird flacher. Sofort unterbricht der Teamcoach das Experiment, berührt beide an der Schulter (Anker für den Separator-State), stellt sich kurz zwischen beide und sagt: „Na, gut, dass das nur ein Experiment war.“ Die Mimik von Frau Wilms wird wieder neutral. Der Teamcoach sagt zu ihr: „Sie haben eben, als Herr Feld mit dem Finger auf Sie gezeigt hat, eine bestimmte Reaktion gezeigt. Sie haben sich vielleicht angegriffen gefühlt oder ungerecht behandelt oder irgendetwas anderes und sind dann in eine Art Abwehrhaltung oder etwas Ähnliches gegangen.“ Frau Wilms nickt zustimmend und will gerade ansetzen, das zu erklären, als der Teamcoach zu ihr sagt: „Nur mal theoretisch gedacht, wie könnten Sie als erfahrene, erwachsene Frau noch reagieren, wenn jemand mit dem Finger auf Sie zeigt?“

Diese Frage überrascht Frau Wilms, und der Teamcoach nickt ihr aufmunternd zu: „Nehmen Sie sich einen Moment Zeit zum Überlegen.“ Frau Wilms überlegt sich zwei oder drei mögliche Reaktionen und entscheidet sich für „neu-

gierig“. „Okay“, sagt der Teamcoach. „Wir üben das zunächst einmal. Ich zeige also übungsweise so mit dem Finger auf Sie und Sie gehen in einen neugierigen Zustand. Probieren Sie das einmal.“ Der Teamcoach modelliert jetzt mit Frau Wilms den passenden Zustand, indem er sie sprachlich an andere Situationen erinnert, in der sie schon einmal neugierig war. Jedes Mal zeigt er zur Übung dabei mit dem Finger auf sie. Das wird noch einige Male wiederholt, so lange bis es leicht funktioniert.

„Jetzt üben Sie einmal, in den gleichen Zustand zu gehen, wenn Herr Feld auf Sie zeigt.“ Der Teamcoach dreht jetzt Herrn Feld und Frau Wilms zueinander und bittet Herrn Feld, genauso wie eben mit dem Finger auf Frau Wilms zu zeigen. Sie reagiert neugierig, ihr Gesicht ist entspannt, die Atmung tief. Beide müssen lachen. „Wie können Sie beide sicherstellen, dass Sie in Zukunft diese Interaktion miteinander üben, anstatt so zu reagieren, wie das vor dieser Interaktion passiert ist?“ Frau Wilms nimmt sich vor, an diese Situation zu denken und neugierig zu werden, wenn Herr Feld auf sie zeigt. Herr Feld nimmt sich vor, den Fingerzeig mit einem freundlichen Gesichtsausdruck zu kombinieren. Beide setzen sich auf ihre Plätze.

„Wir waren ja gerade dabei, Ziele und Vorgehensweisen für das nächste Jahr zu erarbeiten und dafür Ideen zu sammeln. Welche Ideen haben Sie noch?“ Mit diesen Worten leitet der Teamcoach wieder zu dem „eigentlichen“, dem sachlichen Thema des Teamcoachings und wendet sich an alle. Im Laufe der Besprechung wird es für Frau Wilms und Herrn Feld sicher Gelegenheiten geben, ihre neu erlernte Reiz-Reaktions-Schleife zu üben und damit zu stabilisieren. Und ein Blick in das Gesicht der Führungskraft verrät: „Dieser Teamcoach war eine gute Wahl.“



Holger Backwinkel, DVNLP-Lehrtrainer, Personalentwickler, Trainer und Coach mit Schwerpunkt Effektivität und Effizienz im Business. Website: www.backwinkel.net

Tritt aus dem Schatten der Familie

Von Peter Klein



Beim Change in Familienunternehmen sind Familie und Business im gleichen System. Eine systemische Aufstellung für den Berater.

Hans begleitet als Berater den Unternehmensnachfolgeprozess eines mittelständischen Unternehmens. Ein „stolzes“ Unternehmen: Eigentum wurde geschaffen, die Bilanz zeigt schwarze Zahlen, 100 Mitarbeiter sind inzwischen beschäftigt. Das Unternehmerehepaar, um die 60 Jahre, möchte sich langsam aus dem operativen Geschäft zurückziehen. Eine Unternehmensnachfolge innerhalb der Familie zeichnet sich nicht ab. Die einzige Tochter hat sich der Nachfolge entzogen, sie machte sich als Trainerin und Beraterin selbstständig. Für das elterliche Unternehmen wurde ein externer Geschäftsführer, um die 40 Jahre, gefunden. Verträge sind geschlossen, ein neues Organigramm mit Stellenbeschreibungen entstand. Der Eigentümer schrieb einen Brief an alle Mitarbeiter: „Die Unternehmensnachfolge ist geregelt.“ Wirklich?

Hans ist ein befreundeter Kollege der Tochter. Da sie auch zusammenarbeiten, vermittelt sie ihm den Auftrag, die Familie und den externen Geschäftsführer beim Übergang zu

begleiten. Doch er spürt neben der Herausforderung deutlich auch eine Grenze und möchte sein Thema – Beratung von Familienunternehmen im Übergang – aufstellen lassen. Im Interview sagt er über den Eigentümer, dass es dem Senior schwerfalle loszulassen und anderen zu vertrauen. Der Seniorchef hat das Unternehmen gegründet und aufgebaut. In den letzten 30 Jahren war für ihn klar: „Ich trage die Verantwortung – ohne mich geht gar nichts!“ Der neue Geschäftsführer hat Elan, profunde Kenntnisse, aber eben auch seine sehr eigenen Vorstellungen, vor allem in der Mitarbeiterführung. Er fühlt sich auf dem Prüfstand, hat den Eindruck, dass alles, was er tut, kritisch beäugt wird – sowohl von den Eigentümern, als auch von den Mitarbeitern.

Mitarbeiter und mittlere Führungsebene im Unternehmen sind ebenso verunsichert. Der „Neue“ fordert sie auf, sich mit kreativen Vorschlägen einzubringen. Bisher hatte meist der Seniorchef aufgrund seiner Erfahrung entschieden. Die Leute fürchten, dass der Senior ihre Vorschläge als Kritik an

seiner bisherigen Arbeit betrachten könnte. Überhaupt: Man hat ja vieles schon immer so gemacht – und war damit erfolgreich.

Gar nicht so einfach für den Berater. Endlich hat er einen Unternehmenskunden, bei dem er in die Vollen gehen kann: Beratung, Führungskräfte-Training, Coaching der Mitarbeiter auf allen Ebenen, Aufstellungen im Coachingprozess usw. Hans ist „extrem motiviert“, wie er sagt: „Aber ich habe auch Angst, etwas zu übersehen.“

Das Anfangsbild

Die Supervisionsaufstellung für Hans als Berater beginnt mit drei Stellvertretern: dem *Eigentümer*, dem neuen *Geschäftsführer* und dem Stellvertreter für Hans selbst, dem *Berater*. Im Anfangsbild stehen *Eigentümer*, *Geschäftsführer* und *Berater* im Dreieck. Der *Eigentümer* blickt rasch wechselnd zwischen *Geschäftsführer* und *Berater* hin und her. Er will alles überblicken und kontrollieren. Der *Geschäftsführer* fühlt sich einsam, ihm fehlt der Kontakt zu dem Unternehmen, den Mitarbeitern, den Kunden. Er hat auch den Eindruck, dass ihn der *Eigentümer* und der *Berater* emotional so stark beschäftigen, dass er von seinen Aufgaben abgelenkt ist.

Der *Berater* geht nach hinten bis fast an das Ende des Raumes, er braucht mehr Abstand, will alles überblicken. Am Rande der Aufstellung deutet Hans das schnelle Hin-und-her-Blicken des *Eigentümers* „als Symbol seines Sekundenmanagements“, für das er im Unternehmen berühmt und berüchtigt ist: „Der Eigentümer kommt oft unangekündigt und wirft von einem Moment zum anderen ohne Rücksprache alles über den Haufen.“ Als der *Geschäftsführer* das hört, ist für ihn klar: „Das tue ich mir maximal zwei Jahre an, dann mache ich ein eigenes Unternehmen mit Freunden oder suche mir etwas Neues.“

Mitten im Raum steht eine Säule, die Decke und Boden verbindet, und der *Berater* fühlt sich jetzt wie hypnotisiert von ihr. Der Aufstellungsleiter schlägt vor, einen Stellvertreter als *Thema* vor die Säule zu stellen.

Der Aufstellungsverlauf

Der *Berater* ist aufgeregt, doch es ist ihm noch „nicht bewusst, worum es überhaupt geht“. Der *Geschäftsführer* fühlt sich erleichtert, vor seinem inneren Auge scheinen der *Eigentümer* und der *Berater* auf „ein Drittel ihrer Größe geschrumpft“, die Bedrohung lässt nach, er spürt endlich die Kraft, sich um das Unternehmen, die Mitarbeiter und die Kunden zu kümmern. Dem *Berater* wird das Macht-Thema bewusst: hier fechten drei Alphas, starke Männer, miteinander. Er spürt starken Druck im Magen.

Familienunternehmen

Laut Institut für Mittelstandsforschung (IfM) beschäftigen sich jährlich 71.000 Unternehmen in Deutschland mit der Nachfolgefrage. In jedem zweiten Fall bleibt sie ungeklärt. Aus gutem Grund. Familienunternehmen bestehen oft aus mehreren Generationen: Mann, meist der Patriarch, seine Frau, Tochter und Sohn, Schwiegertochter und Schwiegersohn, Bruder, Schwester und so weiter. Permanent verschieben sich die Rollen – beim Chef etwa als Ehemann, Vater, Schwiegervater, Bruder etc. Der Switch von einer Rolle in die andere erfolgt oft innerhalb von Sekunden, gleichviel ob am Schreibtisch oder am Frühstückstisch.

Das ist eine Herausforderung für das Familienunternehmen – und für dessen Beratung und professionelle Begleitung, die sich viele Familien inzwischen leisten. Aussage eines angestellten Familienmitglieds: „Ich hätte nie vermutet, wie viel ein Chef sich in seiner Privatzeit über das Unternehmen Gedanken macht, sogar über die einzelnen Mitarbeiter spricht!“ Es geht um die Abgrenzung von emotionalen Themen und Konflikten aus Privatleben und Firmenalltag. Im besten Falle wirkt sich das Klären persönlicher, oft innerer Konflikte dann ebenso auf den Firmenalltag und die „Wachablösung“ im Unternehmen aus.

Das *Thema*, eine Frau, spricht von einer lichtvollen Verbindung zum *Geschäftsführer* und dass sie bei sich die gleiche Energie spüre wie der *Eigentümer*. Dem *Berater* fällt es wie Schuppen von den Augen: „So wie sie spricht, kann sie nur die Tochter des Eigentümers sein, der ich den Auftrag verdanke, die Übergabe zu begleiten!“ Es ist kaum ausgesprochen, da wird der *Eigentümer* sehr emotional. Zur *Tochter*, dem *Thema*, sagt er: „Mein Gott, du hättest alles haben können! Und du schmeißt mein Lebenswerk weg!“ Seine Stimme wird immer lauter, er packt einen Stuhl und stampft ihn auf den Boden: „Ich verstehe es nicht, 30 Jahre habe ich die Firma aufgebaut, für die Familie, für uns, und du schmeißt es weg“, brüllt er jetzt. *Tochter/Thema* entgegnet: „Du hast es für dich gemacht, für mich als Kind hattest du doch nie Zeit, weil du immer in der Firma warst. Hör auf, mir etwas vorzuschreiben, ich habe einen anderen Weg.“ Bei dem *Eigentümer* schwindet die Wut, er spürt, wie ihm alles gleichgültig wird.

Der *Berater* ist überrascht darüber, wie stark der Wunsch des *Eigentümers* ist, dass die *Tochter* das Unternehmen übernimmt. Die Säule, vor der sie steht, symbolisiert für ihn die Tradition des Unternehmens. „Ich kann körperlich

Alles Wissenswerte über Aufstellungen

Peter Klein hat gemeinsam mit Sigrid Limberg-Strohmaier und weiteren Coautoren in diesem Jahr ein fundiertes Überblickswerk zum Thema Aufstellungen verfasst. Die Autoren skizzieren Geschichte und Entwicklung dieser Methode, von der seit den zurückliegenden Jahren die Arbeit etwa im Paar- und Gesundheitscoaching sowie in Business und Kunst profitiert. Das Buch informiert darüber, was Anwender in der Aufstellung erwartet und wie diese Methode funktioniert. Die Autoren verbinden dies mit ihren Erfahrungen bei der Entwicklung der „Inneren Form“ oder auch der eigenen Mitte in Verbindung mit den östlichen Erfahrungen des Buddhismus. Im Kern geht es darum, Menschen mit dem zu verbinden, was wir als Sinn des Lebens bezeichnen und an dem wir uns orientieren können. Mit ihrer „integralen Landkarte“, die die Autoren aufstellen, wollen sie der Aufstellung neue Perspektiven eröffnen, vor allem der szenischen und der kollektiven Bewusstseinsaufstellung.



Peter Klein und
Sigrid Limberg-Strohmaier
(2012):
**Das Aufstellungsbuch –
Familienaufstellung,
Organisationsaufstellung
und neueste
Entwicklungen.**
Wien: Braumüller

die Last der Verantwortung bei ihr, aber auch bei mir als *Berater* spüren.“ Der *Eigentümer* ist ruhiger geworden, nachdem er seine angestauten Gefühle ausgedrückt hat: „Jetzt ist etwas in meinem Bewusstsein angekommen. Ich fühle mich fröhlich und ausgeglichen.“ Der *Geschäftsführer* gewinnt an Elan, er sucht Kontakt zu den Mitarbeitern des Unternehmens.

Schlussbild und Nacharbeit

Der *Berater* nimmt im Schlussbild seinen Platz mit etwas Distanz zu allen Personen ein, dadurch erhofft er sich mehr Überblick. Er fühlt sich aber nahe genug für den Kontakt zu ihnen. Die Situation des Eigentümers berührt ihn: „Sie macht mir die Endlichkeit des Lebens bewusst. Meine Mutter ist vor einigen Monaten an Krebs gestorben. – Egal wie erfolgreich man ist, der Tod kommt unausweichlich.“ Die Säule im Raum symbolisiert für ihn jetzt auch seine eigenen Ziele und Visionen. „Vielleicht sollte ich mir nicht immer so viel Druck machen und einen Schritt zurücktreten.“

In der Nacharbeit lautet eine Erkenntnis von Hans: „Ich werde einiges klären. Als Scheidungskind habe ich früh gelernt, Verantwortung, auch für andere, zu übernehmen und es allen recht machen zu wollen. Dieses Bedürfnis in diesem Beratungsprozess zu erfüllen, ist unmöglich.“ Hans wird klar, dass er sich selbst klarer positionieren und auch eine größere emotionale Distanz zu seinen Auftraggebern herstellen muss.

Sein Auftrag wurde in den Wochen nach der Aufstellung neu verhandelt, Hans sollte jetzt primär den Geschäftsführer

unterstützen. Dazu war es notwendig, die privaten Kontakte mit der Eigentümerfamilie einzuschränken. Unmittelbar nach der Aufstellung führte er einen Workshop zur „Stabübergabe“ der operativen Geschäftsführung durch. Er trainierte und coachte die Führungskräfte, um sie mehr in Entscheidungsprozesse einzubeziehen, um Eigenverantwortung und Führungskompetenz zu fördern.

18 Monate später berichtet Hans, dass es zwischen Eigentümer und Geschäftsführer immer wieder zu Reibereien kommt. Aus der Perspektive des Geschäftsführers mischte sich der Eigentümer immer noch zu stark ein, ihm fehlte das Vertrauen der Eigentümerfamilie. Der Eigentümer stellte immer wieder klar, dass es sich um sein Unternehmen handele. Bei den Mitarbeitern zeigten sich unterschiedliche Führungs- und Unternehmenskulturen, je nachdem, wer gerade „am Drücker“ war.

Perspektiven der Unternehmensübergabe

Die Perspektive des Seniors: Der Unternehmer der Nachkriegsgeneration orientiert sich oft an autoritären, patriarchischen Strukturen mit einem hohen Leistungsanspruch. Der Unternehmer ist zu Recht stolz auf sein Werk, das er praktisch von null, aus den Trümmern eines Weltkrieges heraus, aufgebaut hat. Mit der Firma, seinem Lebenswerk, ist er genauso stark emotional verbunden wie mit seiner Familie. Der verlorene Krieg bedeutete oft Heimatverlust, Vertreibung, Demütigung und Tod. Das belastet auch die Beziehungen im Familienunternehmen. Der Senior fürchtet zudem den Verlust der Werte, die er schuf, fühlt zu wenig

Wertschätzung, wenn der Junior mit neuen Ideen kommt. Es scheint eine Prüfung für sein Lebenswerk und sein Selbstwertgefühl zu sein: Heißt das, alles war falsch, was bisher war? Und: Was ist es wert, was ich aufgebaut habe? Schließlich bedeutet für ihn das Befasstsein mit der eigenen Nachfolge auch, sich mit der eigenen Endlichkeit, dem eigenen Tod auseinanderzusetzen.

Die Perspektive des Juniors: Der Junior will Neues, das er im Studium oder bei Auslandsaufenthalten erworben hat, in das Unternehmen einbringen und empfindet gewachsene Strukturen dabei oft als Widerstand. Er will Wertschätzung für das, was er tut, und vergisst dabei zuweilen die Arbeit des Seniors wertzuschätzen. Zu den weiteren Themen zählt das persönliche Zutrauen: Kann ich es alleine? Kann ich die Verantwortung mit allen Pflichten übernehmen und tragen? Was ist, wenn schlechte Zeiten kommen? Kann ich aus dem Schatten der Familie heraustreten?

Die Wendung

Zu einem Zeitpunkt, als niemand mehr damit rechnete, trifft die Tochter dann doch die Entscheidung, die Geschäftsführung zu übernehmen. Nach ihren Worten fühle sie sich „vom Entschluss getragen“. Hans war anfänglich skeptisch. Tut sie das nur für ihren Vater? Oder ist sie jetzt zur richtigen Zeit am richtigen Ort? Doch Hans stellt fest, dass sie sich durch die Entscheidung verändert hat, in ihrer Persönlichkeit reifer und bewusster wirkt.

Bei der Tochter fällt es dem Seniorchef offenkundig leichter als beim Geschäftsführer, Verantwortungsbereiche abzugeben. Dazu war auch der Prozess der letzten anderthalb Jahre ganz offenkundig notwendig. Das schrittweise Loslassen der Verantwortung braucht seine Zeit.

Ebenso offenkundig hatte die Tochter mit ihrer Arbeit in eigenen Seminaren und Aufstellungen ausreichend Selbstvertrauen für diese neue Aufgabe gewinnen können. Dazu war es u.a. nötig, das in unserer Aufstellung für den Berater beschriebene Muster zu lösen und aus dem Schatten ihres Übervaters zu treten. Dies wäre für sie selbst vorher undenkbar gewesen, sagt die Tochter später in einem Gespräch.



Peter Klein, DVNLP-Lehrtrainer in Nürnberg mit Schwerpunkt der integral-systemischen Beratung. Partner des Instituts „Innere Form“.



Theaterskills für Trainer und Coaches

Zeit: 25.3.13–9.2.14,
6 Module, Mo. bis Mi.

Wo: Tagungsstätte Bernhäuser Forst,
bei Stuttgart, Nähe Flughafen

Was: Übungen, Spiel-Einheiten und Theorie aus der professionellen Theaterarbeit und ihre Integration in Beratungs-Settings. „Learning by doing“ durch viel Spaß am Spiel in vertrauensvoller, wertschätzender und kreativer Atmosphäre.

Themen: Szenisches Spiel und Rollenarbeit, Impro-Training, Standbild und Bewegung, Straßentheater, Forum-Theater, Interaktive Aufstellungen, Rollenspiel, NLP, gemeinsame Aufführung

Förderung: 30–50 % ESF-Ermäßigung

Info: Klaus Frommer-Eisenlohr, Tübinger Akademie / Tübinger Institut für NLP, Friedrichstr. 7, 72138 Kirchentellinsfurt, info@tuebinger-akademie.de, Tel: 07121/ 600131 www.tuebinger-akademie.com/theater

Bücher weiterempfehlen und Geld verdienen



Das Junfermann – Partnerschaftsprogramm

Als unser Partner präsentieren und empfehlen Sie ausgewählte Junfermann-Bücher auf Ihrer Website und verlinken auf den Junfermann-Online-Shop. Pro Bestellung, die über Ihre Website bei uns eingeht, zahlen wir Ihnen 25 % des Gesamtbestellwertes als Provision.

Es entstehen Ihnen keine Verpflichtungen oder Kosten.

Möchten Sie mehr wissen?



Dann kontaktieren Sie:
Stefanie Linden
Tel.: 05251-13 44 16
linden@junfermann.de

Die Eroberung des blauen Ozeans

Von Jenison Thomkins
und Cornelia van der Coelen

Was ist ein blauer Ozean? Ein Markt, in dem ich allein agiere, ohne Wettbewerb und vorgegebene Regeln. 2005 publizierten W. Chan Kim und Renée Mauborgne nach langjährigen Forschungen ihre Methode zur Entwicklung eines strategischen Marketings. Es basierte auf den drei Säulen Positionierung, Profilierung und Inszenierung. Und es eröffnete die Möglichkeit, auf unterschiedlichen Strategie-Suchpfaden Unternehmenskonzepte völlig umzukrempeln. Swatch, Cirque du Soleil, The Body Shop, Starbucks und anderen Unternehmen verhalf das zu nachhaltigem Erfolg. Unter anderem, indem sich diese Unternehmen eine völlig neue Zielgruppe erschlossen.

Im Unterschied dazu befinden sich die meisten anderen Unternehmen in sogenannten roten Ozeanen, d.h. auf alten Märkten mit großem Konkurrenzdruck. BWL-Studenten lernen darum üblicherweise, wie man in diesen roten Ozeanen überlebt. Besonders für Klein- oder Einzelunternehmer ist das sehr aufwendig und auch unrentabel. Die Frage lautet: Wie kommt ein Trainer und Coach vom heiß umkämpften roten in den entspannten blauen Ozean? Dieser Frage haben wir uns gewidmet und ein Trainingskonzept entwickelt, mit dem wir seit drei Jahren gemeinsame Erfahrungen sammeln.

Da kommt eine chic gestylte, sehr jung wirkende Trainerin zu uns in die Beratung, die sich als „Life-Coach“ präsentieren und etablieren möchte. Und dabei hat die Lebenserfahrung noch keine einzige Falte in ihr Gesicht gezeichnet! Da gibt es die Trainerin an der Volkshochschule, schlecht bezahlt, die wie Aschenputtel, die arme Stieftochter, die größte Schmutzarbeit leistet für einen Schlafplatz in der Asche neben dem Herd. Weil das alles offenbar nicht zu ändern ist, bleibt ihr nur die Rettung durch den schönen Prinzen. Die Lösung muss irgendwie von außen kommen – durch einen guten Auftrag oder einen Agenten. Wir nennen dieses Verhalten das „Aschenputtel-Syndrom“. Dabei kennt das Mädchen den richtigen Weg, es ist die Verbindung mit der verstorbenen Mutter, die ihr schöne Ballkleider schickt, in denen sie den Prinzen verzaubert. Doch anstatt ihre Angst zu überwinden, sich auf ihre Wurzeln zu besinnen und von dort neue Kraft zu schöpfen, kehrt sie in ihr vertrautes, altes Ich zurück – wie die akquiseseheuen Gründerinnen, die sehlichst die Ankunft ihres Kundenprinzen erhoffen.

Bei ihren männlichen Kollegen sieht es ähnlich aus. Dort bemerken wir immer wieder das „Verlorene-Sohn-Syndrom“: „Mein Vater hat mich verstoßen, und nun bekomme

Von Rot zu Blau:
Mit der Blue-Ocean-Strategie und viel Erfahrung mit NLP & Co können Trainer und Coaches Spaß sogar an der Akquise erlernen.

ich kein Bein mehr auf den Boden.“ Es ist das Syndrom der Gekränkten und Enttäuschten, das zu ewigem Zweifel, niedrigem Selbstwertgefühl und verpassten Chancen führt! Sie haben Angst vor Ablehnung, fürchten wieder verstoßen zu werden. Anstatt sich in der Männerwelt zu bewähren, verkriechen sie sich unter Frauenröcken in der weiblich dominierten Weiterbildungswelt.

Immer dann, wenn die Akquise-Expertin von uns beiden im Training engagiert über gründlich recherchierte Marketingkonzepte, den gekonnten Umgang mit Kunden und natürlich auch über Telefonakquise spricht, bietet sich dem NLP-geschulten Blick der Coaching-Expertin das gleiche Bild. Die Runde sackt in sich zusammen. Die Frauen und Männer verschwinden regelrecht, ziehen sich, wie früher in der Schule, in sich selbst zurück. Mit schmerzlich verzogenen Mienen.

Wir sind der Überzeugung, dass gerade jene, die ein Produkt oder eine Dienstleistung entwickelt haben, auch die am besten geeigneten Verkäufer dafür sind. Es ist einfach keine gute Idee, die Vermarktung in fremde Hände zu geben, um sich davor zu drücken. Der Weg zur Vermarktung bzw. Akquise fängt bei einem selbst an. Es ist ein Weg, ein Prozess, und wenn der abgeschlossen ist, macht die Akquise in eigener Sache Spaß. Der Marketingansatz der „Strategie zur Eroberung blauer Ozeane“, kurz SEO, setzt genau hier an. Am Ende muss mein Kunde sofort erkennen, dass das Produkt, das es so auf dem Markt noch nicht gab, von hohem Nutzen für ihn ist. Und dass er dieses Angebot nur durch einen ganz bestimmten Anbieter, nämlich mich, erhält.

Eine Voraussetzung für die Eroberung des blauen Ozeans ist es demnach, einer ganz bestimmten Zielgruppe das genau zu dieser Gruppe passende Produkt zu bieten. Dazu muss ich meine Zielgruppe genau kennen und in der Lage sein zu vermitteln, was mein Produkt, meine Dienstleistung zu bieten hat, um die Bedürfnisse dieser Zielgruppe zu befriedigen.

Swatch sprengte den klassischen Uhrenmarkt, indem das Unternehmen eine völlig neue Zielgruppe ansprach, nämlich Kinder, Jugendliche, Junggebliebene, sportive, agile Zeitgenossen. Der genaue Blick auf deren Bedürfnisstruktur führte dazu, dass die Uhren einen völlig neuen Charakter bekamen und auch kostengünstiger als ihre Konkurrenten wurden. Das Konzept „The Body Shop“ gelangte mit einer starken Betonung von Umweltschutz und Ökologie auf einen völlig neuen Markt jenseits von Drogerie und Luxuskosmetik. Und damit in den blauen Ozean.

Wir nennen das Konzept, das wir entwickelten, SAMBA, das steht für: spielerisch, aktiv, motivierend, bewusst, anders. Mit dem Namen betonen wir die Leichtigkeit, das Tänzerische, das Kreative und die Lust, und schließlich steht SAMBA auch für den Wechselschritt zwischen inneren und



9 LEVELS[®]
institute for value systems

WWW.9LEVELS.DE

ZERTIFIZIERUNG ZUM 9 LEVELS TRAINER

Zielgruppe

Experten, die sich mit Veränderungsprojekten, Trainingsmaßnahmen, Beratungen und Coachings auseinandersetzen und ihre Arbeit durch ein wissenschaftlich fundiertes und in der Praxis erprobtes Modell ergänzen möchten.

Einsatzgebiete

Einzelcoaching, Outplacement, Placement, Recruiting / Assessment Center, Karriereberatung, Führungskräftecoaching

Teamentwicklung, Teamcoaching, Führungskräfteentwicklung, Vertrieboptimierung, Prozessoptimierung

Unternehmenskultur-Veränderung, Schnittstellenoptimierung, Organisationsentwicklung, Change Management

TERMINE

Zürich 12.-14.12.2012
Berlin 09.-11.01.2013
München 13.-15.02.2013
Wien 10.-12.04.2013
Frankfurt 10.-12.07.2013
weitere Termine auf WWW.9LEVELS.DE



9 LEVELS INSTITUTE FOR VALUE SYSTEMS GMBH & CO. KG

Eywiesenstraße 6 | 88212 Ravensburg | Germany

T +49 751 363 44-999 | F +49 751 363 44-999 | info@9levels.de | www.9levels.de

äußeren Faktoren einer Existenzgründung. Es ist ein Marketing- und Akquise-Programm speziell für Trainer und Coaches, das auch die Strategie zur Eroberung von blauen Ozeanen umfasst. Auch wir unterscheiden die drei Module Positionierung, Profilierung und Inszenierung. Die SEO ist Bestandteil des ersten Moduls, der Positionierung. Denn es ist fast eine Binsenweisheit: Je besser ein Business positioniert ist, desto leichter fällt die Vermarktung.

Leider sehen wir häufig, dass das Pferd von hinten aufgezäumt wird. Existenzgründerinnen machen den dritten Schritt vor dem ersten, basteln an Flyer und Internetauftritt, obwohl sie auf die wichtige Frage nach der Zielgruppe noch gar nicht schlüssig antworten können. Unsere TeilnehmerInnen sind gewissermaßen „ganz bei sich“. Sie sind von ihrem Produkt so sehr überzeugt, dass sie die Welt voller Kunden wännen, die nur auf sie warten. Sie sind überzeugt davon, dass sie sich lediglich besser verkaufen müssten. Und genau das erzeugt ihnen Bauchschmerzen.

Gründerinnen und Gründer sind oft noch zu sehr mit dem eigenen Ego beschäftigt. Das eigene Wohl ist ihr zentrales Anliegen. Sie möchten in der Selbstständigkeit endlich die Anerkennung und Wertschätzung erfahren, die ihnen im Angestelltendasein versagt blieben. Sie muten dem Kunden sozusagen die Position des Vaters, der Mutter zu, er soll die Wunden aus der Zeit der Kindheit heilen. Einer unserer eigenen Lehrer sagte einmal dazu: „Do you want my shit?“ Nein, natürlich nicht!

Als NLPler wissen wir, dass die Kunden zuerst versorgt werden müssen. Deshalb ist es für die Gründer einerseits zwar wichtig zu erkennen, dass sie sich keineswegs verkaufen müssen, sondern lediglich das Kundenbedürfnis zu befriedigen haben. Doch sie brauchen auch die Gewissheit, dass sie damit im Einklang mit ihren höchstpersönlichen Werten sind.

An dieser Stelle beginnt im Akquise-Workshop der Part der Coach-Expertin. Es ist immer wieder beeindruckend zu erleben, wie innerhalb kurzer Zeit sich die zweifelnden, ängstlichen, abwehrenden Teilnehmer wandeln und zusehends zu ihren Ressourcen, zu Zuversicht und Selbstvertrauen finden. Wir nutzen dazu Methoden aus dem NLP, zum Teil auch aus der systemischen Aufstellungsarbeit, aus dem Impro-Theater und auch des provokativen Stils, ergänzt von den Energiemustern und soziologischen Milieus. In unseren Workshops erarbeiten die Teilnehmer im ersten Schritt die Positionierung für ihr eigenes Produkt und die Eroberung des Blue Ocean. Im zweiten Schritt geht es um die Profilierung ihres Angebots. Dort erarbeiten sie sich u. a. ihre Kernkompetenzen und ihre Zielgruppe. In Rollenspielen erkunden sie die verschiedenen Milieus und deren Energiemuster, ferner auch die dazugehörigen Paradigmen, Werte, Glaubenssätze und Verhaltensweisen.

So erkennen sie in diesem zweiten Schritt zum Beispiel, dass sie mit einem bestimmten Energiemuster gar nicht zu recht kommen oder es nicht bedienen möchten. Sie lernen, mit welchem Auftreten und mit welchen kommunikativen Mitteln sie bestimmte Milieus erreichen, und können so die bisherige Scheu vor ihrer Zielgruppe ablegen. Durch Arbeit mit Videoaufzeichnungen erkennen die TeilnehmerInnen deutlich, wo ihre Stärken sind und welche Lücken sie noch zu füllen haben.

Im dritten Schritt, der Inszenierung, geht es unter anderem um Ängste vor der Akquise und Präsentation. Da nutzen wir z. B. Ankermethoden, etwa das simple, aber hochwirksame Format „Piece of Cake“. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erleben einen guten Zustand und Stärken, die ihnen vermeintlich fehlten, sie trauen sich wesentlich mehr zu als vorher. Haben sie sich eingangs noch gefragt, was Swatch und Starbucks und Cirque de Soleil mit ihnen zu tun habe, fühlen sie sich nun von der realistischen Aussicht auf unternehmerischen Erfolg angesprochen. Aus der Frage „Was haben die mit mir zu tun?“ werden Verständnis und Vertrauen: „Ja, ich kann das schaffen.“

Es ist immer wieder schön für uns zu beobachten, was sich bei unseren Teilnehmerinnen und Teilnehmern verändert, wenn der Groschen fällt: Es geht nicht darum, sich zu verkaufen! Wenn die Frauen und Männer in der Runde anfangen darüber nachzudenken, ob ihre Dienstleistung am Markt überhaupt gewünscht und nachgefragt ist. Wenn sie Gelegenheit bekommen, auf die eigenen Kernkompetenzen zu schauen. Das Wissen darüber steckte oft jahrelang im blinden Fleck.

Wie machtvoll es wirkt, wenn die chic gestylte, sehr jung wirkende Trainerin, die sich als Life-Coach „verkaufen“ wollte, ihre eigentliche Zielgruppe erkennt. Nicht die Midlifecrisis-Männer oder gelangweilten Millionärswitwen sind es. In ihrem Fall sind es Jugendliche, junge Menschen, die noch auf der Suche sind nach dem rechten Platz auf dieser Welt. Ihnen will sie zeigen, dass es möglich ist, sich selbst unter schwierigsten Voraussetzungen einen guten Platz im Leben zu erkämpfen. Sie fühle sich, so sagt sie, endlich auch im Einklang mit ihrer Vision. Und sie spüre ausreichend Kraft, den blauen Ozean zu erobern.

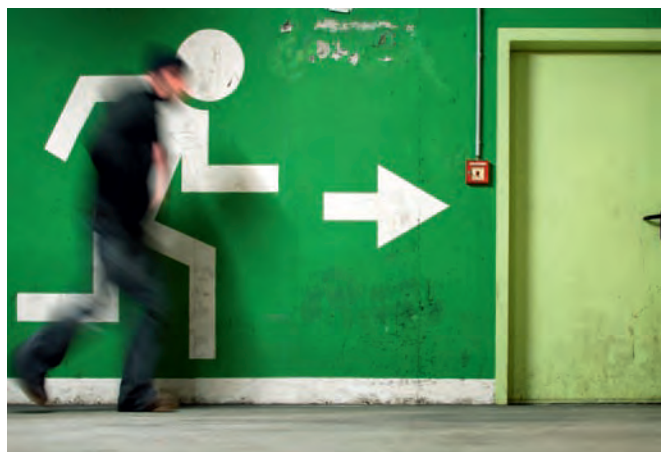


Jenison Thomkins (l.),
NLP-Lehrtrainerin und Coach,
Cornelia van der Coelen, Marketing-
und Akquise-Expertin. Websites:
www.nlp-gruendercoaching.de/
und www.vdc-marketing.de

„Darüber habe ich noch nicht nachgedacht“

Von Horst Lempart

Wenn ein Klient viel schweigt,
beginnt der Coach zuweilen zu ackern.
Und überfordert sich und den Klienten.



Eine Frau, 44 Jahre alt, kam zu mir in die Praxis, weil sie große Schwierigkeiten hatte, eine längerfristige Partnerschaft zu führen. Oft dauere es nur wenige Wochen und die Beziehung sei wieder beendet. Die längste Bindung lief über sechs Monate. Die Patientin machte einen antriebsarmen Eindruck. Auf Rückfrage teilte sie mir mit, dass sie bereits wegen einer Depression in Behandlung war. Außerdem nahm sie wegen ihres erheblichen Übergewichtes an einer Gruppenpsychotherapie mit Ernährungsberatung teil.

Die Informationen von Frau P. flossen nur sehr spärlich, und ich entschloss mich dazu, den Prozess etwas in Fahrt zu bringen. Ich bat sie, ihre inneren Anteile zu benennen, die sich für eine Partnerschaft entschlossen hatten. Danach identifizierte sie auch jene Anteile, die einer Partnerschaft skeptisch gegenüberstanden. Doch offenkundig fiel es ihr schwer, den Zugang zu ihren inneren Anteilen herzustellen. Ich versuchte, sie über Körperübungen mit ihrer Aufmerksamkeit und Wahrnehmung in Verbindung zu bringen. Eine kurze geleitete Körperreise sollte ihr dazu verhelfen, Anspannung und Entspannung wahrzunehmen. Die Übung empfand sie zwar als angenehm, konnte aber die Gefühle weder näher bezeichnen noch genau lokalisieren.

Ich sprach also mit Frau P. über ihre Fähigkeit der Wahrnehmung, auch im Hinblick auf ihr starkes Übergewicht. Welche Botschaft sende ihr Körper in Bezug zu ihrem Anliegen der Partnerschaft? Frau P. schien völlig ratlos. „Ich bin bestimmt für viele nicht attraktiv genug“.

Ich bat sie aufzustehen und sich einen für sie attraktiven Standpunkt im Raum zu suchen. An dieser Stelle forderte ich sie auf, tief durchzuatmen, die Arme dabei zu heben und die Worte zu sprechen „Ich nehme mir Raum!“ Nachdem sie die Übung dreimal wiederholt hatte, bat ich sie um eine Rückmeldung, wie sich das anfühlt. „Ungewohnt. Gut.“ Ich erklärte Frau P., dass es womöglich um ihre eigene Klarheit (ihren grundsätzlichen Standpunkt) zum Thema Partnerschaft ging. Und dass ihr fülliger Körper eine Leere ausfüllt, die der fehlende Partner hinterlässt. „Darüber habe ich noch nicht nachgedacht“.

Als Übung gab ich Frau P. die Aufgabe mit, bestehende Beziehungen auf ihren besonderen Wert hin zu prüfen: Was sind die Ressourcen von dauerhaften Beziehungen, gleichviel ob Partnerschaft oder Freundschaft? Diese Übung sollte eine Vorarbeit sein, um später auch die „Verbindlichkeiten“ herauszuarbeiten.

Nach der Stunde mit Frau P. fühlte ich mich selbst total erschöpft. Ich hatte ein wahres Feuerwerk an Interventionen gezündet und trotzdem den Eindruck, dass sich zu wenig bewegt. Unterm Strich hatte ich viel mehr gearbeitet als die Patientin.

In einer späteren Stunde stellte ich Frau P. die Frage, was denn anders sein wird, wenn sie ihre Probleme, die Bindungslosigkeit und das Übergewicht, nicht mehr habe. „Oh Gott, dann habe ich ja gar keine Aufgabe mehr, um die ich mich kümmern kann!“ Das war also offenbar ein entscheidender Punkt: Probleme als Partner an meiner Seite!

Ich hatte die Patientin wie mich selbst mit meiner Ungeduld völlig überfordert. Anstatt auch ihr Schweigen als Intervention und Wirkphase zu verstehen, versuchte ich mit immer neuen Ideen den Prozess voranzutreiben. Dabei achtete ich mehr auf meine Bedürfnisse als auf die Motive und Ziele der Klientin. Aus der damaligen Situation habe ich die Erfahrung mitgenommen, eher das Tempo zu drosseln als anzuheizen (was meinem eigenen Temperament einiges abverlangt!). Außerdem lasse ich ein gutes Stück Verantwortung für den Prozess beim Klienten. Ich arbeite ja nicht für ihn, sondern unterstütze ihn bei seiner Arbeit. Damit er auch wieder seine Selbstwirksamkeit spürt und lernt, Dinge zu beeinflussen und verändern zu können.



Horst Lempart, Personalmanager in der Werbe- und Verpackungsbranche, Betriebswirt und Business Coach mit eigener Praxis. Website: www.spectrumcoaching.de



Der gute Kern

Von Regine Heiland und Gabi Manneck

Professionelles Feedback: Das Wertequadrat ermöglicht dem Kritiker eine wertschätzende Haltung. Denn es deckt die positive Kehrseite des unerwünschten Verhaltens auf.

„Was mein Chef von mir hält? – Keine Ahnung!“
 „Letzten hat mein Vorgesetzter mir Feedback gegeben – das musste ich erst einmal verkraften!“
 „Was mir mein Chef gesagt hat, das fand ich gar nicht so schlimm, aber wie ... da kann man doch eigentlich von einer Führungskraft mehr erwarten!“

Solche und ähnliche Äußerungen kommen uns in unseren Seminaren für Führungskräfte häufig zu Ohren. Beim Thema Feedback ist es schon eine Standardresonanz, dass einige Teilnehmer mehr oder minder leise aufstöhnen: „Mein Chef sollte mal hierher ins Seminar kommen!“

Es scheint ein eklatantes Missverhältnis zu geben zwischen dem Bedürfnis nach Feedback und der Praxis. Zu wenig, zu selten, demotivierend, zu heftig – das sind die häufigsten Klagen. „Nicht geschimpft ist schon genug gelobt“ scheint

nicht selten die Devise von Managern zu lauten. „Feedback“ gibt es in erster Linie dann, wenn aus der Sicht der Führungskraft etwas falsch läuft. Dabei ist Feedback für



eine effektive Kooperation extrem wichtig. Ohne Feedback können selbst gute Mitarbeiter scheitern. Das offizielle Personalbeurteilungssystem ist in der Regel kein ausreichendes Instrument dafür.

Feedback trifft das grundlegende Bedürfnis des Menschen, gesehen zu werden und Resonanz zu erhalten (siehe auch Bauer 2006). Es findet natürlich nicht nur statt, wenn extra ein Gespräch anberaumt wurde. Auch ein Gähnen oder der Wechsel auf die andere Straßenseite, das Wegschauen oder auch ein freundliches Lachen, Zuwenden – all das sind verschiedene Formen von Feedback.

Studien haben gezeigt, dass Mitarbeiter Resonanz auf die geleistete Arbeit und Anerkennung sehr viel motivierender empfinden als eine Gehaltserhöhung oder auch die Aussicht auf Beförderung.

Was steht im Wege?

Viele Menschen beklagen, dass sie zu wenig Feedback bekommen. Anscheinend gibt es eine Hemmung, Feedback auszusprechen. Woran könnte das liegen? Wir haben uns bei Führungskräften, mit denen wir beruflich zu tun haben, umgehört. Viele Antworten sind geprägt von Skepsis, Zweifel über die Wirksamkeit und Selbstzweifel:

- ⇒ Ich habe Angst, jemanden zu verletzen.
- ⇒ Ist doch eh alles subjektiv.
- ⇒ Die Leute reagieren so schnell demotiviert, dann sage ich lieber gar nichts.
- ⇒ Der andere wehrt ja doch immer alles ab.
- ⇒ Der andere ist mir nicht wichtig genug, das kostet mich zu viel Zeit.
- ⇒ Ich glaube nicht an die Entwicklungsmöglichkeiten von Menschen.
- ⇒ Ich habe ein Problem beim Formulieren.
- ⇒ Ich kriege meine Gedanken nicht klar zu fassen.
- ⇒ Ich finde Feedback nicht wichtig und widme mich lieber dem Tagesgeschäft.

Das sind wichtige Einwände. Natürlich ist es möglich, jemanden beim Feedback zu verletzen. Wer weiß denn schon genau, wo sich beim anderen der wunde Punkt befindet, welches „innere Kerbenprofil“ (Schulz von Thun) er in ein Gespräch mitbringt! Das Risiko lässt sich nicht ausschalten, nur minimieren.

Und eine zweite Befürchtung möchten wir gleich hinzufügen. Beim Feedback kann es zu Wahrnehmungsverzerrungen kommen, da hier leicht auch Projektion und Übertragung eine Rolle spielen. Wenn Projektion mein Feedback mit beeinflusst, bin ich in Gefahr, an dem anderen zu kritisieren und zu bekämpfen, was ich an mir selbst nicht leiden kann. Spielt Übertragung eine Rolle, so irre ich mich in der

Person und der Zeit und ziele in meiner Kritik auf jemand ganz anderen, auf eine Person, die früher für mich eine Rolle spielte.

Schließlich: Feedback ist immer subjektiv. Das Bewusstsein um diese Subjektivität kann in eine respektvolle Haltung beim Geben von Feedback einfließen.



Verschiedene Instrumente sind hilfreich für effektives Feedback. Wir haben vor allem mit einem Instrument gute Erfahrungen gemacht: mit dem Wertequadrat.

Warum Feedback? Und wie?

Zuvor ein paar Gedanken über den Nutzen des Feedbacks. Im Unternehmen ermöglicht es dem Mitarbeiter eine Standortbestimmung, er kann sich bewusst werden über sich selbst, seine Rolle dort, über die Wirkung des eigenen Verhaltens auf andere. Damit erhält er zum Beispiel auch eine Chance zur Korrektur. Gerade in einer Zeit, in der sich viele Bedingungen schnell und ständig wandeln, erscheint es uns notwendig, immer wieder innehalten und aus den Erfahrungen lernen zu können. Feedback ermöglicht die Klärung der Entwicklungsrichtung: Wo kann und soll es denn überhaupt hingehen?

Wer Feedback bekommt, bekommt Aufmerksamkeit. Es ist daher auch ein Kontaktangebot und kann Beziehungen stiften, klären und intensivieren. Es kann den Feedbackgeber selbst entlasten und gewissermaßen als Seelenhygiene dienen. Selbst wenn sich beim anderen nichts ändern sollte, so bin ich meine Sicht einmal „los geworden“. Die Spannung war ja ohnehin da.

Feedback kann auch einfach als „Liebesdienst“ verstanden werden, wenn ich mein Gegenüber auf etwas aufmerksam mache. Feedback kann Information sein, z. B. für den Mitarbeiter, dem der Teamleiter mit der Rückmeldung gewissermaßen eine Gebrauchsanweisung liefert: „... Pünktlichkeit ist mir einfach wichtig. Wenn Sie, wie heute, auch nur zehn Minuten zu spät kommen, bringt das meinen ganzen Tagesablauf durcheinander ...“

Auch die Führungskraft braucht Feedback. Sie kann den Mitarbeitern Themen nennen, zu denen sie Feedback (auch kritisches) erwartet. Natürlich muss sie sich auch dafür interessieren.

Es gibt ein paar wesentliche Dinge, die beim Feedback zu beachten sind. Dazu zählt:

1. Subjektivität benennen, konkret und auf das Verhalten bezogen. Dabei ist es grundsätzlich günstig, zu unterscheiden zwischen Wahrnehmung (des Verhaltens), Interpretation und Gefühl (Schulz von Thun, Miteinander reden 1, 48. Auflage 2010).
2. So früh wie möglich. Vor allem bei kritischem Feedback nicht allzu lange warten. So hat das Gegenüber eine Chance sich zu erinnern. Manchmal müssen Themen freilich etwas gären, bevor sie spruchreif werden. Es wird vielleicht erst nach einer Weile deutlich, dass man Vorwürfe aufgestaut hat, die das gedeihliche Miteinander behindern.
3. Immer wieder zwischendurch. Wenn ein Mitarbeiter mit seiner Veränderung auf einem Weg ist, schafft eine positive oder auch kritische Rückmeldung Sicherheit, Orientierung und Motivation.
4. Selektiv authentisch. Das Motto leihen wir bei Ruth Cohn: „Wahrhaftig, aber nicht die volle Wahrheit. Das, was ich sage, ist wahr, aber nicht alles, was wahr ist, sage ich.“ Was von dem, was ich sagen will, ist in diesem Kontext stimmig?
5. Kontakt zum Empfänger des Feedbacks. Nur wenn ich mit dem anderen in Kontakt bleibe, kann ich überprüfen, wie meine Worte ankommen, ob mein Gegenüber noch aufnahmebereit ist etc.
6. Nachfragen, wie das Feedback verstanden wurde. Missverständnisse können so gleich geklärt werden.



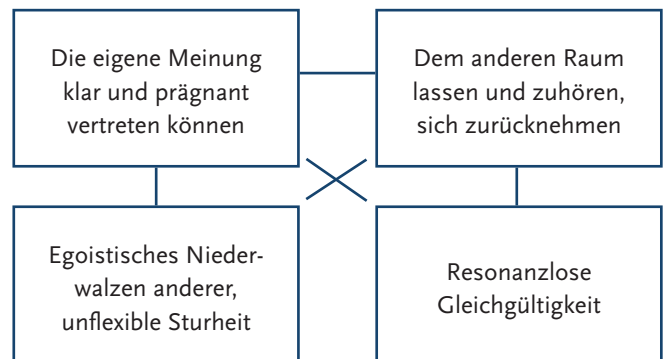
Das Wertequadrat – in aller Kürze

Unser Instrument ist hier das Wertequadrat – entwickelt 1967 von Paul Helwig, „wiederentdeckt“ und erweitert 1989 von Schulz von Thun. Der Grundgedanke: Im zwi-

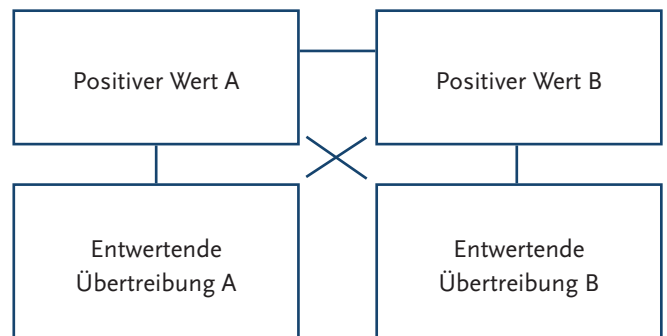
schenschlichen Zusammenleben entfalten Werte nur dann eine konstruktive Wirkung, wenn sie in einer Spannung, einer Balance zu einem Gegenwert gelebt und verwirklicht werden. Ohne diese Balance verkommt ein Wert zu seiner entwertenden Übertreibung. Ein Beispiel:

Die eigene Meinung, den eigenen Standpunkt klar und deutlich vertreten zu können, ist eine wunderbare Fähigkeit und auch im Feedbackgespräch sehr wichtig. Solange jemand nicht durch Übertreibung dieser Haltung sein Gegenüber quasi „niederwalzt“, ihm kein Recht auf einen eigenen Standpunkt einräumt, im Extremfall vielleicht nicht einmal zu Wort kommen lässt. Idealerweise wird die Fähigkeit, den eigenen Standpunkt zu vertreten, ergänzt durch die Haltung, dem anderen Raum für seinen Standpunkt zu lassen und ihm zuzuhören.

Jemand, der in seinem Verhalten diesen Wert allerdings bis zur Übertreibung perfektioniert, droht in eine Haltung der Gleichgültigkeit abzugleiten. Übertriebene Zurücknahme der eigenen Meinung hinwieder führt zu Standpunktlosigkeit und gerät damit auch in den Keller der entwertenden Übertreibungen. Grafisch dargestellt ergibt sich folgendes Wertequadrat:



Das Grundmuster eines Wertequadrates können wir also folgendermaßen beschreiben:



Eine wichtige Erkenntnis lautet also: In jedem kritischen Verhalten, in jeder entwertenden Übertreibung ist ein guter

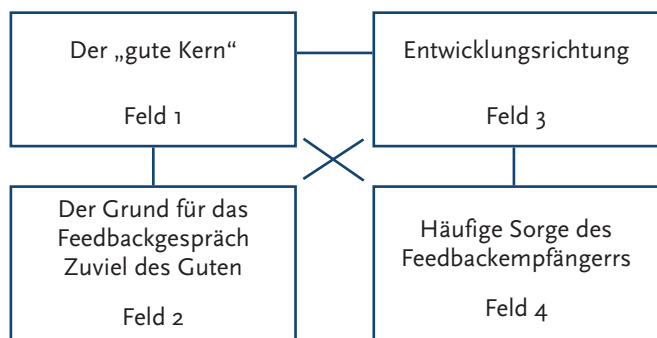
Kern enthalten. In unserem Beispiel kann man sagen: Jemand, der durch unflexible Sturheit auffällt, hat durchaus etwas sehr Positives zu bieten, nämlich die Fähigkeit, die eigene Meinung deutlich zu vertreten.

Zu kritisierendes Verhalten sehen wir so als ein aus der Balance geratenes Verhalten – und nicht als ein Vergehen, das es auszulöschen gilt. Wie kann ich nun dieses Instrument als Hilfe beim Geben von Feedback nutzen?

Das Wertequadrat kann im Feedback sowohl nach „innen“ als auch nach „außen“ hilfreich sein. Nach innen, weil es Einfluss auf die Haltung des Feedbackgebers nimmt. Indem ich für jemanden anderen ein Wertequadrat konstruiere, schärfe ich meinen Blick für die positive Qualität in dem zu kritisierenden Verhalten, und ich kann sie auch würdigen. Das störende Verhalten ist ja nicht grundsätzlich „verkehrt“, es ist oft nur einfach „des Guten zu viel“. Ich entgehe also dem „Falsch/Richtig“-Denken. Es geht mir dann nicht mehr darum, etwas auszumerzen, sondern darum, etwas zu entwickeln, damit der andere wieder in eine Balance kommt.

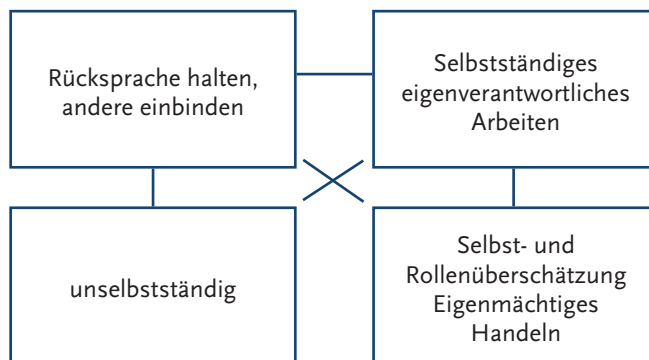
Nach außen inspiriert es meine Formulierung, ich vermag genau zu beschreiben, was ich wahrnehme und was ich mir wünsche.

Die Konstruktion des Wertequadrats als Vorbereitung auf das Gespräch beginnt man am besten, indem man in Feld 2 den Anlass, d. h. das kritische Verhalten, einträgt. Als nächster Schritt wird in Feld 3 die Entwicklungsrichtung eingetragen. Also das Verhalten, von dem ich mir bei meinem Gegenüber mehr wünschte. In Feld 4 kommt die Übertreibung der Entwicklungsrichtung. Denn auch dieses Verhalten kann „des Guten zu viel“ werden. Als letzter Schritt kommt in Feld 1 der „gute Kern“ des zu kritisierenden Verhaltens. Um dieses Feld ausfüllen zu können, sollte man sich immer fragen: „Was muss jemand, der in der Übertreibung (Feld 4) gelandet ist, denn eigentlich lernen?“



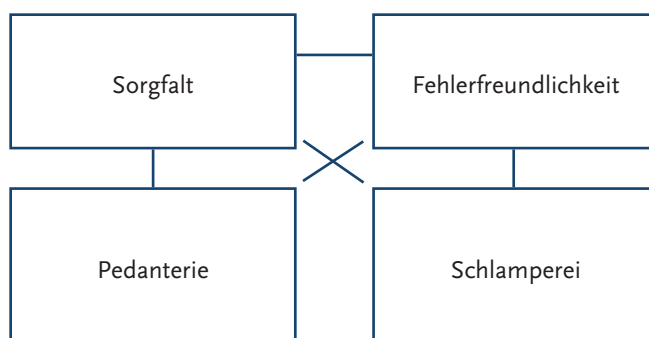
Eine Führungskraft, nennen wir sie Herr Zweynert, ist unzufrieden mit seiner Stellvertreterin Frau Hase. Er hat ihr

diese Position vor einem halben Jahr angeboten, da sie fachlich sehr gut und verlässlich ist und auch zum Team einen guten Kontakt hat. Insgesamt bereut er seine Auswahl nicht. Allerdings kommt sie recht häufig zwischendurch in sein Büro, immer mit der Bitte, dass er noch mal einen letzten Blick auf einen Vorgang werfen solle, bevor dieser an den Kunden geht. In der Regel ist alles sehr korrekt. Es verzögert aber den Ablauf und Herr Zweynert wird jedes Mal – aus seiner Sicht ganz unnötig – aus der Arbeit gerissen. Darüber möchte er mit Frau Hase sprechen. Das Wertequadrat zur Vorbereitung dieses Feedbackgesprächs könnte folgendermaßen aussehen:



Ausformuliert könnte ein Feedback mithilfe des Wertequadrates etwa so klingen: „*Liebe Frau Hase, Sie scheuen sich nicht, noch mal Rücksprache zu halten sowie mich und auch andere im Team einzubinden, bevor etwas an den Kunden geht. Das schätze ich sehr bei größeren Entscheidungen und auch dort, wo sich Aufgabengebiete mit anderen überschneiden. Allerdings tun Sie aus meiner Sicht ein bisschen des Guten zu viel, wenn Sie mich auch bei Kleinigkeiten, etwa bei geringfügigen Vertragsänderungen, durch Rücksprache einbinden. Da wünsche ich mir von Ihnen in der neuen Position noch mehr Eigenständigkeit. Meine Erfahrung ist dabei auch, dass es in der Regel bei Ihren Vorgängen gar nichts mehr zu korrigieren gibt. Wenn Sie die Befürchtung haben, sich hier durch eigenmächtiges Handeln unbeliebt zu machen – die Gefahr sehe ich wirklich nicht!*“

Hier könnte sich ein zweites Wertequadrat anschließen:



„Im Gegenteil erlebe ich Sie mit Ihren Arbeiten als sehr sorgfältig und genau und Sie könnten von mir aus gesehen ruhig etwas fehlerfreundlicher werden. Das heißt nicht, dass Sie jetzt schlampig arbeiten sollen. Aber es ist auch kein so großes Unglück, wenn Sie z. B. bei der Präsentation der Zwischenergebnisse kein perfektes Layout vorweisen können ...“ Wichtig in der Vorbereitung und dann auch beim Feedbackgeben ist, die Begrifflichkeiten genau zu beschreiben und mit Beispielen zu verdeutlichen, da jeder z. B. bei „Fehlerfreundlichkeit“ etwas anderes im Blick hat.

Entscheidend für die Wirkung des Feedbacks ist die Haltung. Wenn ich innerlich nicht mehr wirklich den „guten Kern“ des Verhaltens würdigen kann, weil ich zum Beispiel zu lange mit meinem Feedback gewartet habe und dadurch schon sehr genervt über das übertriebene Verhalten bin, ist es nicht sinnvoll, den positiven Kern verbal zu würdigen. Das kann dann schnell ironisch und abwertend wirken. In diesem Falle lautet die Empfehlung, das zu kritisierende Verhalten zu beschreiben und den Appell, d.h. die Entwicklungsrichtung, zu benennen.

Aber es gibt auch Themen, bei denen das Wertequadrat für ein Feedback ungeeignet ist. So wäre es unstimmig, wenn eine Führungskraft einen alkoholkranken Mitarbeiter auf diese Art anspricht.

Fazit

Wir sehen Feedback als ein „... zwischenmenschliches Geschehen zur Verbesserung der Verständigung, der Zusammenarbeit und der Beziehung“ (Schulz von Thun 2004). Es kann auch auf kollegialer Ebene sinnvoll und stimmig sein, sich gegenseitig Feedback zu geben. Besonders dort, wo es direkte Kooperation gibt. Wir bewerten einander – zumindest innerlich – ganz häufig. Wenn Feedback auf eine angemessene Art gegeben wird, besteht die Chance, auch als Kollektivteam zu wachsen und in der Arbeit effektiver zu werden.

Bei regelmäßigem Feedback wird für den anderen der Gesamtzusammenhang eher deutlich und Entwicklungen und Konsequenzen werden erkennbar. Je heikler das Gespräch für den Gesprächsuchenden ist, desto wichtiger ist eine gute Vorbereitung. Die Mühe mit dem Wertequadrat lohnt sich!

Alle Zeichnungen: R. Heiland

Literatur

- Allen, Dwight und Allen, Douglas (2006): 2 + 2 Feedback. Lob und Kritik in Balance. Offenbach: Gabal
- Bauer, Joachim (2006): Warum ich fühle, was du fühlst. München: Heyne
- Fengler, Jörg (2004): Feedback geben. Strategien und Übungen. Weinheim, Basel: Beltz
- Schulz von Thun, Friedemann (2004): Klarkommen mit sich selbst und anderen: Kommunikation und soziale Kompetenz. Reinbek: Rowohlt
- Schulz von Thun, F.; Ruppel, J.; Stratmann, R. (2000): Miteinander reden für Führungskräfte. Reinbek: Rowohlt



Regine Heiland (li.) und **Gabi Manneck**, Beraterinnen, Kommunikationstrainerinnen, Coaches, Konflikt-Klärungshelferinnen und Teamentwicklerinnen. Beide haben einen psychotherapeutischen Hintergrund aus den Bereichen Psychodrama, Gestalt-, Gesprächs- und Körpertherapie und arbeiten im Netzwerk mit Friedemann Schulz von Thun. Kontakt: heiland@elbdialog.com und gabi@manneck-beratung.de



VISITENKARTEN

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



Lust auf einen Büchertisch?

Möchten Sie bei Ihren Veranstaltungen/Seminaren Junfermann-Bücher verkaufen und Ihren Teilnehmern einen zusätzlichen Nutzen anbieten? Profitieren Sie von unseren Wiederverkäufer-Konditionen und kontaktieren Sie Stefanie Linden: linden@junfermann.de
Tel.: 05251 - 13 44 16

wingwave-Trainings 2012/2013

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



Wache REM-Phasen, NLP und **MYOSTATIK**  werden zu wingwave®

Erfolge bewegen. Blockaden lösen. Spitzenleistung erzielen.

wingwave®-Trainings 2012 für Coaches, Trainer, Psychotherapeuten, Ärzte – Basisausbildung

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

2012 noch zum alten Preis!
Preis ab 01.01.2013 1.450,- Euro zzgl. MwSt.

Von jeder Teilnahmegebühr gehen automatisch 10 Euro als Spende an Bahnungsmomente – Verein zur wissenschaftlichen Erforschung von Leistungsoptimierung durch Performance-, Prüfungs- und Sportcoaching e.V.



Bad Staffelstein [Kommunikations-training Simmerl GbR, Vandaliastr. 7, D-96215 Lichtenfels, Tel. +49 9571 4333, www.simmerl.de, kommunikationstraining@simmerl.de]
Termin: 17.-20.12.2012 + 10.-13.2013 16.-19.12.2013
Trainerin: Claudia Simmerl

Berlin [SKE, Heylstr. 24, D-10825 Berlin, Tel. +49 30 85079977, SKESchmidt@aol.com]
Termin: 29.11.-02.12.2012
Trainer: Wolfgang R. Schmidt, Karin Schmidt

Berlin [wingwave®-Akademie Berlin, Falkenhagener Str. 22, D-13585 Berlin, Tel. +49 30 36415580, info@wingwave-akademie.de, www.wingwave-akademie.de]
Termine:
Berlin: 22.-25.11.2012 + 10.-13.01.2013 21.-24.02.2013 + 11.-14.04.2013 20.-23.06.2013
Düsseldorf: 07.-10.03.2013
Schwerte: 29.11.-02.12.2012 + 23.-26.05.2013
Wiesbaden: 07.-10.02.2013
Trainer: Dirk W. Eilert

Bochum/Witten [wingwave®-Ausbildung-Ruhr, Rigeikenstr. 25, D-58452 Witten, Tel. +49 163 4415155, wingwave.coaching@yahoo.de, www.wingwave-ausbildung-ruhr.de]
Termine auf Anfrage
Trainer: Manfred Labotzke, Beate Hilzenbecher, Carola Müller

Bonn [Intesys-Akademie, Kurt-Schumacher-Str. 2, D-53113 Bonn, Tel. +49 228 4107849, office@intesys-akademie.de, www.intesys-akademie.de]
Termin: 13.-16.12.2012
Trainer: Jörg Abromeit

Bremen/Kassel/Eszen [a.k.demie für Mediation und Training, Nienburger Str. 3, D-28205 Bremen, Tel. +49 421 5578899, info@a-k-demie.de, www.a-k-demie.de]
Termine:
Bremen: 02.-03.02.2013 + 16.-17.02.2013
Kassel: 29.08.-01.09.2013
Trainerin: Anja Kenzler

Bremen [sjb wingwave® Institut Bremen, Schinkenberg 5, D-28307 Bremen, Tel. +49 421 453512, info@sjb-beratung.de, www.wingwave-institut-bremen.de]
Termine: 17.01.-20.01.2013 + 14.-17.04.2013
Einzelausbildungen auf Anfrage
Trainerin: Stefanie Jastram-Blume

Düsseldorf [Syntegron®, Schadowstr. 70, D-40212 Düsseldorf, Tel. +49 2115 5580535, info@syntegron.de]
Termin: 29.11.-02.12.2012 + 24.-27.01.2013
Trainer: Robert Reschkowski

Hamburg [Besser-Siegumund-Institut, Mönckebergstr. 11, D-20095 Hamburg, Tel. +49 40 32004936, info@besser-siegumund.de]
Termine: 29.11.-02.12.2012 + 28.02.-03.03.2013 11.-14.04.2013 + 23.-26.05.2013
Trainer: Cora Besser-Siegumund, Harry Siegumund

Hannover [Wiezorrek Institut, Blumenhagenstr. 7, D-30167 Hannover, Tel. +49 162 6193376, elkeaw@t-online.de]
Termin: 22.-25.11.2012 + 10.-13.01.2013 09.-12.05.2013
Blockseminare: 2x2 Tage – Infos auf Anfrage
Trainerin: Elke Aeffner-Wiezorrek

Karlsruhe [Balance-Coach Thierry Ball, Scheffelstr. 18, D-76135 Karlsruhe, Tel. +49 173 3140674, www.balance-coach.com kontakt@balance-coach.com]
Termin: 13.-16.12.2012 + 01.-04.05.2013
Trainer: Thierry Ball

München [Achim Stark, SIALL-Institut – Souverän in allen Lebenslagen, Kreuzstr. 8, D-80331 München, Tel. +49 178 2481106, www.siall-institut.de]
Termine:
München: 14.-17.02.2013
Frankfurt/M.: 17.-20.01.2013
Köln: 10.-13.01.2013
Kostenlose Infoabende
Trainer: Achim Stark, Reinhard Wirtz

Recklinghausen [SENSIT bilden und beraten, Otto-Burmester-Allee 24, D-45657 Recklinghausen, Tel. +49 2361 17306, jschlegtehdal@sensit-info.de, www.sensit-info.de]
Termin: 06.-12.12.2012 + 06.-09.06.2013
NLP + wingwave Schnuppertag: 02.02.2013
Trainer: Jan Schlegtehdal

Stuttgart [Lehrinstitut für Kommunikationstraining, Stritzenburgstraße 18, D-70182 Stuttgart, Tel. +49 711 243943, info@wingwave-stuttgart.de]
Termine: 22.-25.11.2012 + 06.-09.12.2012
Trainer: Peter Kensok

Würzburg/Hannover/Raesfeld [AEP-Institut-Hannover, Bahnhofstr. 24, D-27367 Hassenndorf, Tel. +49 4264 3708926, info@aep-institut.de, www.aep-institut.de]
Termine:
Würzburg: 09.-12.05.2013 + 02.-06.10.2013
Hannover: 31.01.-03.02.2013
Raesfeld: 06.-09.06.2013
Trainer: Jürgen Vollmann

Trier [rondo, Mechtelstr. 6, D-54293 Trier, Tel. +49 651 300737, rondo.trier@t-online.de, www.lehmgefuehl.de, www.rondo-das-seminarhaus.de]
Termine: 21.-24.11.2012 + 13.-16.03.2013
Trainer: Beate Schaeidt, Hans-Josef Schmitt

Linz/Österreich [Dr. Hetzenauer + König Nfg. e.U., Coaching-Training-Consulting, wingwave®-Ausbildungen, A-4048 Puchenu, Schwiese 18, Tel. +43 732 222548, edith.hetzenauer@aon.at, www.hetzenauer-koenig.com]
Termine: 03.-06.01.2013
Trainer: Dr. med. Edith König-Hetzenauer, Christian König

Wien/Österreich [CTC-Academy OG, Rudolfplatz 5/15, A-1010 Wien, Tel. +43 69910674629, office@ctc-academy.at, www.ctc-academy.at]
Termin: 14.-17.03.2013 + 30.05.-02.06.2013
Trainerin: Corinna Ladinig

Zürich/Bern/Basel/Schweiz [Roger Marquardt, St. Johannis-Vorstadt 71, CH-4056 Basel, Tel. +41 61 3614142, info@coaching-basel.com, www.coaching-basel.com]
Termine:
Bern: 21.-24.11.2012
Stein AG: 29.11.-02.12.2012
Trainer: Roger Marquardt

Zürich/Schweiz [NLP-Akademie Schweiz, Buckstrasse 13, CH-8422 Pfungen, Tel. +41 52 3155252, info@nlp.ch, www.nlp.ch]
Termin: 31.01.-03.02.2013 + 27.-30.06.2013
Supervisionstag: 04.02.2013 + 01.07.2013
Trainer: Arpito Storms

Brighton and Hove / UK [INNERNATION Coaching & Development, Nikola Goranović, 30 Lansdown Place, BN3 1HH Brighton and Hove, Tel. +44 (0)1273 776 855, www.innernational.co.uk, info@innernational.co.uk]
Termin: 22.-25.11.2012
Trainerin: Cora Besser-Siegumund
Co-Trainer: Nikola Goranović
Training in englischer Sprache

Vertiefungsseminare für wingwave®-Coaches werden zu folgenden Themen angeboten: Imaginative Familienaufstellung – Imaginationsverfahren – Provokatives Coaching
Timeline-Coaching – Organisations- und Themenaufstellung – Work-Life-Balance
Performance- und Präsentationscoaching – Energetische Psychologie – Business Coaching
Emotionale Intelligenz – Coaching für Kinder und Jugendliche – Sportcoaching – Euphorie-Management als Burnout-Prophylaxe

Internationale Jahrestagung 2012

3. November 2012 in Hamburg

„wingwave rückwärts“ gegen Heißhunger, Kaufrausch, Börsenfieber und Gefühlsduselei.

Angewandtes Euphorie-Management

Gastreferent: Prof. Dr. Dr. Manfred Spitzer



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

www.wingwave.com



Wie schaffe ich es über den Rubikon?

Von Rainer Herlt

Nach dem Prozess ist vor dem Prozess, gerade beim Training und Coaching. Systemische Strukturaufstellung und Zürcher Ressourcen Modell erleichtern die Integration in den Alltag.

Viele Trainer kennen das: Teilnehmer eines Verkaufsseminars geben das Feedback „Das hört sich ja in der Theorie gut an, aber bei meinen Kunden/meiner Firma/meinem Chef etc. funktioniert das nicht.“ Das vermeintliche „Verfestigen“ des neuen Verhaltens in Rollenspielen befestigt bei den gleichen Menschen eher den Widerstand: „Das ist nicht die Realität!“ Was hier bei den Teilnehmern fehlt und auch Grund für diesen Widerstand ist, ist ein gutes Gefühl, dass das Gelernte auch zu ihnen passt, ihnen nützt. Und selbst bei euphorischen Stimmen wie „Das probiere ich sofort aus“ sind diese Handlungsenergien – das erlebe ich momentan in einem langfristigen Supervisionsprojekt – oft verpufft, wenn schwierige, auch angsteinflößende Situationen entstehen. Dann helfen die besten Tools nichts mehr. Zweifel regieren, Ressourcen fehlen.

Was heißt das für das Training von Soft Skills?

- ⇒ Menschen lernen am besten, wenn das Neue zu bekannten Gedächtnisinhalten bzw. Erfahrungshintergründen passt.
- ⇒ Wichtig sind dabei vor allem Assoziationen, Gefühle, Körperempfindungen.

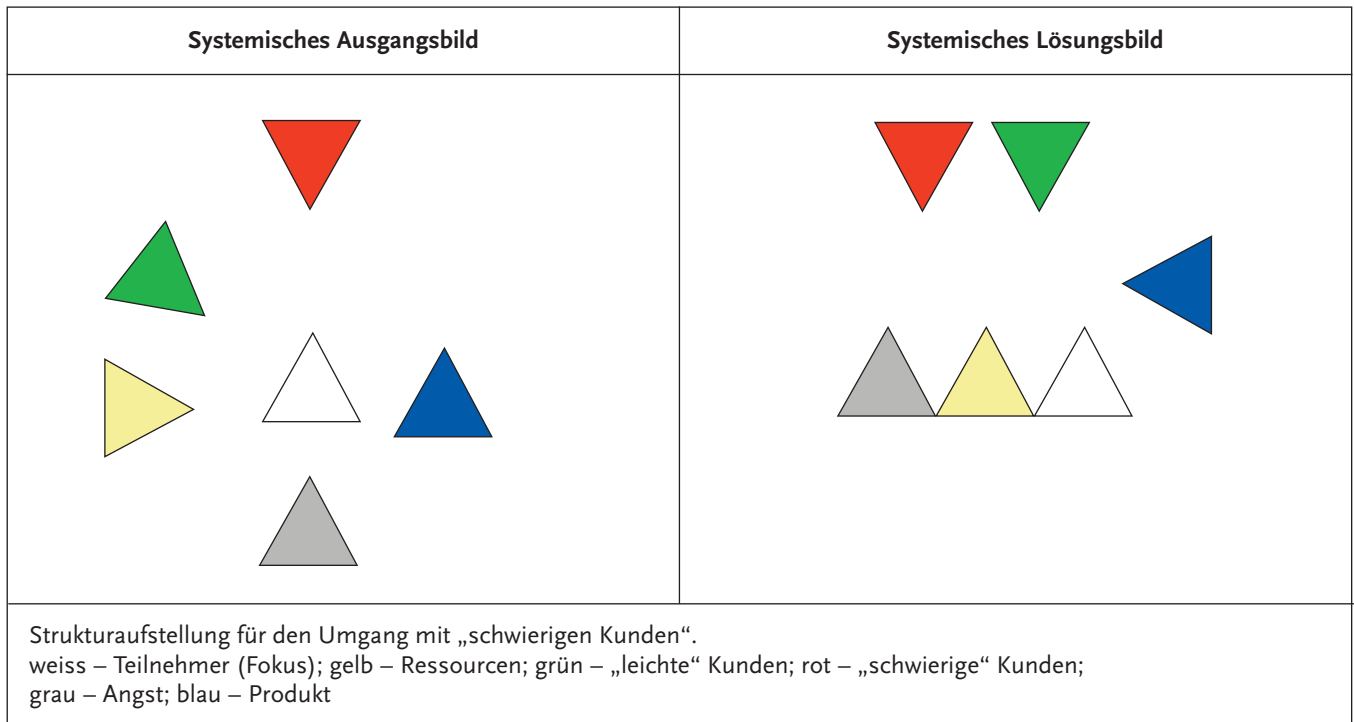
Wenn diese Erkenntnisse im Training berücksichtigt und erlebbar gemacht werden, erzeugen sie beim Teilnehmer eine positive Handlungsenergie oder einfacher: ein gutes, kraft-

volles und sicheres Gefühl, das neue Verhalten auch nach und nach einsetzen zu können. Ressourcen werden demnach nur aktiviert, wenn ihr Einsatz sich für Geist und Körper lohnt. Wenn beide diese positive Energie gleichsam spüren.

Diagnose mit systemischer Aufstellungsarbeit

Der Teilnehmer sollte als Erstes selbst erfahren können, was er konkret braucht, um sein Problem zu lösen bzw. in einer bestimmten Sache erfolgreicher als bisher zu sein. Nur weil ein Trainer oder Berater dies empfiehlt oder jenes ablehnt oder es sich theoretisch „plausibel anhört“, nehmen Menschen es noch lange nicht als eigenes Bedürfnis wahr – und damit auch nicht wirklich an.

Als Trainer lassen Sie in einem ersten Schritt die Teilnehmer ihr Anliegen formulieren. Dazu eignet sich am besten, weil am energievollsten, die systemische Strukturaufstellung. Außerdem ist hier jeder intensiver als üblich am Fall des anderen beteiligt und kann so die Lösungsansätze auch körperlich erspüren, die sonst mit Worten schnell vernebelt werden. Für die ausführliche Darstellung der Arbeit mit Strukturaufstellungen verweise ich auf spezielle Literatur. Im Folgenden ein Praxisbeispiel: Mit einem Verkäufer wird das Anliegen „Was kann ich tun, um mit Widerstand umzugehen?“ herausgearbeitet. Er spürt bei schwierigen Kunden die Angst förmlich im Nacken. In der anschließenden



Einheit stellt der Teilnehmer mit den Kollegen als Stellvertretern folgendes System auf:

- ⇒ sich selbst, als Fokus des Geschehens
- ⇒ das Produkt
- ⇒ die Kunden mit Widerstand (repräsentiert durch einen Stellvertreter), die ihm Sorgen machen
- ⇒ die „leichten“ Kunden (dito), bei denen er erfolgreich arbeitet
- ⇒ die Angst, weil diese sich im Gespräch als immens bestimmend erweist
- ⇒ die Ressourcen, die er besitzt und die ihm offensichtlich bei Widerstand des Kunden fehlen

Nach etwa 20 Minuten wird dem Verkäufer anhand des Lösungsbildes der Aufstellung klar: Er fühlt sich im Bewusstsein seiner Ressourcen (Fähigkeiten, positiven Selbstbilder etc.) sehr stark. Die Angst vor Widerständen kann bewusst genutzt werden, wenn zur gleichen Zeit seine Ressourcen zur Verfügung stehen. Er sieht dann keine generellen Unterschiede mehr zwischen „leichten“ und „schwierigen“ Kunden, wenn er sich vorstellt, dass er seine Fähigkeiten optimal zur Gesprächsvorbereitung nutzt. Auf diese Weise schwindet auch seine Angst vor dem Versagen.

Er sagt: „Bisher habe ich mir die Angst ständig selbst gemacht. Und dann waren alle meine Talente wie weggeblasen. Der Ärger darüber hat mich daraufhin noch kleiner werden lassen.“ Mit der energievollen Erkenntnis, sowohl von ihm selbst also auch von den Stellvertretern stark körperlich wahrnehmbar, dass er ja theoretisch alles besitzt, was er braucht, war die Diagnose für diesen Teilnehmer abgeschlossen. So bekamen auch alle anderen ein Gefühl für ihre

bisherige Arbeitsweise, ihre z. T. unerkannten Stärken und die notwendigen Veränderungen. Diese Arbeit entspricht damit der effektvollen Form der „kollegialen Beratung“.

Ressourcen stärken mit dem Zürcher Ressourcen Modell

Mit den Erkenntnissen der Aufstellungsarbeit gehen die Teilnehmer in die „nächste Runde“. Das Ziel – im obigen Beispiel, die eigenen Ressourcen für „schwierige“ Kunden zu nutzen – ist zwar klar. Es ist jedoch sehr kognitiv-nüchtern. Es braucht mehr Energie! Um diese motivierende Handlungsenergie zu erzeugen, sollen die Teilnehmer zunächst einmal eine Intention entwickeln, etwas zu erreichen. Absichten entstehen entsprechend neuesten neurophysiologischen Erkenntnissen im Zwischenhirn. Sie sind dort vergesellschaftet mit bestimmten Gefühlen, zu denen auch Körperempfindungen zählen. Durch sie erhalten sie quasi die Energie, um verwirklicht zu werden oder auch nicht.

Das läuft ähnlich ab, wie man einen Urlaub plant oder ein neues Auto kauft. Es beginnt mit einer Idee. Dann sammeln wir Fakten, vergleichen unterschiedliche Angebote. Das sind alles kognitive Vorgänge! Letztendlich entscheidet das (bessere) Gefühl. Wir sehen uns z. B. in dem Auto sitzen, sehen den Lack in der Sonne blitzen – ein Bild, das uns guttut. Oder wir spüren uns im Liegestuhl liegen, hören die Wellen rauschen, sehen den schneeweißen Sand vorm inneren Auge.

Jeder Mensch benötigt zur Bewertung einer künftigen Situation solche Repräsentationen: Sinneserfahrungen, Körpergefühle, Stimmungen. Diese positiven Assoziationen

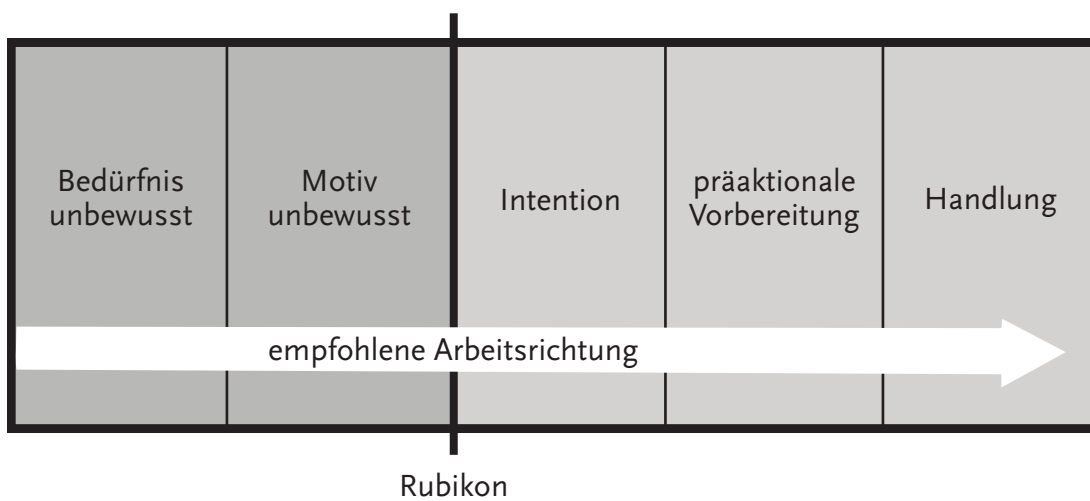
sind essenziell für unsere Entscheidungen. Sie motivieren uns und aktivieren notwendige mentale Energien, damit wir adäquat handeln und konsequent unser Ziel verfolgen. Das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) von Maja Storch und Frank Krause trägt diesen neurophysiologischen Gegebenheiten Rechnung. Grundlage ist das Rubikon-Modell von Heckhausen und Gallwitzer (siehe Kasten).

Im Seminar überschreiten die Teilnehmer den Rubikon, der die Grenze zwischen Wählen (Sammeln und Vergleichen) und Wollen (Handeln) darstellt und sehr stark von unseren Gefühlen abhängt. Gemäß dem Urlaubsbeispiel werden für das berufliche Anliegen so lange positive Assoziationen gesucht, bis eine kraftvolle Absicht zu handeln erreicht ist. Um das innere Repräsentationssystem und damit die unbewuss-

Das Rubikon-Modell nach Gallwitzer und Heckhausen als Grundlage des ZRM

Bedürfnisse sind unbewusst und ergeben sich aus unseren ebenfalls verborgenen Antrieben und Wünschen. Erst wenn daraus ein bewusstes Motiv wird, d. h. ein motivierendes Ziel, kann eine Intention entstehen und somit die Grenze zum Handeln überschritten werden – wie Julius Cäsar 49 v. Chr. nach dem Ausspruch „Der Würfel ist gefallen“ im römischen Bürgerkrieg gegen Gnaeus Pompeius Magnus mit seiner Armee den Rubikon überschritt.

Der Rubikon-Prozess

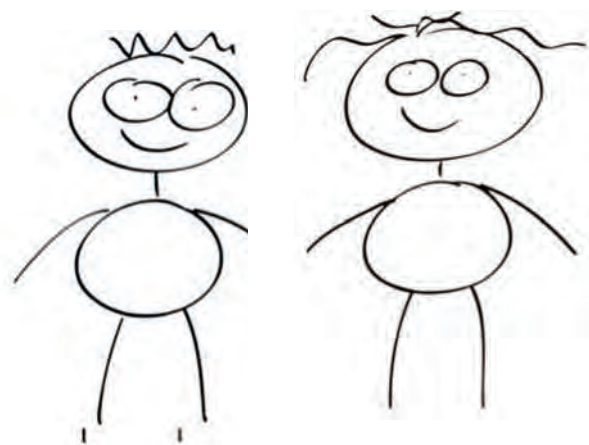


Rubikon-Modell.
Aus:
Maja Storch,
Frank Krause:
„Ressourcen
aktivieren
mit dem
Unbewussten“.
Huber.

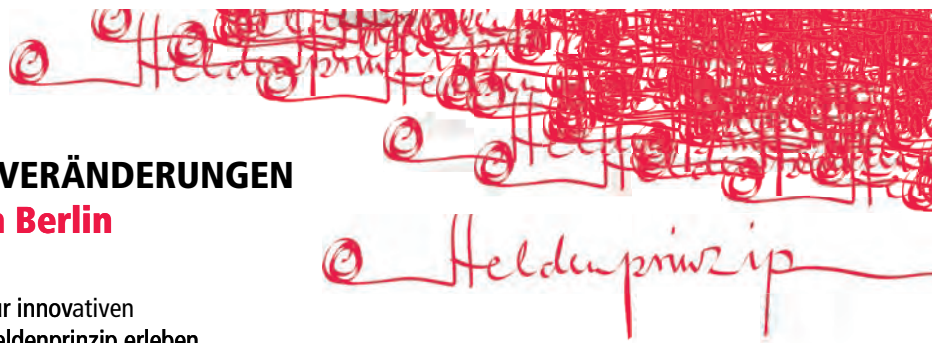
ten Ressourcen entsprechend zu aktivieren, bediene ich mich einer Bildkartei. Aus 64 farbigen Fotos mit positiv besetzten Motiven wählen die Teilnehmer das aus, das sie am stärksten emotional bewegt. Jeder notiert seine Assoziationen zu dem Foto. Danach bekommt in Dreiergruppen jeder von den anderen weitere Assoziationen zu seinem gewählten Bild. Aus diesem Ideenkorb entwickelt er dann individuelle Mottoziele.

Um die „Brauchbarkeit“ für eine echte Intention sicherzustellen, wird diese immer wieder durch die Teilnehmer anhand von somatischen Markern (Abbildung 2) und einer Affektbilanz (Abbildung 3) überprüft. Das passiert so lange, bis für jeden Teilnehmer eine körperlich spürbare und für die anderen auch körpersprachlich sichtbare Intention entsteht, das Ziel anzugehen.

In weiteren Schritten entwickeln die Teilnehmer konkrete Maßnahmen zur Umsetzung. Sie kreieren dazu aus dem ge-



Somatische Marker: An diesen Skizzen können Mottoziele und Ressourcen eingetragen und Veränderungen im Verlaufe des Prozesses überprüft werden. Abrufbar als Arbeitsblätter unter www.zrm.de



FORUM ZUR DRAMATURGIE VON VERÄNDERUNGEN am 19. und 20. November 2012 in Berlin

Forschungsergebnisse, Instrumente und Best Practice zur innovativen Personal- und Organisationsentwicklung nach dem Heldenprinzip erleben

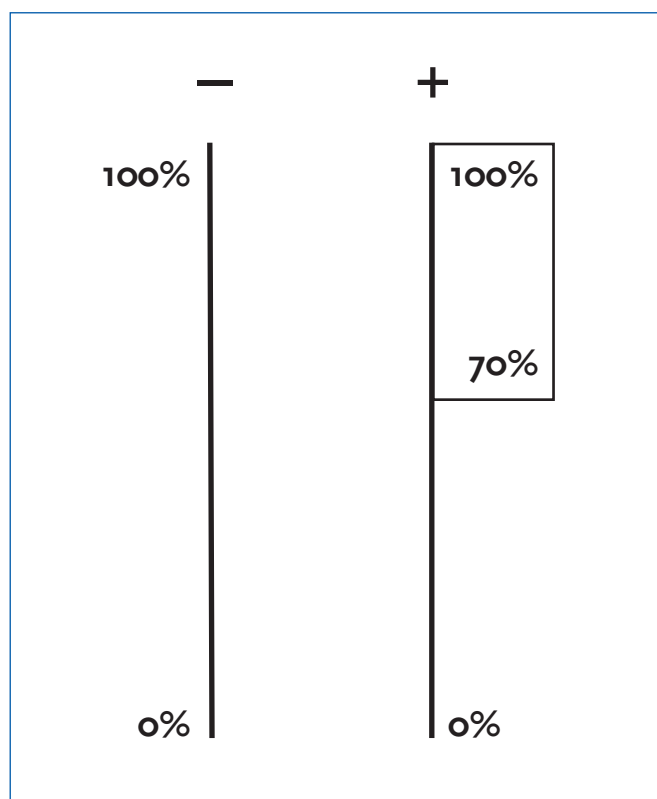
für K&S-Leser 25% Rabatt

Anmeldungen mit Anmerkung K&S unter:
www.innovation-heldenprinzip.de

Ab 2013:

- Beratungsszenarien nach dem Heldenprinzip
- Zertifizierte Weiterbildung

Innovation meistern. Wandel gestalten. Verantwortbar wachsen.



Affektbilanz: Die Teilnehmer schätzen damit ihre Gefühlsbilanz zu ihrem Mottoziel ein. Die positiven Affekte müssen im Bereich zwischen 70 und 100 Prozent liegen.

samt VAKOG-Bereich Ressourcenanker für den Alltag. Und sie wählen aus dem Teilnehmerkreis Paten, mit denen sie diese Anker besprechen. Mit ihnen werden für den erarbeiteten Ressourcenpool und Maßnahmenkatalog Transfer-Sicherungen in einem Protokoll vereinbart. So kann neues Verhalten immer wieder auf herausfordernde Situationen

angewendet werden – auch indem sich jeder immer wieder das Gefühl der Stärke eigener Ressourcen und Fähigkeiten bewusst machen kann.

Unser Verkäufer, der Seminarteilnehmer aus dem obigen Beispiel, hatte sich das Foto eines entspannt räkelnden Bären ausgewählt. Aus den vielfältigen Assoziationen zu diesem Bild entwickelte er sein Mottoziel: „Ich bin jederzeit gelassen, weil ich mir meiner Stärken im Verkauf bewusst bin.“

Das passt für ihn gut in einer solchen befürchteten Situation mit „schwierigen“ Kunden. Es brachte ihn voll und ganz mit seinen Ressourcen in Verbindung, die er nun in den folgenden Wochen entsprechend trainierte. So konnte er erste messbare Erfolge bei Kunden verbuchen, die er bisher eher gemieden hatte. Dazu benötigte er eben keine neuen oder besseren Verkaufsmethoden oder Argumente, sondern nur seine bereits vorhandenen Fähigkeiten, welche für ihn bisher in diesen Ausnahmesituationen nicht zur Verfügung standen.

Quellenangaben:

zum ZRM: Maja Storch, Frank Krause: „Selbstmanagement – ressourcenorientiert“, Huber Verlag, Bern
zur Systemischen Aufstellung: Klaus-Peter Horn, Regine Brick: „Netzwerk der Macht“, Gabal-Verlag, Offenbach
Internet zum ZRM: <http://www.zrm.ch/>



Rainer Herlt bietet das hier beschriebene Trainings-Konzept (YES – Your Energy sells) für Vertriebs- und Führungsthemen an.
Website: <http://www.succesing.de/index.php/yes.html>



Gut gelandet?

Von Rolf Dindorf

Die Einarbeitungszeit eines neuen Mitarbeiters fordert nicht nur den Neuling, sondern vor allem das Personalmanagement und den unmittelbar Vorgesetzten.

Der erste Arbeitstag eines neuen Mitarbeiters bringt neben freudiger Erwartung – auf beiden Seiten – auch Anspannung mit sich. Die ersten Gespräche mit den Kollegen und der Führungskraft – aus betrieblicher Sicht eine nahezu alltägliche Situation, aus der Perspektive des Betroffenen eine große Herausforderung. Er kennt weder die offiziellen noch die inoffiziellen Regeln noch die eingespulten Arbeitsabläufe, die anderen selbstverständlich sind. Was darf ich hier tun? Wer sind die anderen? Werde ich meinen Aufgaben gewachsen sein? Wie ist die Chefin? Um diese Fragen dreht sich der erste Tag.

Die Suche nach einem angemessenen Verhalten ist ein Lernprozess. Gott sei Dank kommen Menschen „... als kompetente Lerner auf die Welt“, wie Rolf Arnold schreibt (Arnold 2012, S. 20f). Sie könnten „Erstaunliches“ lernen, „wenn man sie nur lässt und nicht kränkt, entmutigt und langweilt“. Die bisher gängige Annahme der Lernforschung, Wissen könne von jemandem auf andere übertragen werden, die Verantwortung für den Lernerfolg liege somit bei der Führungskraft, hat sich gewandelt. Der Chef wird zum Lernbegleiter und Unterstützer – wenn er nachhaltig agiert.

Emotional schwanken neue Mitarbeiter zwischen Angst und Neugierde. Sie sind hin- und hergerissen zwischen Zurückhaltung und vorsichtiger Annäherung. Zentral ist in

dieser Phase der Wunsch nach Orientierung. Hier sind Vorgesetzte gefragt, Strukturierungsvorgaben zu übermitteln. Denn in der Praxis zeigt sich, dass gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen Verbesserungsbedarf besteht, was den ersten Arbeitstag neuer Mitarbeiter betrifft.

Häufig wird der oder die Neue mit Handschlag und einigen Floskeln des Vorgesetzten begrüßt. Anschließend heißt es arbeiten: Die neue Vertriebsmitarbeiterin für technische Produkte bekommt den Katalog des Unternehmens in die Hand gedrückt mit der Erwartung, sich mithilfe dieses Druckerzeugnisses und der Internetseite „erst einmal“ mit dem Angebot ihres neuen Arbeitgebers vertraut zu machen. Die frischgebackene Vertriebsmitarbeiterin überspielt die eigene Unsicherheit, trägt Souveränität zur Schau und macht sich ans Werk. Sie beginnt, den Katalog durchzublättern. Wie mag das auf die Arbeitsmotivation des Neuankömmlings wirken? Ein solcher Fehlstart verzögert die gesamte Einarbeitung und hemmt die Produktivität.

Wie könnte es besser laufen? Nach einem Rundgang durch die Abteilung lädt der oder die Vorgesetzte sofort am ersten Tag zu einem Einführungsgespräch ein. Darin macht die Führungskraft die Firmenphilosophie, die Tätigkeit, formelle wie informelle Teamregeln sowie die Erwartungen an die neue Mitarbeiterin transparent. Das persönliche Erklären und Zeigen ist wesentlich wirkungsvoller als die Aufforderung, sich

spezifisches, firmenbezogenes Wissen selbst anzueignen. Je individueller Chef und auch Kollegen auf die Neue eingehen, desto besser lässt sie sich gewinnen. Die Führungskraft bietet für die ersten Monate regelmäßige Feedbackgespräche an. Ergänzend überreicht sie dem Neuling eine Mappe mit allen wichtigen Informationen.

Die Einarbeitungszeit birgt auch die Möglichkeit von Enttäuschungen, ja sogar des Scheiterns. Führungskräfte können dem als Begleiter und Motivatoren vorbeugen. Mitarbeiter, die engagiert und zielstrebig arbeiten, ziehen ihren Antrieb aus der Tätigkeit selbst – sie identifizieren sich mit dem Unternehmen und seinen Zielen. Die Frage ist, wie ein solcher Zustand von Vorgesetzten gefördert werden kann. Nachhaltig und intrinsisch motivierend wirkt bei den meisten Menschen eine Umgebung, die Freiräume gewährt, in denen die Neuen etwas bewirken können. Der Organisations- und Wirtschaftspsychologe Lutz von Rosenstiel schreibt: „Wenn er (der Vorgesetzte) ... den Mitarbeiter ... ernst nimmt, wertschätzt, ihn nicht über- oder unterfordert, ihn rechtzeitig in einer für ihn angemessenen Weise informiert, motiviert und in den Entscheidungsprozess einbezieht, dann ist dies der Weg zum Erfolg“ (v. Rosenstiel 2010, S. 10).

Einarbeitung ist immer ein individueller Vorgang. Patentlösungen gibt es nicht. Die Wissenschaft liefert Anregungen zur Bewältigung der Herausforderungen. Eine der gängigsten Theorien zur Mitarbeitermotivation entwickelte der amerikanische Psychologieprofessor Frederick Herzberg. Im Rahmen seiner Zwei-Faktoren-Theorie bezieht er sich auf sogenannte Motivatoren, die die Arbeitszufriedenheit und damit die Antriebskraft einer Person steigern. Zu den bekanntesten Motivatoren zählen Wertschätzung, Anerkennung, eigene Verantwortung sowie der Arbeitsinhalt (vgl. Herzberg 2003). Ein motivierter Mitarbeiter empfindet die Arbeit selbst als erfüllend. Dies setzt voraus, dass er nicht nur routinemäßig abzuhandelnde Tätigkeiten zugewiesen bekommt. Ein Beispiel: Ein Mitarbeiter, der als Texter in der Kommunikationsabteilung eingestellt wurde, hat sich intensiv auf diese Tätigkeit vorbereitet. Doch er darf in den ersten Monaten nur die Entwürfe anderer redigieren und Rechtschreibfehler bzw. grammatische Ungenauigkeiten verbessern. Den Wunsch, selbst zu texten, beschneidet die Vorgesetzte immer wieder mit: „Sobald sie besser eingearbeitet sind.“

Ermütigung und Anerkennung sind das A und O einer effektiven und nachhaltigen Einweisung neuer Mitarbeiter. Transferorientiert wird der Einarbeitungs-Lernprozess dann, wenn die Kompetenzen des Neulings erkannt und gestärkt werden. Wettbewerbsvorteile im Kampf um die klügsten Köpfe bringt ein durchdachtes, breit angelegtes Regiebuch für die Einarbeitung neuer Arbeitnehmer, das folgende Fragen beantwortet:

- ⇒ Wer kümmert sich konkret um den neuen Stelleninhaber? Der Chef kann nicht ständig zur Verfügung stehen. Daher wird eine fachlich und persönlich geeignete Person benannt, die den Vorgesetzten entlastet.
- ⇒ Was sind die Erwartungen des Vorgesetzten bzw. der Kollegen an den Neuen?
- ⇒ Welche Erwartungen verknüpft dieser wiederum mit dem neuen Arbeitsplatz?
- ⇒ Was sind die Ziele und Inhalte der Tätigkeit und wie sind hier Prioritäten zu setzen?
- ⇒ Wie muss die technische Ausstattung des Arbeitsplatzes aussehen?
- ⇒ Auf welchen Wegen sollen neuen Mitarbeitern Anerkennung und Wertschätzung vermittelt, ihr Selbstwert gestärkt und mögliche Hemmungen abgebaut werden?
- ⇒ Welche kommunikationsfördernden Gesprächstechniken, Umgangsformen, Rituale, Gesten und Symbole sollen eingesetzt werden?
- ⇒ In welcher Form soll die formelle und informelle Integration ins Team erfolgen?
- ⇒ Wann und in welchem Turnus sind Feedbackgespräche mit dem Vorgesetzten geplant?

Am Ende der Einarbeitung verfügt der neue Mitarbeiter im besten Falle nicht nur über das Rüstzeug, seine zukünftigen Arbeitsziele zu erreichen, sondern fühlt sich auch emotional mit seinem neuen Arbeitgeber verbunden. Das ist der Anlass für eine Selbstreflexion der Führungskraft: Was lief gut, was lief weniger gut bei der Einarbeitung? Und: Wie lässt sich das „weniger Gute“ künftig optimieren?

Literatur:

- Arnold, Rolf (2012): Wie man lehrt, ohne zu belehren. Heidelberg: Carl Auer
- Herzberg, Frederick: Was Mitarbeiter in Schwung bringt. In: Harvard Business Manager, Heft April 2003, S. 50-62
- v. Rosenstiel, Lutz (2010): Führungsverhalten und Führungserfolg. Bamberg. [Download: http://www.uni-bamberg.de/fileadmin/andragogik/Andragogik1/Andragogentag_2010/Fuehrungsverhalten_und_Fuehrungserfolg.pdf 14.05.2012]



Rolf Dindorf, Betriebswirt, Politikwissenschaftler, arbeitet als selbstständiger Trainer und Berater im Bereich Kommunikation – vom Bewerbungstraining bis zur Konfliktklärung.

Von Stadtaffen und Bioknollen

Von Al Weckert



Mit Lust an den Tisch: Wie Groß und Klein den Umgang mit den Lebensmitteln und dem wichtigen Thema Ernährung lernen können.

Meine zwei Töchter, die eine acht, die andere 13, sind stolz wie Bolle, kurbeln das Fenster herunter und fordern, dass ich Peter Fox in den CD-Player werfe. Es ist Samstagmittag, 30 Grad im Schatten und die Mädchen grölen „Der Stadtaffe hat die Stadt im Blut“. Wir fahren über die A113 – genau die, die Rot-Grün zu Fall gebracht hat – zu unserer Scholle, um Biogemüse zu ziehen.

Papa ist auch ein Stadtaffe. Wochentags macht er mit Managern Gewaltfreie Kommunikation. Am Wochenende trifft er sich mit Tausenden anderen Stadtaffen im Kater Holz, um die Nacht durchzufeiern. Damit er bei diesem Programm schön fit bleibt, startet er jeden Morgen mit einer Riesenportion Bioobst in den Tag. Mittags Reisgerichte, abends Biosalat. Und Ausnüchtern lässt es sich nirgends besser als beim Unkrautjäten in der reichhaltigen Berliner Pflanzenerde. Weil Stadtaffen allerdings keinen Garten haben, geht's am Samstagmorgen in den Garten von Max von Grafenstein.

Das Geschäftsmodell „Wir pflanzen – Sie ernten“ überzeugete uns sofort. Für 36 Gleichgesinnte hat Max am Stadtrand drei riesige Gemüsekreise angelegt, von denen uns ein Kuchenstück gehört. Dort wachsen jetzt Kartoffeln, Möhren, Kohlsorten, Zucchini, Kürbisse, Sonnenblumen, Tomaten und alle Feldfrüchte, die das Herz begehrt. Max bestellt und wässert die Felder, pflegt die Wege und gibt Ge-

müse-Workshops. Wir jäten, mulchen, ernten und pflanzen fleißig nach. Es lohnt sich: Vom Frühjahr bis in den Herbst gibt es feinsten Nachschub für die Küche.

Ein richtiges Erfolgsmodell wurde die Scholle jedoch erst, als die 13-Jährige in eine sozial bedingte Ernährungskrise schlitterte. Denn plötzlich stand ein neues Stadtaffenthema groß auf der Agenda: „Alle anderen sind dünner als ich.“ Was teilweise sogar zutrifft. Unsere Tochter hat – medizinisch betrachtet – das Idealgewicht, einige Klassenkameradinnen tendieren zum Storch.

Der Wendepunkt dieser Krise gelang uns gemeinsam in Frankreich, dem Land der Gourmets. Dort wird lecker gegessen und trotzdem sind die meisten Menschen bestechend gut in Form. Statistisch gesehen investieren Franzosen erheblich mehr Geld in Ernährung als ihre europäischen Nachbarn. In dieser Gesellschaft haben wir uns als Familie Zeit genommen, um über unsere Körper, unsere Vorstellungen von uns selbst und Auswirkungen der Ernährung auf unser Befinden zu sprechen. Folgende Bücher und Filme hatten Einfluss auf diese Gespräche.

Ratatouille

Achtmal haben wir diesen Pixar-Animationsfilm im Kino geguckt! Er erzählt die Geschichte der Wanderratte Rémy,

die das Motto des Sternekochs Gusteau wörtlich nimmt: „Jeder kann kochen.“ Höhepunkt des Films ist eine Sequenz, in der Rémy seinem Bruder Emile das Komponieren unterschiedlicher Zutaten erklärt. Die Regisseure visualisieren die Erfahrung von Geschmack unter ausschließlicher Verwendung von Farben, Linien und Musik und ohne konkrete Bilder von Essen. Einfach großartig!

Jamie Oliver: Essen ist fertig

Die Kids lieben Jamie Olivers Rezepte, weil jedes davon ein Kunstwerk, eine Bastelarbeit und ein kleines Abenteuer ist. Ganze Urlaubstage haben wir damit verbracht, Orangen zu karamellisieren und Pekannüsse in Ahornsirup zu schwenken. Dazu diese endlosen Suchaktionen für Jamies exotische Zutatenlisten. Die Kinder lernen Produkte kennen, denen man sonst im Leben nicht begegnet. Jamie Oliver ist Spaß und schmeckt eigentlich immer.

Karin Probst, Cornelia Matthias: Iss dich schön!

Eine Beauty-Journalistin und eine Psychotherapeutin zeigen jungen Mädchen, wie man eine gute Figur hinkriegt und trotzdem mit Lust den Tisch deckt. Klingt das zu einfach? Unsere 13-Jährige hat dieses Buch verschlungen. Hier wird Klartext geredet: wie uns die Industrie mit versteckten Dickmachern reinlegt, warum Diäten meistens nicht funktionieren und wie gesunde Lebensmittel tolle Haut und schöne Fingernägel formen.

Karin Neumann: Glücksnahrung

Auch hier werden Basics erklärt: Was beeinflusst unser Hungergefühl? Mit welchen Essgewohnheiten machen wir jeden Vorsatz kaputt, weil wir gegen die Logik unseres Körpers arbeiten? In welchem Rhythmus muss ich essen, damit die Nahrung sinnvoll verarbeitet wird? In diesem kleinen Buch stehen die wesentlichen Erfolgsgeheimnisse. Im Unterschied zu „Iss dich schön“ richtet es sich an Erwachsene. Schlüsselbegriffe wie Cortisol-, Dopamin- oder Serotoninspiegel müssen erst verdaut und in das bestehende Wissen einsortiert werden. Aber dann! Mit diesem Buch konnten wir unserer Tochter bereits im Urlaub helfen, wie man gleichzeitig schlemmen und die Figur halten kann.

Marie-Luise Kreuter: Der Biogarten

Das Buch wiegt 1,8 Kilo und auf dem Rückumschlag ist eine weißhaarige Frau, die Autorin, vor einem gigantischen Gemüsekorb abgebildet. All das zusammen mit dem Klang ihres Nachnamens und dem Inhalt ergibt einen Glaubwürdigkeitsfaktor von 1000. Das Ganze wird als Bibel für Biogärtner angepriesen – zu Recht! Der Verlag hat keine Kosten gespart, um das Buch opulent zu illustrieren, die Autorin gibt ihre komplette Lebenserfahrung als Öko-Bäuerin weiter. Für uns ist besonders der Arbeitskalender interessant: Wann ist was zu tun, damit auf der Scholle so richtig die Post abgeht?



Selbstgeerntet schmeckt es besser:

Naima, die 13-Jährige, im Gemeinschaftsgarten. Foto: Weckert

Ruth Gellersen, Ulrich Velte:

Experimente rund um die Ernährung

Ein gelungenes Ernährungsexperiment mit Kleinkindern ist eindrücklicher als hundert gute Worte. Wer glaubt schon seinen Eltern, wenn die über Cola herziehen? Legen Sie stattdessen mit Ihrem Kind 30 Stücke Zucker auf eine Waage und stellen Sie die Cola-Flasche daneben. Bingo! Mithilfe dieses Buches können Sie Butter herstellen, Farbe aus Möhren gewinnen und Eier mit Zahncreme vor Säure schützen. Das ist unterhaltsam, funktioniert ohne erhobenen Zeigefinger und bleibt haften!

Der Urlaub ist vorbei und der Sommer kommt ein letztes Mal in Wallung. Die Kinder ernten Kartoffeln und Bärlauch, wir kochen einen Kartoffelauflauf daraus. Meine Frau bekommt nachts um elf eine Hungerattacke und schneidet die Rote Beete zu einem Salat mit Knoblauch. Wir sitzen auf dem Balkon und genießen ganz unkorrekt (nie nach 19 Uhr zu Abend essen!) Salat und Wein. Undiszipliniert, aber lecker. Was haben Sie von Stadtaffen erwartet? Immer nach Plan? Aus der Stereoanlage wummert „Das Haus am See“. Und so fühlen wir uns. Warm, verbunden und versorgt mit der Energie der Bioknolle.



Al Weckert, Organisationsentwickler, Mediator und GFK-Trainer in Berlin.
Website: www.empathie.com

Unser empfindliches Ohr

Konfliktfähig werden! –

Schulz von Thun & KollegInnen vermitteln psychologisches Know-how für den Alltag.

In Deutschland, so lautet der Befund von Langzeitstudien, sind zwischenmenschliche Konflikte häufiger geworden. „Das ist ein gutes Zeichen!“, ruft Friedemann Schulz von Thun seinen Hörerinnen und Hörern zu. Hamburg hat gerade das heißeste Wochenende des Jahres hinter sich. Der Campus am Von-Melle-Park 5 wirkt verwaist. Drinnen haben sich überwiegend ältere Semester in die Reihen des großen Hörsaals gedrängt. Manch einer fächelt sich Luft zu. Neben mir sitzt ein Freiberufler aus dem IT-Bereich, „zum Teil“ aus purem Vergnügen, wie er sagt. Doch ein paar andere Teile von ihm würden sich schon gern für den Umgang mit schwierigen Kunden wappnen. Es ist die Auftaktvorlesung in der Reihe „Konfliktfähigkeit!“. An insgesamt fünf Abenden werden Schulz von Thun und KollegInnen des Arbeitskreises „Kommunikation und Klärungshilfe“ die psychologischen Grundlagen dafür vermitteln.

Wenn im Streit ein Wort das andere gibt, wird's schnell persönlich, vor allem wenn ich mit dem „gelben Ohr“ höre, um es mal im Bild des berühmten Kommunikationsquadrats zu formulieren, mich also auf der Beziehungsebene angesprochen fühle. Dann kommt womöglich auf der Sachebene, dem „blauen Ohr“, nichts mehr an. Und aus meinem Innern meldet sich die Gekränkte, die mich anstachelt: *Hör mal! Wie redet der denn mit dir!!*

Konflikte, klärt Friedemann Schulz von Thun gleich zu Beginn, sind im Grunde „etwas sehr Schönes“. Wir reifen an ihnen. Sie sind Zeichen einer Verhandlungskultur, die unterschiedliche Perspektiven berücksichtigt. Und doch leiden wir oft im Konflikt und versuchen ihm lieber auszuweichen. Als psychologisches Know-how präsentiert Friedemann Schulz von Thun uns u.a. „Komponenten der Konfliktfähigkeit“, und zwar entlang der Fallstricke des Alltags und vermittelt der populären Metaphern seiner Modelle. Zusammengefasst machen folgende Komponenten unser „Konfliktprofil“ aus:

- ⇒ Mit Differenzen rechnen und sie willkommen heißen
- ⇒ Kritik und Konfrontation aushalten
- ⇒ Konfrontative Wahrhaftigkeit und Wehrhaftigkeit
- ⇒ Empathie und Verständnis

Mit Differenzen zu rechnen heißt anzuerkennen, dass Menschen höchst unterschiedlich sind. Wer auf seinem Standpunkt beharrt, kennt allein seine eigene Wahrheit, sagt



Foto: Schulz-von-Thun-Institut

Friedemann Schulz von Thun: Schon die Suche nach der Lösung kann Frieden stiften.

Schulz von Thun. „Doch die Wahrheit beginnt immer zu zweit!“ Ein Blick auf das Wertequadrat hilft zu erkennen: Was sind das für Gegenpole, die sich da „bekämpfen“? Wo leiste ich, wo leistet der andere ein „Zuviel des Guten“, so dass wir stets miteinander anecken?

Wenn wir unser empfindliches Beziehungs-Ohr, das gelbe, „gesundschrumpfen“, könnte es uns gelingen, im Streit noch vor der Gekränkten in uns den inneren Mediator zu aktivieren. Mit dessen Einfühlungsvermögen wiederum erkenne ich, worum es dem andern (und mir selbst!) wirklich geht. Das erfordert auch gelten zu lassen, dass ich unvollständig und fehlbar bin. Kritik eben erst einmal stehen zu lassen, um zu versuchen, die Wahrheit des anderen herauszufinden. Wir hören den schönen Begriff der „Souveränität höherer Ordnung“, wie Schulz von Thun diese Fähigkeit nennt. So gehen wir alle Punkte durch und integrieren sie am Ende zur fünften Komponente, der Suche nach der Lösung, die beiden Seiten gerecht wird. Die gute Nachricht lautet: „Schon die Suche danach kann Frieden stiften.“

„Funktioniert das nicht nur dann, wenn mein Gegenüber das ebenfalls berücksichtigt?“, fragt am Ende skeptisch eine Hörerin. „Ja und nein“, sagt Friedemann Schulz von Thun. Ich habe mir den zweiten Teil der Antwort gemerkt: „Wenn Sie in diesem Geiste vorgehen, werden Sie den anderen beeindruckt. Allein schon das Aushalten von Kritik ...“ Stimmt, denke ich. Und bin optimistisch.

Regine Rachow

Trance, Transfer und metaphorische Räume

Aus der Werkstatt für Veränderungsarbeit: 25. Sommercamp des Metaforums international



Gut besucht:
Auditorium des Metaforums.

(Alle Fotos: Hillario Seara)

Auch diesmal bedeutete das Metaforum international interdisziplinäres Arbeiten, Methodenvielfalt und kreative Entwicklungsprozesse. Drei Sommerwochen lang folgten 550 Teilnehmer den Workshops in Abano Terme (Italien). Bernd Isert, Gründer des Metaforums und Veranstalter des Camps, ermutigte nachdrücklich alle Anwesenden, an den experimentell-kreativen Anfangsgeist des NLP anzuknüpfen. So entwickelten Teilnehmer aus Practitioner-, Master-, Trainer- und Coachingausbildungen des Camps gemeinsam neue Formate der Veränderungsarbeit.

Erneut gab es neben den Fachvorträgen des Zukunftskongresses das zweieinhalbtägige X-Change-Modul mit Teilnehmern verschiedener Seminare des Camps. Mit Gunther Schmidt, Stephen Gilligan, Matthias Varga von Kibéd, Insa Sparrer und Bernd Isert waren Hauptvertreter der hypnosystemischen Veränderungsarbeit, der generativen Trance, der systemischen Strukturaufstellung und des integrativen Coachings präsent.

Gemeinsames

Sie alle eint die Grundausrichtung ihrer Arbeitsweise. Gunther Schmidt und Stephen Gilligan gelten als jene Schüler von Milton H. Erickson, die den systemischen Ansatz in ihre Arbeit integrierten. Gunther Schmidt kennzeichnet seinen Ansatz – in Abgrenzung zur Hypnose – als hypnosystemische Veränderungsarbeit. Stephen Gilligan spricht lie-

ber von unterschiedlichen Trance-Zuständen, die sich etwa dann zeigen, wenn die Alltagsautomatismen versagen und der Klient in eine Krise gerät. Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer beobachten Trance-Phänomene auch in der Aufstellungsarbeit.

Eine Möglichkeit des integrativen Coachings sind Figurenaufstellungen, etwa der System-Dialog von Bernd Isert, der



Die Macher auf der Bühne (von links): Stephen Gilligan, Gunther Schmidt, Matthias Varga von Kibéd, Veranstalter Bernd Isert und Insa Sparrer.

auch Joker und Figuren für archetypische Ressourcen in diese Aufstellungsarbeit eingeführt hat. Mit einem Joker kann getestet werden, ob es eine Veränderung ergibt, wenn man im System etwas hinzufügt oder wenn Beteiligte sich verändern. Figuren für archetypische Kräfte repräsentieren quasi die Wunderfrage und können gegebenenfalls durch normale Figuren ersetzt werden. Ein weiteres intuitives Mittel zur Eingrenzung von Fragen und Anliegen ist der Muskeltest – mit dem Anliegen, in ständigem Feedback mit dem Klienten durch den Prozess zu navigieren und dabei alle Aspekte einzubeziehen, die sich zeigen.

Unterschiedliches

Stephen Gilligan spricht zur Erläuterung seiner Ansätze gern von einem kreativen Feld, das sich etwa in Krisenzeiten öffne. Auch bei Aufstellungen wird immer wieder von einem Wirkungsfeld gesprochen. Gunther Schmidt mit seinem verschmitzten Charme zeigt sich da eher skeptisch: „Ich wohne auf dem Land. Da gehe ich oft durch die Felder. Die haben aber noch nie mit mir gesprochen.“ Er ist für Klarheit in der Verwendung der Begriffe. Der System-Begriff beispielsweise werde oft unscharf benutzt. Erst durch den Beobachter entsteht das, was System genannt wird. Und zudem könne sich die Sichtweise des Beobachters auch ändern. Insa Sparrer sagt: „Wir stellen keine Systeme, sondern Strukturen, das sind Beziehungen.“ Die ließen sich zwischen Menschen finden, aber auch zwischen Roman- und Drehbuchfiguren. Stelle man zum Beispiel ein Drehbuch, hätten die Repräsentanten vergleichbare Empfindungen.

Das Geschehen bei Aufstellungen wird nicht selten mystifiziert. Dies widerspreche jedoch komplett dem Selbstverständnis von systemischen Strukturaufstellungen, wie Matthias Varga von Kibéd betont. Ebenso wenig hält er etwas von der Erklärung, dass Informationen übertragen würden: „Deutet man das kausal, wird daraus ein Aberglaube. Ich nutze lieber die Metapher der Resonanz.“ Stephen Gilligan weist darauf hin, dass auch in Hypnose Phänomene auftreten können, die zum jetzigen Zeitpunkt nicht hinreichend erklärbar sind. Bernd Isert liegt es daran, dem Klienten möglichst viele Wahlmöglichkeiten zur Verfügung zu stellen, bewusste, symbolhaft oder spirituelle Zugänge dürfen sich dabei ergänzen. Er spricht von metaphorischen Räumen.

Würdige das Problem!

Systemischen Strukturaufstellungen geht ein lösungsfo-kussiertes Interview voraus. Stark lösungsorientierte Ansätze können jedoch auch Probleme bereiten, gab Gunther Schmidt aus hypnosystemischer Sicht zu bedenken. Ihm sei wichtig, gemeinsam mit dem Klienten oder Patienten zunächst eine Beobachterrolle aufzubauen, damit dieser dissoziiert und aus sicherer Distanz auf sein Problem bli-

cken könne. Ebenso wichtig sei dessen Würdigung. Die Seite, „die so viel erlitten hat“, habe auch Angst davor, dass es so aussehen könnte, als sei alles nicht so schlimm gewesen. Die Crux der Lösungsorientierung sei, daß da manchmal Druck entstehe: Guck mal, kannst du ja, geht doch. „Und gerade das kann wieder zu Blockaden führen.“ Schmidt plädiert deshalb für ein so transparent wie möglich gehaltenes Vorgehen, das er „Lernen von dir selbst“ nennt, damit die andere Seite, jene, die gelitten hat, noch mitkommt und der Transfer in den Alltag sichergestellt wird.

Nach Stephen Gilligans Erfahrung glauben viele Menschen, dass sie nach einer Therapie ihr Problem für immer los seien. Das, was sich beim Klienten ändere, sei aber lediglich die Beziehung, die er zu dem hat, was er Problem nennt. Das spricht dafür, „alle relevanten Anteile“ wertzuschätzen und zu integrieren. Hierbei vermag gerade die Körperebene in der Arbeit wichtige Hinweise zu liefern, wie beispielsweise das von Eugene T. Gendlin entwickelte Focusing zeigt.

Und arbeite mit dem Körper

Den Aspekt der Körperlichkeit vermochten die Teilnehmer u. a. im Modul „The Body of the Spirit“ des Shaolin-Mönchs Shi Xing Mi mit Bernd Isert und Matthias Varga von Kibed nachzuvollziehen. Die Idee der Shaolin entstand vor gut eineinhalbtausend Jahren, als Mönche von Indien nach Zentralchina gelangten und dort eine Verbindung von Buddhismus, Taoismus und Konfuzianismus entstand. Aus dieser Verbindung ging unter anderem Chan hervor, das in Japan zu Zen wurde, und auch das Kung Fu. Komplexe Bewegungsabläufe fungieren als Bewegungsmeditation mit dem Ziel, durch Konzentration auf die Bewegung die Gedanken zu stoppen, ohne dass der Körper „verkümmert“. Fitness und Kampfkunst sind Nebenergebnisse und nicht Ziel der Shaolin-Ausbildung. Durch Einführung in ein gutes Dutzend Figuren und anschließende Besprechung konnten die Teilnehmer sich von der Wirksamkeit des Ansatzes überzeugen. Damit erwies sich auch hierin das Jubiläums-Sommercamp als kreativer Brückenbauer zwischen Methoden und Vorstellungswelten – oder wie Bernd Isert gerne betont: Lösungen lauern überall.



Bewegen mit Shaolin, hier Shi Xing Mi.

Ludger Brüning

Vom intelligenten Umgang mit Schwächen

**Wie Therapeuten sich selbst behandeln.
Zum Buch des französischen Psychiaters Christophe André.**

Christophe André (2012):
Die Geheimnisse der Therapeuten.
Wie Psychologen sich selbst behandeln
und was wir von ihnen lernen können.
München: Kailash.



In den Jahren 1999 bis 2010 zeigen die Fallzahlen der somatischen Erkrankungen einen sinkenden Trend. Anders bei psychischen Erkrankungen. Dort sind die Fallzahlen um rund 70 Prozent gestiegen. Doch was wissen wir sonst noch über psychische Erkrankungen? Über Psychiater, Psychologen, Psychotherapeuten? Über die „Seelenklempner“ und ihre suspekten Kundschaft? Aufklärung verspricht nun ein Buch mit dem Titel „Die Geheimnisse der Therapeuten“ und dem Untertitel „Wie Psychologen sich selbst behandeln und was wir von ihnen lernen können“. Der Herausgeber ist Christophe André, ein französischer Psychiater und Psychotherapeut, der als einer der renommiertesten Angst- und Phobiespezialisten Frankreichs gilt.

Es ist ein Buch mit bestimmten Annahmen, auf die der Herausgeber bereits einleitend hinweist: Jeder habe Schwächen. Diejenigen, denen es gut gehe, seien Menschen, die mit diesen Schwächen intelligent umgehen. Dabei gehe es den Therapeuten keineswegs besser als ihren Patienten. In dieser Hinsicht seien sich Therapeuten und ihre Patienten näher als Letztere glauben. Um das zu belegen, hat André seine Kollegen befragt und 21 der Befragten füllen nun das Buch mit ihrem privaten und beruflichen Leben.

Die eigenen Lebensprobleme, von denen diese Therapeuten berichten, sind so verbreitet, dass sie den meisten Menschen durchaus vertraut sein dürften. Dazu zählen unter anderem Stress, Ängste, Depressionen. Die sind auch hierzulande ganz oben auf der Skala der Volkskrankheiten angesiedelt und rücken vor allem wegen ihrer wirtschaftlichen Auswirkungen zusehends stärker in den Fokus von Politik und medialem Interesse. Doch dieses Buch ist weit mehr als ein Blick durch das Schlüsselloch auf die Lebenspro-

bleme von Therapeuten. Es ist auch ein Selbsthilfebuch. Denn wer erfährt, wie Menschen ihre Lebensprobleme gelöst haben, bekommt Anregungen, wie er seine eigenen Lebensprobleme lösen kann. Weiterhin räumt dieses Buch auf erfrischende Weise mit gewissen Vorurteilen auf, die sich auf diesem Feld eingenistet haben. So etwa mit dem Aberglauben von der automatischen Symptom-Verschiebung, von der Wirksamkeit tiefenpsychologischer Methoden und mit anderem mehr.

André regt Patienten an, den Therapeuten zu fragen, welchen Abschluss er habe und nach welchen Methoden er arbeite. Fragen, die auch von den Autoren des Buches beantwortet werden. So ermöglicht das Buch einen Einblick in die Verhaltenstherapie, die von den Autoren bevorzugt wird. Dabei handelt es sich um eine psychotherapeutische Methode, die in Deutschland neben den tiefenpsychologischen Methoden zu den psychotherapeutischen Richtlinienverfahren zählt, die von den Krankenkassen bezahlt werden. In den gut lesbaren und strukturierten Buchbeiträgen scheint zudem unübersehbar die Entwicklung von der zielorientierten strategischen kognitiven Verhaltenstherapie mit lernpsychologischer Ausrichtung hin zur Akzeptanz- und Commitment-Therapie (ACT) als jüngerer Generation der Verhaltenstherapie auf. Diese rückt die Akzeptanz der eigenen Gedanken durch den Klienten und dessen Werte und Lebensziele in das Zentrum der Therapie und lässt die Richtung der Entwicklung erkennen, die ein Mensch für seinen Lebensweg gewählt hat. Somit ist dieses Buch ein anregender Leitfaden, um mit den eigenen Schwächen und denen seiner Klienten intelligent umgehen zu können.

Franz-Josef Hücker



**Werden Sie Teil
der Veränderung**
und abonnieren Sie das Magazin
Wir – Menschen im Wandel.

Einfach online bestellen:
www.wir-menschen-im-wandel.de

oder per Telefon / E-Mail:

Vertrieb, Emmy Loos, Yasmin Fehlau, 069 584647
vertrieb@wir-menschen-im-wandel.de

Stress und Herzinfarkt

Metastudie bestätigt Zusammenhang.

Beschäftigte, die sich von ihrer Arbeit psychisch belastet fühlen und wenig Gestaltungsspielraum erfahren, haben ein 23 Prozent höheres Risiko einen Herzinfarkt zu bekommen als Personen, die keinen solchen Arbeitsstress erleben. Das berichtet die Fachzeitschrift „The Lancet“. Die internationale Studie von Mika Kivimäki, University College London, und anderen erfasst publizierte und nichtpublizierte Daten aus den Jahren 1985 bis 2006 von rund 200.000 Teilnehmern aus sieben europäischen Ländern und ist die bisher größte Metastudie zu diesem Thema. Alle Teilnehmer hatten Fragebögen zu ihren Arbeitsbedingungen, z. B. zu psychischen Anforderungen, Zeitdruck und Entscheidungsfreiheit beantwortet. Deren Nachbeobachtung dauerte im Durchschnitt 7,5 Jahre. In jener Zeit erlebten 2.358 Per-

sonen erstmals einen Herzinfarkt. Bei Personen, die über Arbeitsstress berichteten, blieb das Risiko auch dann erhöht, wenn andere Einflussfaktoren, wie der Lebensstil, Alter, Geschlecht oder der soziale Status, berücksichtigt wurden. Den größten Einfluss auf das Risiko eines späteren Infarkts hatte der Lebensstil, etwa Rauchen und Bewegungsmangel. Dass Arbeitsstress ein Risiko sein könnte, wird schon länger vermutet. Die gemeinsame Auswertung von publizierten und unpublizierten Daten in einer Studie erlaubte es nach Auskunft der Autoren erstmals, die Beziehung zwischen Herzkrankheiten und Arbeitsstress präziser als bisher zu untersuchen.

Susanne Dopheide, Universität Düsseldorf

Vendetta: Rache ist süß

Wissenschaftler untersuchen Mechanismen der Vergeltung.

Langjährige Nachbarschafts- oder Familienfehden verlaufen nach ähnlichen Mustern. Frei nach dem biblischen Motto „Auge um Auge, Zahn um Zahn“ versuchen die zerstrittenen Parteien, sich gegenseitig zu schaden und damit empfundenes Unrecht zu rächen. Der Ausgangspunkt des Streits gerät dabei oft in Vergessenheit. Wissenschaftler der Universität Göttingen und des Max-Planck-Instituts für Evolutionäre Biologie in Plön haben dieses Verhalten nun auch experimentell nachgewiesen. Die Ergebnisse sind in der Fachzeitschrift PLOS ONE erschienen.

Die Möglichkeit, Mitglieder einer Gesellschaft zu bestrafen, gilt als Mechanismus, kooperatives Verhalten zu fördern. Rächt sich jedoch der Bestrafte, geht der Zweck verloren. Zudem kann das eine Spirale der wechselseitigen Bestrafung in Gang setzen – eine Fehde oder Vendetta. Wie das literarische Beispiel des Streits zwischen den Familien Montague und Capulet zeigt, erleiden alle Beteiligten erheblichen Schaden. Wissenschaftliche Untersuchungen konzentrierten sich bislang hauptsächlich auf die Folgen einzelner Bestrafungsakte und weniger auf die Folgen von multiplem Strafen und Zurückstrafen.

Die Studienteilnehmer hatten die Möglichkeit, Mitspieler in einem kooperativen Spiel zu bestrafen. Alle Teilnehmer verfügten über ein bestimmtes Budget. Das am Ende der Studie verbleibende Geld wurde ihnen ausgezahlt. Wer jemanden bestrafte, hatte zu zahlen, und auch der Bestrafte zahlte, und zwar eine ungleich höhere Summe. Der Akt des Bestrafens belastete also alle Beteiligten und warf sie im Vergleich zu



Studierende spielen anonym und durch einen Sichtschutz getrennt am Computer die kooperativen Spiele.

jenen Teilnehmern, die von einer Bestrafung absahen, finanziell zurück. Dennoch rächten sich bestrafte Teilnehmer, fühlten sie sich ungerecht behandelt, in der nächsten Runde mit einer ebenso hohen Vergeltungsstrafe. Manche von ihnen zögerten dabei ihre Rache so weit wie möglich hinaus, um durch das Ende des Spiels einer möglichen weiteren Vergeltung zu entgehen.

Thomas Richter, Universität Göttingen

Originalveröffentlichung: Katrin Fehl et al. I dare you to punish me – Vendettas in games of cooperation. PLOS ONE 2012.
Doi: <http://dx.plos.org/10.1371/journal.pone.0045093>.

Geteilte Verantwortung

Beschäftigte erwarten, dass Weiterbildung im Job an Bedeutung gewinnt.

Ein Großteil der Beschäftigten in Deutschland glaubt, dass Lernen am Arbeitsplatz künftig an Stellenwert gewinnen wird. Fast jeden zweiten setzt diese Perspektive sehr häufig bis gelegentlich unter Druck. Dies zeigt eine bundesweite Umfrage unter 1.005 Erwerbstätigen im Rahmen einer Studie der Deutschen Universität für Weiterbildung (DUW). 74 Prozent der Befragten rechnen damit, dass Weiterbildung in ihrem Beruf in zehn Jahren wichtiger sein wird als heute. Mehr als jeder Zehnte (11 Prozent) fühlt sich sehr häufig oder häufig überfordert, weil sein Arbeitgeber von ihm erwartet, sich auf dem neuesten Stand zu halten. Gelegentlich überfordert sieht sich mehr als jeder Dritte (34 Prozent).

Wissen ist überall und jederzeit abrufbar, veraltet aber auch schneller als früher. Die Überforderung vieler Menschen rühre häufig aus dieser Beschleunigung sowie aus steigenden Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt, sagt DUW-Präsidentin Ada Pellert. „Arbeitgeber sollten ihre Mitarbeiter

mit dieser Entwicklung nicht allein lassen.“ Gefragt seien gezielte Weiterbildungsmaßnahmen, die dem Einzelnen helfen, in der neuen Arbeitswelt zurechtzukommen. In dieser Ausrichtung ist Weiterbildung auch eine Antwort auf die gestiegene Zahl von Burn-out-Fällen.

Die meisten Expertinnen und Experten sehen sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer in der Verantwortung, wenn es um betriebliche Weiterbildung geht. Damit stimmen sie mit den Befragten aus der DUW-Umfrage überein: 71 Prozent fordern bessere Lern- und Weiterbildungsangebote von den Arbeitgebern. Sie wünschten u.a. aktuelle Inhalte und eine Übernahme der Kosten. Aber immerhin 60 Prozent sehen sich auch selbst in der Verantwortung und glauben, dass von ihnen als Arbeitnehmer zukünftig mehr Eigeninitiative gefragt sein wird.

Izabela Ahmad, DUW

Jung und kompetent

Schweizer Kinder surfen am meisten im Internet.

In keinem Land Europas surfen mehr Kinder mit dem Mobiltelefon als in der Schweiz. Doch wie eine Studie der Universität Zürich zeigt, gehen Schweizer Kinder kompetent mit Social Media um: Sie surfen nicht extensiv im Netz. Nur vier Prozent haben ihr Social-Network-Profil öffentlich einsehbar eingestellt. Trotzdem bestehen Risiken. Jedes dritte Kind sah sexuelle Bilder im Internet und jedes vierte hatte online mit jemandem Kontakt, den es nur aus dem Internet kennt. Befragt wurden 1000 Kinder und Jugendliche sowie je ein Elternteil in der Deutsch- und Westschweiz.

Schweizer Kinder sind im Schnitt neun Jahre alt, wenn sie das erste Mal das Internet nutzen. Sie verbringen durchschnittlich 64 Minuten pro Tag im Netz, also deutlich weniger als im europäischen Mittel (88 Minuten). Insgesamt gehen 97 Prozent der Schweizer Kinder zwischen neun und 16 Jahren zu Hause online (EU-Mittel: 87 Prozent). Auffällig

viele Kinder haben über ein mobiles Gerät Zugang zum Internet (49 Prozent), im europäischen Mittel sind das nur 12 Prozent. Fast jedes zweite der befragten Schweizer Kinder hat ein eigenes Social-Network-Profil, im europäischen Mittel sind das deutlich mehr (59 Prozent). Mit dem Alter nehmen die Internetkompetenzen der Kinder zu. Besonders jüngeren Kindern fehlen diese noch. Die meisten 11- bis 12-Jährigen können keine Spam-Mails oder unerwünschte Werbung blockieren oder wissen nicht, wie sie ihre Privateinstellungen auf ihrer Social-Network-Seite ändern können.

71 Prozent der Schweizer Kinder reden mit den Eltern über ihre Internetnutzung (EU-Mittel: 70 Prozent). Eltern geben Sicherheitshinweise an ihre Kinder, erklären Websites, helfen bei der Informationssuche und beim Verhalten gegenüber anderen im Internet.

Nathalie Huber, Universität Zürich

Zeit für Lob!

Die Zeitschrift für berufstätige Mütter und Väter



4 x im Jahr neu

Zu bestellen unter:
www.lob-magazin.de



Karriere: Portrait eines familienfreundlichen Unternehmens



Kinder: Die Kinderfrau



Ich: So macht sie das!




TRAINER

Cora Besser-Siegmund
Harry Siegmund



Wir sind Diplom-Psychologen, Psychotherapeuten, Coaches, Trainer und Sachbuchautoren. Seit über 20 Jahren entwickeln wir in unserem Institut im Herzen Hamburgs innovative psychologische Kurzzeitkonzepte auf NLP-Basis wie Magic Words und wingwave.

Unsere Ausbildungsmodule – NLP, Magic Words und wingwave – führen zu folgenden Coach-Abschlüssen:

-  Mental-Coach für systemische Kurzzeit-Konzepte
-  Work Health Balance-Coach für systemische Kurzzeit-Konzepte
-  Business-Coach für systemische Kurzzeit-Konzepte



Mönckebergstraße 11 • D-20095 Hamburg
 Fon: 040 3252849-0 • Fax: 040 3252849-17
 info@besser-siegmund.de
 www.besser-siegmund.de, www.wingwave.com

Folgender Hinweis erscheint auf unseren Zertifikaten
 BESSER-SIEGMUND-INSTITUT, zertifiziert nach DIN EN ISO 9001 für den Geltungsbereich: Durchführung und Konzeptionierung von Aus- und Fortbildungen



Rosemarie Dypka



Coach, Kommunikationswirtin, Hypnosetherapeutin, Heilpraktikerin
 Seit 1988 eigene Praxis

Was noch?

Autorin „Das emotionale Konto“ (Verlag Ueberreuter), Spiel- und Theaterpädagogik, Psychodrama, Dozentin, Trainerin, Gründerin und Ehrenpräsidentin vom Hypnose-Verband Deutschland

Arbeitsschwerpunkte

Einzel-, Paar- und Teamcoaching
 Business-Trainings und Coachings
 Hypnose-Therapie

Aus- und Fortbildungen

- Coaching-Tools
- Hypnocoaching®
- Das emotionale Konto®
- Die strukturierte Hypnose

Rosemarie Dypka
 Coaching & Hypnose
 Falkenried 6, 20251 HH
 Tel.: 040-473338
 info@hypnose-coaching.de
 www.hypnose-coaching.de



Gabriele Danners



Heilpraktikerin Psychotherapie,
 Geprüfte Hypnotiseurin
 Hypno-Analytikerin, Ausbilderin, Coach,

Wir bieten zertifizierte Ausbildungen in den Bereichen Hypnose, Heilpraktiker Psychotherapie, Psychologischer Berater und Energetisches Heilen an

Weitere Schwerpunkte:

Zielorientierte Hypno-Therapie in Einzelsitzung
 EMDR • Rückführung • Sporthypnose
 Kinderhypnose • Raucherentwöhnung
 Abnehmen mit Hypnose • Energy Coaching
 Zielorientiertes Business-, Karriere- und Personal Coaching • Training-Beratung Führungskräfte • Burn-Out-Bewältigung • Stress- und Zeitmanagement • Mitarbeitermotivation



gabrieledanners *coachen gegen Stress*
 HYPNOSE • COACHING • AUSBILDUNGEN

Langgasse 17a • D-50858 Köln
 Telefon: 0221/13067003
 Telefax: 0221/13067005
 E-Mail: info@gabriele-danners.de
 Web: www.hypnose-danners.de

Katja Dyckhoff
Thomas Westerhausen



Inhaber des Trainings- und Lehrinstitutes „POWER RESEARCH SEMINARE“.
 Wir sind ein international tätiges Beratungs-, Trainings- und Coaching-Unternehmen mit mehr als 20 Jahren Erfahrung im InHouse-, Industrie- und Business- sowie offenen Trainingsbereich.

Weitere Ausbildungen:

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

Arbeitsschwerpunkte:

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



POWER RESEARCH SEMINARE
 Heidebergenstraße 21
 D-53229 Bonn

Fon: 0228 9480499 • Fax: 0228 481831
 www.power-research-seminare.com
 info@power-research-seminare.com

Angelika Fuchs



Grundschullehrerin, NLP-Lehrtrainerin, DVNLP, Systemischer Coach, wingwave®-Coach, Provokative Therapie, Kinder- und Jugendcoach, Leiterin Fachgruppe Pädagogik DVNLP

Aus- und Weiterbildungen:

- NLP-Practitioner und Master, DVNLP
- Kinder- und Jugendcoach in verschiedenen Städten
- AD(H)S-Trainer
- Business-Practitioner in München
- Regelmäßige kostenfreie Übungsabende

Weitere Specials:

Coaching by Walking, Flip Chart Zeichnen, Kinder-Impro, Happy Brain, Lern-Coaching



COACHING CENTER KÖLN
 Anna-Schneider-Steig 9
 50678 Köln (Rheinauhafen)

Tel. 0221 – 94 64 68 14
 info@coaching-center-koeln.de
 www.coaching-center-koeln.de

Dr. Frank Görmar



Gründer der EXPLORERS' Akademie
 Lehrtrainer und Lehrcoach, DVNLP – Int. Business-Coach-Erfahrung (Deutschland, USA, Spanien) – Biologe, Heilpraktiker & Psychodramaleiter, DFP
 3 Jahre 1. Vorstand des DVNLP in einem wunderbaren Vorstandsteam
 Studiert bei: Stowasser, Dilts, Bandler, Reese, Robbins, DeLozier, Farrelly, Kibéd, Portier

Schwerpunkte:

EXPLORER®: NLP-Ausbildungen (DVNLP) inkl. Trainer und Coach, DVNLP, Systemische Business-Coach-Ausbildung, Businesscoaching, Teamcoaching, Dialogos, Großgruppenprozesse, Führungskräftecoaching

EXPLORERS'
Akademie für Kommunikation,
Coaching und Führung
 Blankenheimer Str. 30 A
 D-60529 Frankfurt/M.

Tel.: 069 48005638
 info@explorers-akademie.de
 www.explorers-akademie.de



PORTRÄTS



Antje Heimsoeth

NLP-Lehrtrainerin, Coach, DVNLP, Lehr-Institut & Lehrcoach, ECA, Fachbuchautorin, Top-Rednerin, Business Coach, wingwave®-Coach, Finalistin GSA Newcomer Casting 2011, Dozentin an der Hochschule Ansbach, Studium Geodäsie. Im In- und Ausland tätig. **Wir freuen uns auf Sie!**

Wir bieten Ihnen zertifizierte **Ausbildungen** zum Sport-Mental-Coach, NLP-Reit-Coach®, Gesundheitscoach, Syst. Coach, Teamcoach, Trainer, Mental Coach, NLP Business Practitioner, NLP Master, Teamtrainings, Team- und Einzelcoaching & offene und firmeninterne Seminare für BUSINESS, SPORT und GESUNDHEIT – als kurzweilige und wert-volle Weiterbildung mit vielen Anregungen und hoher Qualität.

Feedbacks: <http://www.sportmentaltraining.eu/Feedback.html>

Sport- & BusinessNLPAcademy
Antje Heimsoeth

Wendelsteinstr. 9b • D-83026 Rosenheim
Tel. 08031 892969 • Mobil: 0171 6163194
e-mail: info@sportnlpacademy.de
www.business-mentaltrainer.eu
www.sportnlpacademy.de
www.gesundheitscoaching.eu



Cersten Jacob

Jahrgang 1958

DVNLP-Lehrtrainer
Präsentations- und Lampenfieber-Coach

Ausbildungen:

Studium Schauspiel und Sprechwissenschaft, Lehrtrainer (DVNLP), Co-Mediation, Wingwave-Coaching

Arbeitsschwerpunkte:

Präsentationstraining und -coaching, Stimm- und Sprechtraining, Lampenfieber-Coaching mit Wingwave, Softskills für Profis, NLP-Ausbildungen, „10-Fingerschreiben in 2 Stunden“ – Emolearn-System



DAEDALUS INSTITUT

Lottumstr. 20 • D-10199 Berlin

Tel.: 030 4483285 • Fax.: 030 44047138
Mobil: 0172 3511726

daedalus-institut@email.de
www.daedalus-institut.de
www.präsentationscoaching.com
www.lampenfieber-weg-coaching.de
www.10-fingerschreiben.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



Barbara Knuth

NLP-Lehrtrainerin DVNLP, Lehrcoach DVNLP und ECA, Ausbilderin Mediation BM, Gestalttherapeutin VGG, wing-wave-Trainerin

Weitere Ausbildungen:

Familien- und Organisationsaufstellungen, Supervision, Yoga, A.T., PME nach Jakobson

Arbeitsschwerpunkte:

- Einzel- und Team-Coaching
- Mediation- und Konflikttraining
- Arbeit mit Senioren

Aus- & Weiterbildung:

- alle NLP-Level (Prac., Master, Trainer)
- Mediatoren BM
- SiS-Mediatoren (Senioren in Schulen)
- syst. Coach / wing-wave-Coach
- syst.Präventionscoach med.®



Barbara Knuth & Team

Wolfenbütteler Str. 4 • D-38102 Braunschweig

Tel.: 0531-34 10 20 • Fax: 0531-233 76 13
info@knuth-team.de • www.knuth-team.de




Bianca Kopetz

NLP-Lehrtrainerin (DVNLP), wingwave-Trainerin, Coach, Wirtschaftsmediatorin

Arbeitsschwerpunkt:

Einjährige Coachausbildung zum lizenzierten wingwave-Coach in Kombination mit dem NLP-Practitioner (DVNLP)

Diese Ausbildung führt in Kombination mit Magic Words zum Abschluss:

 Mental-Coach für systemische Kurzzeit-Konzepte



Mönckebergstraße 11 • D-20095 Hamburg

Fon: 040 3252849-0 • Fax: 040 3252849-17

info@besser-sigmund.de

www.besser-sigmund.de

www.wingwave.com

Folgender Hinweis erscheint auf unseren Zertifikaten



BESSER-SIEGMUND-INSTITUT, zertifiziert nach DIN EN ISO 9001 für den Geltungsbereich: Durchführung und Konzeptionierung von Aus- und Fortbildungen



Dr. Gundl Kutschera

Soziologin, Psychotherapeutin, Supervisorin, erste Lehrtrainerin für NLP im deutschsprachigen Raum

Sie lehrt, forscht und trainiert seit 30 Jahren am eigenen Institut in den Bereichen Unternehmen, Gesundheit, Familie, Schule und Interkulturelles.

In den Ausbildungen in A / D / CH werden die NLP-Techniken und deren Anwendung in den genannten Bereichen effektiv sowie mit Leichtigkeit gelehrt und nutzbar gemacht. Mehr Info: www.kutschera.org

institutkutschera

Kommunikation in Resonanz

Büro Wien: Eisvogelgasse 1/1

0043 (0)1 597 5031

office@kutschera.org

TRAINER



Gabriele Lönne

Coach DVNLP
wingwave®-Coach
Consultant Human Resources
Heilpraktikerin für Psychotherapie

ECHANGE

Training für Einzelklienten und Teams
vor, in und nach
Veränderungsprozessen

- E motion
- C hance
- H igh Potential
- A bility
- N ew Age
- G rowth
- E motion

All You Need Is Your Brain!

Gabriele Lönne
Consulting & Coaching
Thünerweg 11 • 26532 Großheide

Tel +49 4936 8458 • Fax +49 4936 8435
kontakt@loenne.info • www.loenne.info



**Evelyne Maaß
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
Motivations-Profil-Ausbildungen,
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

Heilpraktikerin (Psychotherapie),
NLP Lehrtrainerin, DVNLP,
Systemische Familienaufstellungen
und Organisationsaufstellungen,
Wingwave® Coach

Schwerpunkte:

NLP Ausbildungen nach DVNLP,
Familienaufstellungen, Psychotherapie

Aus- und Weiterbildung:

- NLP Practitioner, zertifiziert nach DVNLP
- NLP Master, zertifiziert nach DVNLP
- Systemische Familien- und
Organisationsaufstellungen
- Heilpraktiker Psychotherapie
(Vorbereitung auf die Überprüfung)
- Systemische Kurzzeittherapie nach
Steve de Shazer



Bärbel Matz-Walter
Herzogswall 30b
45657 Recklinghausen

Telefon: 02361-902580
info@matz-walter.de
www.nlp-ausbildung-therapie.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
Eisvogelstraße 24
D-85051 Ingolstadt

Fon: +49 841 1289066
rudolfmetzner@kabelmail.de
www.rudolfmetzner.de



Anja Mýrdal

Sie haben viel gewonnen, ...

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

Anja Mýrdal und ihr Team bieten Ihnen

- Trainer-Ausbildungen
 - Coach-Ausbildungen
 - NLP-Ausbildungen
 - zert. DVNLP e.V. | BDVT e.V.
- für BUSINESS und BERATUNG.

Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme!

Anja Mýrdal & Team OHG

Ahlsdorfer Weg 8
D-27383 Scheeßel

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

info@anjamyrdal.de • www.anjamyrdal.de



Heike Neidhardt

Know-how rund ums Lernen und Lehren:
Vorträge ■ Seminare ■ Lern-Coaching

Aktuelle Vortrags-Themen:

- Elefantengedächtnis!?
- Lern-Strategien für Erwachsene
- Die merkdirmich-Strategie: So hinterlassen
Sie Gedächtnis-Spuren bei anderen
- Müde Massen munter machen: So werden
Vorträge spannend
- LernMahlZeit: Ein kulinarischer Abend
mit Tipps rund ums Lernen



Dipl.-Psych. Heike Neidhardt, M.A.
Morgenbreite 12 • D-33615 Bielefeld

info@heikeneidhardt.de
www.heikeneidhardt.de

PORTRÄTS

**Bianca
Olesen
Henning
Olesen**



Weiterbildungen für Coaches

- **balancecoach**[®]
krankenkassenempfohlene Burnout- und Stressprävention mit Einzelcoaching
- **wholesome**[®]
Ganzheitlichkeit im Coaching privater Klienten und Unternehmen
- **facecoach**[®]
Emotionsspuren (microexpressions) im Gesicht als Wegweiser in Coaching und Therapie

Unsere Spezialitäten

- Fundiertes Wissen und langjährige Erfahrung
- Authentizität und Kongruenz
- Lernen durch Selbsterfahrung
- Ganzheitliches, gehirngerechtes, entwicklungs- und ressourcenorientiertes Lehren und Lernen
- Nachhaltigkeit und Integration



Bewusstheit – Klarheit – Verständnis

Neuenhofer Str. 11 • 42657 Solingen

Tel. (0212) 54 88 88 4 • Fax (032 12) 130 11 39

info@olesen-kommunikation.de

www.olesen-kommunikation.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

Schadowstr. 70

D-40212 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

Volker Ribbeck



Über 15 Jahre Berufserfahrung als Personalleiter, Experte für Kommunikation- und Konfliktmanagement. Mein Angebot richtet sich an Unternehmen, die einen Schwerpunkt im Bereich Service sowie Gäste- und Kundenbetreuung haben.

Ausbildungen:

- Diplom-Betriebswirt (FH)
- Geprüfter Trainer und Berater, BaTB/DVWO
- European Professional Trainer Senior Consultant, zertifiziert nach EUROCERT
- Systemischer Business Coach und Mediator

Arbeitsschwerpunkte:

- Kommunikation, Konfliktmanagement
- Führungskräfte- und Teamentwicklung
- Service- und Kundenorientierung
- Einzel-, Team- und Gruppencoaching
- Mediation

Volker Ribbeck

Hammerbergweg 19

83558 Maitenbeth

Telefon: 08076 8857 288 • Fax: 08076 8857 141

www.volker-ribbeck.de • info@volker-ribbeck.de



**Nena Maria
Schröder**



Dipl. Soz.päd
DVNLP Lehrtrainerin , DVNLP Lehrcoach
Lassen Sie sich von 22 jähriger
Seminarerfahrung inspirieren!

Kernstücke von c t p :

- DVNLP Ausbildungen
- NLP Practitioner
- NLP Master
- NLP Trainer
- NLP Coach

Herzstücke von c t p :

- Selbstmanagement Workshops für Ihren Erfolg
- M.E.C. Motivations- und Entscheidungscoaching
- Konfliktmanagement

C T P Nena Schröder

Training + Coaching + Persönlichkeit

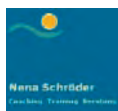
Ziegelstr. 32b

49074 Osnabrück

Tel. 0541/201048

email: info@nenaschroeder.de

www.nenaschroeder.de



Thies Stahl



Dipl.-Psych., DVNLP-Lehrtrainer,
ProC- u. DVNLP-Lehrcoach,
DVNLP-Ehrenmitglied und Gründungsvorstand

Ausbildung in

Gesprächspsycho-, Gestalt-, Familien- und Hypnotherapie, NLP und unterschiedlichen Formen der Aufstellungsarbeit

Spezialgebiete:

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

Arbeitsschwerpunkte:

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

Thies Stahl Seminare

Dipl.-Psych. Thies Stahl

Planckstraße 11

D-22765 Hamburg

Tel.: 040 63679619 • Fax: 040 79769056

TS@ThiesStahl.de

www.ThiesStahl.de

Martin Weiss



Trainer & Coach seit 1992.
Autor von „Quest“.
Betreiber von www.coach-your-self.tv

Arbeitsschwerpunkte:

- Die eigene Berufung finden
- Arbeit mit der inneren Stimme (intuitive Intelligenz)
- Negative Gefühle und Blockaden auflösen
- Persönliche Produktivität verbessern
- Coachingbeispiel unter <http://bit.ly/eX5MFV>

Martin Weiss

Hohenzollern Str. 11

D-33330 Gütersloh

coach-your-self.tv

fon: 05241-4035766

www.coach-your-self.tv



SEMINAR

NLP Neurolinguistisches Programmieren

<p>„Lernen von den Besten“ NLP-Resonanz und Hypnose</p> <p>Die Kraft der Worte in der Alltagssprache erfolgreich nutzen</p> <p>Für alle, die den „Tanz zwischen Bewusst-Sein und Unbewusst-Sein entdecken“ und mit anderen leben und mehr über den Umgang mit Sprache lernen und entdecken wollen.</p> <p>Kursnr.: 220628</p> <p>Auch für alle geeignet, die NLP-Resonanz und Gundl Kutschera kennen lernen wollen.</p>	<p>Dr. Gundl Kutschera Andrea Kutschera</p>	<p>Institut Kutschera GmbH Büro Deutschland Heinrichstraße 4 D-64347 Griesheim</p> <p>Tel.: 06155-822052 E-Mail: office@kutschera.org Web: www.kutschera.org</p>	<p>08.-10.11.2012</p> <p>Beginn 14:00 Uhr / Ende 14:00 Uhr</p> <p>Franking / Nähe Salzburg</p> <p>€ 396,- (inkl. MwSt.)</p>
<p>NLP-Practitioner, DVNLP für € 1.950,- in Köln und München</p> <p>NLP-Master in Köln für € 1.950,-</p> <p>Kinder- und Jugendcoach in Köln, Bremen, Berlin und München für € 1.250,-</p> <p>Lassen Sie sich ein Seminar von uns schenken!! Organisieren Sie 8 weitere Teilnehmer, legen gemeinsam mit uns Ihren individuellen Termin fest und bezahlen selbst nichts – egal für welches Seminar ☺</p>	<p>Angelika Fuchs (DVNLP-Lehrtrainerin und Team)</p>	<p>Coaching Center Köln Anna-Schneider-Steig 9 D-50678 Köln</p> <p>Tel.: +49 (0)221-94646814 Fax: +49 (0)221-94646815 Mobil: +49 (0)1577-1447777 E-Mail: info@coaching-center-koeln.de Web: www.coaching-center-koeln.de</p>	<p>24.11.2012 – 21.07.2013 NLP-Practitioner, DVNLP in Köln € 1.950,-</p> <p>10.01.2012 – 20.07.2013 NLP-Practitioner, DVNLP Abendkurs in Köln</p> <p>12.01.2013 – 14.07.2013 NLP-Master, DVNLP in Köln</p> <p>08.12.2012 – 28.05.2013 NLP-Practitioner DVNLP, Schwerpunkt Business in München</p> <p>01.11.2012 – 27.01.2013 Kinder- und Jugendcoach in Köln</p> <p>19.11.2012 – 18.01.2013 Kinder- und Jugendcoach in Bremen</p> <p>25.02.2013 – 19.04.2013 Kinder- und Jugendcoach in Berlin</p> <p>03.06.2012 – 12.07.2012 Kinder- und Jugendcoach in München</p>
<p>Advanced Master (DVNLP) Couples Work and Mediation</p> <p>(als „Fortbildungsseminar Mediationskompetenz“ ohne Zertifizierung buchbar)</p>	<p>Thies Stahl</p>	<p>Thies Stahl Seminare Dipl.-Psych. Thies Stahl Planckstraße 11 D-22765 Hamburg</p> <p>Tel.: 040-63 67 96 19 Fax: 040-797 69 056 E-Mail: TS@ThiesStahl.de Web: www.ThiesStahl.de</p>	<p>1. WE 14.-16.12.2012 2. WE 01.-03.03.2013 3. WE 05.-07.04.2013 4. WE 24.-26.05.2013</p> <p>Hamburg</p> <p>€ 390,- / WE (umsatzsteuerbefreit)</p>

KALENDER

NLP Neurolinguistisches Programmieren

<p>NLP-Practitioner, Magic Words und wingwave® als einjährige Coachingsausbildung</p> <p>In Kombination mit der Ausbildung zum wingwave®-Coach und dem Magic Words-Training erwerben die Teilnehmer die Voraussetzung für den Abschluss „Mental-Coach für systemische Kurzzeit-Konzepte“</p> <p>– NLP-Practitioner-Zertifikat nach den Kriterien des DVNLP</p> <ul style="list-style-type: none"> – wingwave®-Coach-Zertifikat – Magic-Words-Trainer Zertifikat – Zertifikat „Mental-Coach für systemische Kurzzeit-Konzepte“ 	<p>Bianca Kopetz NLP-Lehrtrainerin (DVNLP), wingwave®-Lehrtrainerin (ECA) und Wirtschaftsmediatorin</p>	<p>Besser-Siegmund-Institut Mönckebergstraße 11 D-20095 Hamburg</p> <p>Tel.: +49 (0)40-3252 849-0 Fax: +49 (0)40-3252 849-17 E-Mail: info@besser-siegmund.de Web: www.besser-siegmund.de; www.wingwave.com</p> <p>Zertifiziert nach DIN EN ISO 9001 für den Geltungsbereich: Durchführung und Konzeptionierung von Aus- und Fortbildungen.</p>	<p>25.-27.01.2013 22.-24.02.2013 15.-17.03.2013 03.-05.05.2013 28.-30.06.2013 30.08.-01.09.13 04.-06.10.2013 15.-17.11.2013 + Magic Words 10.-12.01.2014 05.-08.12.2013; wingwave®: Das Training</p> <p>NLP-Practitioner (DVNLP), Magic Words und wingwave® als einjährige Coachingsausbildung zum „Mental-Coach für systemische Kurzzeitkonzepte“</p> <p>Gesamt: € 5.130,- (umsatzsteuerbefreit), Ratenzahlung möglich.</p> <p>Die Ausbildung zum NLP-Practitioner (DVNLP) kann auch separat gebucht werden. NLP-Practitioner (DVNLP) € 3.510,- (umsatzsteuerbefreit), Ratenzahlung möglich.</p> <p>Kostenloser Infoabend am 11.12.2012. Die Trainerin steht gerne für persönliche Infotermine zur Verfügung.</p>
<p>NLP-Grundkurse = Einstieg in die Practitioner-Ausbildung</p> <p>(Fortbildungspunkte für die Psychotherapeuten / Ärzte unter den Teilnehmern)</p>	<p>Thies Stahl</p>	<p>Thies Stahl Seminare Dipl.-Psych. Thies Stahl Planckstraße 11 D-22765 Hamburg</p> <p>Tel.: 040-63 67 96 19 Fax: 040-797 69 056 E-Mail: TS@ThiesStahl.de Web: www.ThiesStahl.de</p>	<p>01.-03.02.2013 22.-24.03.2013</p> <p>Hamburg</p> <p>€ 390,- (umsatzsteuerbefreit)</p>
<p>NLP-Practitioner</p>	<p>Nena Schröder</p>	<p>c t p Nena Schröder Ziegelstraße 32 b D-49074 Osnabrück</p> <p>Tel.: 0541-201048 E-Mail: info@nenaschroeder.de Web: www.nenaschroeder.de</p>	<p>achtmodulige Ausbildung: Start: Fr. 01.02.2013 bis So. 03.02.2013 Ende: Fr. 29.11.2013 bis So. 01.12.2013</p> <p>Höxter / Weserbergland</p> <p>€ 1.600,-</p> <p>Info: 30.10.2012 um 18.00 Uhr</p>

SEMINAR

NLP Neurolinguistisches Programmieren

<p>NLP-Practitioner, DVNLP mit Steinbeis Hochschul-Zertifikat (SHB)!</p> <p>NLP-Master, DVNLP</p>	<p>Ulrich Bührlé Karin Patzel-Kohler Bernd Isert u.a.</p>	<p>KRÖBER Kommunikation Breite Straße 2 D-70173 Stuttgart</p> <p>Tel.: 0711-722 333 90 E-Mail: info@kroebekom.de Web: www.kroebekom.de</p>	<p>Start: 01.02.2013 (Practitioner) 15.02.2013 (Master)</p> <p>18 Tage</p> <p>Stuttgart</p> <p>ab € 2.250,- zzgl. MwSt.</p>
<p>NLP-Master-Ausbildung Vertiefungsthema der Ausbildung „Work Health Balance“</p> <p>In Kombination mit der Ausbildung zum wingwave®-Coach und dem Magic Words-Training erwerben die Teilnehmer die Voraussetzung für den Abschluss „Work Health Balance-Coach für systemische Kurzzeit-Konzepte“.</p> <p><i>Teilnehmende Psychotherapeuten und Ärzte erhalten auf Wunsch Fortbildungspunkte</i></p> <p><i>NLP-Master-Zertifikat nach den Kriterien des DVNLP</i></p>	<p>Diplom-Psychologen Cora Besser-Siegmund und Harry Siegmund</p> <p>Wirtschaftsmediatorin Bianca Kopetz</p> <p>alle NLP-Lehrtrainer (DVNLP), wingwave®-Lehrtrainer (ECA)</p>	<p>Besser-Siegmund-Institut Mönckebergstraße 11 D-20095 Hamburg</p> <p>Tel.: +49 (0)40-3252 849-0 Fax: +49 (0)40-3252 849-17 E-Mail: info@besser-siegmund.de Web: www.besser-siegmund.de; www.wingwave.com</p> <p>Zertifiziert nach DIN EN ISO 9001 für den Geltungsbereich: Durchführung und Konzeptionierung von Aus- und Fortbildungen.</p>	<p>15.-16.02.2013 26.-30.04.2013 – Kompakt-woche 14.-15.06.2013 13.-14.09.2013 21.-22.02.2014 13.-14.06.2014 05.-07.09.2014 (Testing-Wochenende)</p> <p>Fünftägiges Kompaktseminar in Hamburg mit Hamburg-Programm (26.-30.04.2013)</p> <p>€ 3.120,- (umsatzsteuerbefreit), Ratenzahlung möglich.</p> <p>Die Trainer stehen gerne für persönliche Infotermine zur Verfügung.</p>
<p>NLP-Practitioner</p>	<p>Nena Schröder</p>	<p>c t p Nena Schröder Ziegelstraße 32 b D-49074 Osnabrück</p> <p>Tel.: 0541-201048 E-Mail: info@nenaschroeder.de Web: www.nenaschroeder.de</p>	<p>achtmodulige Ausbildung: Start: Fr. 08.03.2013 bis So. 10.03.2013 Ende: Fr. 06.12.2013 bis So. 08.12.2013</p> <p>Lingen / Ems Ludwig-Windthorst-Haus</p> <p>€ 2.200,- inkl. Unterkunft und Verpflegung</p> <p>Info: 06.11.2012 um 18.00 Uhr, Lingen</p>

KALENDER

NLP Neurolinguistisches Programmieren

<p>Special Dr. Gundl Kutschera</p> <p>„Sich immer wieder neu begehren ...“ Resonanz in der Partnerschaft</p> <p>Kursnr.: 220626</p> <p>Entdecken und entmachten Sie negative Feedback-Schleifen und finden Sie neuen Schwung in der Partnerschaft. Anders-Sein als Reichtum verstehen und leben können. Visionen für ein gemeinsames und glückliches Leben finden.</p> <p>Für Paare, die ihre Beziehung neu beleben wollen; besonders in / nach „Lebensübergängen“ geeignet.</p> <p>Auch für alle geeignet, die NLP-Resonanz und Gundl Kutschera kennen lernen wollen.</p>	<p>Dr. Gundl Kutschera</p>	<p>Institut Kutschera GmbH Büro Deutschland Heinrichstraße 4 D-64347 Griesheim</p> <p>Tel.: 06155-822052 E-Mail: office@kutschera.org Web: www.kutschera.org</p>	<p>05.-07.04.2013</p> <p>Beginn 14:00 Uhr / Ende 14:00 Uhr</p> <p>Franking / Nähe Salzburg</p> <p>€ 396,- (inkl. MwSt.)</p>
<p>NLP-Trainer</p>	<p>Nena Schröder</p>	<p>c t p Nena Schröder Ziegelstraße 32 b D-49074 Osnabrück</p> <p>Tel.: 0541-201048 E-Mail: info@nenaschroeder.de Web: www.nenaschroeder.de</p>	<p>achtmodulige Ausbildung: Start: Fr. 19.04.2013 bis So. 21.04.2013 Ende: Fr. 04.04.2014 bis So. 06.04.2014</p> <p>Lingen / Ems Ludwig-Windthorst-Haus</p> <p>€ 2.380,- inkl. Unterkunft und Verpflegung</p> <p>Info: 04.12.2012 um 18.00 Uhr, Lingen</p>
<p>Ausbildung zum NLP-Business-Coach</p> <ul style="list-style-type: none"> • NLP-Formate für Führungskräfte und Teams • Grundlagen der Psychologie und Gehirnforschung • Das individuelle Coach-Profil gestalten • Entwicklung von Markennamen für die eigene Methode <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung von eigenen Buchprojekten und Exposés für Veröffentlichungen und Akquise <p>In Kombination mit der wingwave®-Coaching-Ausbildung und dem Magic Words-Training erwerben die Teilnehmer dieser Kompaktausbildung die Voraussetzung für den Abschluss „Business-Coach für systemische Kurzzeit-Konzepte“.</p> <p><i>NLP-Coach-Zertifikat nach den Kriterien des DVNLP</i></p>	<p>Diplom-Psychologen Cora Besser-Siegmund und Harry Siegmund</p> <p>Wirtschaftsmediatorin Bianca Kopetz</p> <p>alle NLP-Lehrtrainer (DVNLP), wingwave®-Lehrtrainer (ECA)</p> <p>und als Gast-Trainerin Prof. Dr. Barbara Schott</p>	<p>Besser-Siegmund-Institut Mönckebergstraße 11 D-20095 Hamburg</p> <p>Tel.: +49 (0)40-3252 849-0 Fax: +49 (0)40-3252 849-17 E-Mail: info@besser-siegmund.de Web: www.besser-siegmund.de; www.wingwave.com</p> <p>Zertifiziert nach DIN EN ISO 9001 für den Geltungsbereich: Durchführung und Konzeptionierung von Aus- und Fortbildungen.</p>	<p>03.-07.06.2013 23.-27.09.2013 03.-08.02.2014</p> <p>Die Kompaktausbildung findet in drei einwöchigen Blöcken statt.</p> <p>€ 5.600,- (umsatzsteuerbefreit), Ratenzahlung möglich</p> <p>5% Frühbucherrabatt bei Buchung und Gesamtzahlung bis zum 01. März 2013</p> <p>(max. 12 Teilnehmer)</p>

Coaching

<p>Team Basics Modul I der Team Coach Ausbildung – Tools for Teams –</p> <p>einzelnd buchbar</p>	<p>Antje Heimsoeth</p>	<p>Sport- & BusinessNLPAcademy Antje Heimsoeth Wendelsteinstraße 9 b D-83026 Rosenheim</p> <p>Tel.: +49 (0) 8031-892969 Mobil: +49 (0) 171-6163194 E-Mail: info@sportnlpacademy.de Web: http://www.business-mentaltrainer.eu/Mental-Coach.html Web: www.antje-heimsoeth.de</p>	<p>03.12.-04.12.2012</p> <p>Beginn: 09:30 Uhr Ende: 17:00 Uhr</p> <p>Rosenheim (zwischen München und Salzburg)</p> <p>€ 495,- regulär zzgl. 19 % MwSt. und Tagungspauschale</p>
<p>Sport-Mental-Coach, ECA Basic Ausbildung (Ausbildung mit Zertifikat)</p> <p>Sport-Mental-Coaching ist nicht nur für Leistungs- und Profisportler nützlich. Ich begleite seit Jahren neben erfolgreichen Profisportlern, Spitzentrainern und Olympiasiegern auch ambitionierte Amateur- und Freizeitsportler. Und nicht allein Spitzensportler, sondern auch Vorstände / Führungskräfte und zukunftsorientierte Unternehmen aus allen Bereichen der Wirtschaft nutzen mittlerweile das Mental-Training auf dem Weg zu ihren Höchstleistungen und ihrem persönlichen Erfolg.</p>	<p>Antje Heimsoeth</p>	<p>Sport- & GolfNLPAcademy Antje Heimsoeth Wendelsteinstraße 9 b D-83026 Rosenheim</p> <p>Tel.: +49 (0) 8031-892969 Mobil: +49 (0) 171-6163194 E-Mail: info@sportnlpacademy.de Web: www.sportmentaltraining.eu</p>	<p>10.12.-15.12.2012</p> <p>Beginn: 10:00 Uhr Ende: 16:00 Uhr</p> <p>Rosenheim (zwischen München und Salzburg)</p> <p>€ 1.100,- regulär (umsatzsteuerbefreit) zzgl. Tagungspauschale</p>
<p>Integrative Coaching-Ausbildung zum Business Coach IHK</p> <p>11 Module, 170 Präsenzstunden, 20 Tage</p> <p>GFK, EKS, Systemisch, Lösungsorientiert, NLP, TA, Schattenarbeit, Hakomi</p> <p>IHK-Zertifikat</p>	<p>Trainerteam: Dipl.-Betrieblw. Silvia Richter-Kaupp Dipl.-Ing. Volker Kalmbacher Dipl.-Math. Gerold Braun</p>	<p>Silvia Richter-Kaupp</p> <p>Tel.: 0721-9374810 E-Mail: silvia@richter-kaupp.de Web: www.richter-kaupp.de</p> <p>In Kooperation mit dem IHK-BIZ Karlsruhe Martin Frey</p> <p>Tel.: 0721-174-197 E-Mail: frey@ihk-biz.de Web: www.ihk-biz.de</p>	<p>Nächste Start-Möglichkeit: 01.02.2013 (insgesamt 20 Tage – freitags & samstags)</p> <p>Karlsruhe</p> <p>€ 5.279,- (der Lehrgang ist von der MwSt. befreit und kann bis zu 50 % gefördert werden)</p>
<p>Hypnocoaching® (eine Marke von Dypka), ist ein Coaching-Tool, das Struktur und Ordnung in komplexe Probleme bringt und hilft, Ressourcen und mentale Stärken eines Menschen zu entfalten.</p> <p>Coaching-Tools für Profis (Coaches, Trainer, Führungskräfte, Mediatoren, Supervisoren, Therapeuten)</p>	<p>Rosemarie Dypka Kommunikationswirtin, Coach, Hypnose-Therapeutin Autorin: Das emotionale Konto (ISBN: 978-3800071548, Verlag Ueberreuter)</p>	<p>Rosemarie Dypka Coaching & Hypnose Falkenried 6 D-20251 Hamburg</p> <p>Tel.: 040-473338 E-Mail: info@hypnose-coaching.de Web: www.hypnose-coaching.de</p>	<p>Mo. 04.02. – Sa. 09.02.2013 20354 Hamburg, Hotel Basler Hof</p> <p>€ 2.250,- (€ 1.950,- für Frühbucher bis 10.12.12) inkl. Verpflegung</p> <p>So. 14.04. – Fr. 19.04.2013 23948 Stellshagen, Gutshaus Parin</p> <p>€ 2.250,- (€ 1.950,- für Frühbucher bis 10.12.12) inkl. Verpflegung</p>

KALENDER

Coaching

<p>21. METAFORUM WorldCamp 2013 in Brasilien, nahe São Paulo</p> <p>Europa trifft Brasilien und die Welt. Erleben Sie die hohe Schule der Veränderung und Kommunikation mit internationalen Trainern an einem der schönsten Plätze Südamerikas. Zertifizierte Ausbildungen: NLP alle Levels, Coaching- und Aufstellungsausbildung, Hypnotherapie und Trance, Ouro Verde und mehr ...</p>	<p>Es begleiten Sie: Michael Hall Arline Davis Anhard von Lachner Sebastian Mauritz Carlos Henrique Sabine Klenke Bernd Isert ...</p>	<p>METAFORUM international Akademie für Kompetenzentwicklung Postfach 740237 D-13092 Berlin</p> <p><i>Tel.: (0)30 - 944 14 900</i> <i>Fax: (0)30 - 944 14 901</i> <i>E-Mail: info@metaforum.com</i> <i>Web: www.metaforum.com</i></p>	<p>14.02.-03.03.2013</p> <p>nahe São Paulo</p> <p>Investition: je nach gewähltem Kurs</p>
<p>Systemischer Business-Coach / Systemischer Coach, DVNLP, DVCT und ECA</p> <p>Steinbeis-Hochschulzertifikat (SHB)!</p>	<p>Birgid und Prof. Dietmar Kröber mit einem erfahrenen Trainerteam und Experten</p>	<p>KRÖBER Kommunikation Breite Straße 2 D-70173 Stuttgart</p> <p><i>Tel.: 0711-722 333 90</i> <i>E-Mail: info@kroebekom.de</i> <i>Web: www.kroebekom.de</i></p>	<p>Start: 01.-03.03.2013 (Stuttgart) 15.-17.03.2013 (München) 22.-24.02.2013 (Leipzig)</p> <p>17 / 20 Tage</p> <p>Stuttgart / München / Leipzig ab € 4.450,- + MwSt.</p>
<p>26. METAFORUM SommerCamp 2013 in Italien – Das Original</p> <p>Unser neues Programm vermittelt Einsteigern und Kennern in über 30 Kursangeboten zukunftsweisende Konzepte und Modelle mit führenden Vertretern auf den Feldern Coaching, Training, Kommunikation und Gesundheit. Teilnehmer wählen Ihren gewünschten Schwerpunkt in Systemischer Prozessarbeit, NLP, Strukturaufstellungen, Gesundheit und mehr. Erleben Sie neue Wege der Veränderungsarbeit in Urlaubsatmosphäre. Das Sommercamp ist die ideale Verbindung aus Erholen, Lernen und Netzwerken.</p>	<p>Es begleiten Sie unter Anderem: Gunther Schmidt Michael Hall Frank Pucelik Noni Höfner Stephen Gilligan Matthias Varga von Kibéd Sabine Klenke Bernd Isert ...</p>	<p>METAFORUM international Akademie für Kompetenzentwicklung Postfach 740237 D-13092 Berlin</p> <p><i>Tel.: (0)30 - 944 14 900</i> <i>Fax: (0)30 - 944 14 901</i> <i>E-Mail: info@metaforum.com</i> <i>Web: www.metaforum.com</i></p>	<p>22.07.-10.08.2013</p> <p>in Abano Terme, nahe Venedig</p> <p>Investition: je nach gewähltem Kurs</p>

SEMINAR

Aufstellungsarbeit

<p>Abendtermine für Aufstellungen zu beruflichen, privaten oder Supervisionsanliegen</p>	<p>Thies Stahl</p>	<p>Thies Stahl Seminare Dipl.-Psych. Thies Stahl Planckstraße 11 D-22765 Hamburg</p> <p>Tel.: 040-63 67 96 19 Fax: 040-797 69 056 E-Mail: TS@ThiesStahl.de Web: www.ThiesStahl.de</p>	<p>13.11.2012 11.12.2012 08.01.2013 12.02.2013</p> <p>18:00 bis 22:00 Uhr</p> <p>Hamburg (Nähe Hbf.)</p> <p>€ 50,- (umsatzsteuerbefreit)</p>
<p>Ausbildung in Prozessorientierter Systemischer Aufstellungsarbeit (ProSA)</p> <p>(9 Wochenendseminare)</p>	<p>Thies Stahl</p>	<p>Thies Stahl Seminare Dipl.-Psych. Thies Stahl Planckstraße 11 D-22765 Hamburg</p> <p>Tel.: 040-63 67 96 19 Fax: 040-797 69 056 E-Mail: TS@ThiesStahl.de Web: www.ThiesStahl.de</p>	<p>11.-13.01.2013 bis 28.02.-02.03.2014</p> <p>Hamburg</p> <p>€ 390,- /WE (zzgl. MwSt.)</p>
<p>Prozessorientierte Systemische Aufstellungsarbeit (ProSA)</p>	<p>Thies Stahl</p>	<p>Thies Stahl Seminare Dipl.-Psych. Thies Stahl Planckstraße 11 D-22765 Hamburg</p> <p>Tel.: 040-63 67 96 19 Fax: 040-797 69 056 E-Mail: TS@ThiesStahl.de Web: www.ThiesStahl.de</p>	<p>25./26.01.2013</p> <p>Münster</p> <p>€ 395,- (umsatzsteuerbefreit)</p>

Weitere Seminarangebote

<p>Gesamtausbildung „Wirtschaftsmediation & Konfliktmanagement“</p> <p>Berufsbegleitende Zertifikatsausbildung gemäß BMWA®-Qualitätsstandards, 200 Zeitstunden in 9 Modulen (27 Tage), Abschluss: Wirtschaftsmediator/in BMWA®</p> <p>Erfahrenes, interdisziplinäres Trainerteam mit Universitätsniveau und breiter Praxiserfahrung</p>	<p>Norbert Fackler (Lehrgangsführung)</p> <p>Dipl.Soz.Päd. (FH), eingetr. Mediator (BMJ), Lehrtrainer (BWA®), NLP-Master-Practitioner (DVNLP), Systemischer Therapeut und Supervisor (DGSF), Collaborative Coach (IACP)</p>	<p>IMB GmbH Institut für Mediation und Beziehungsmanagement Carl-Orff-Straße 11 D-85591 Vaterstetten</p> <p>Tel.: 08106-302090 Fax: 08106-302091 E-Mail : office@im-beziehungsmanagement.de Web: www.im-beziehungsmanagement.de</p> <p>Wirtschaftlichkeit, Professionalität & Menschlichkeit</p>	<p>IMB 15.1: 29.11.2012 – 31.05.2014</p> <p>IMB 16: 14.03.2013 – 12.07.2014</p> <p>Seminarzeiten: jeweils Donnerstag ab 16 Uhr bis Samstag 17 Uhr</p> <p>München</p> <p>€ 5.980,- (MwSt. befreit)</p>
--	---	---	---

KALENDER

Weitere Seminarangebote

<p>EMDR</p> <p>zertifizierte Ausbildung zum EMDR-Coach / EMDR-Therapeuten</p>	<p>Andreas Zimmermann</p>	<p>NLP & Hypnose in Berlin Christoph Mahr Katharinenstraße 9 D-10711 Berlin</p> <p>Tel.: 030-89722079 E-Mail: christoph.mahr@t-online.de Web: www.nlp-hypnose-berlin.de</p>	<p>30.11.-02.12.2012 01.-03.02.2013 22.-24.03.2013</p> <p>Berlin</p> <p>€ 1.280,- (MwSt.-befreit)</p>
<p>Hypnose – Practitioner</p> <p>Zugangsvoraussetzung: mind. NLP-Practitioner (DVNLP)</p>	<p>Christoph Mahr Kerstin Briese (beide DVNLP-Lehrtrainer & Trainer für Ericksonsche Hypnotherapie)</p>	<p>NLP & Hypnose in Berlin Christoph Mahr Katharinenstraße 9 D-10711 Berlin</p> <p>Tel.: 030-89722079 E-Mail: christoph.mahr@t-online.de Web: www.nlp-hypnose-berlin.de</p>	<p>1. WE 26. / 27.01.2013 2. WE 23. / 24.02.2013 3. WE 06. / 07.04.2013</p> <p>Berlin</p> <p>€ 810,- (MwSt. befreit)</p>
<p>Motivations-Profilier Limbische Bevorzungen und Meta-Programme</p> <p><i>Das Kommunikations-Tool für Menschenbeweger • Vermeiden Sie Demotivation und entdecken Sie Motivations-Auslöser • geeignet für Coaches, Trainer, Berater, Service-Kräfte, Verkäufer ...</i></p>	<p>Dipl.-Soz. Evelyne Maaß Dipl.-Psych. Karsten Ritschl (beide Motivations-Profilier-Lehrtrainer)</p>	<p>Spectrum KommunikationsTraining Stierstraße 9 D-12159 Berlin</p> <p>Tel.: 030-852 43 41 Fax: 030-852 21 08 E-Mail: www.motivations-profile.de Web: info@motivations-profile.de</p>	<p>Motivations-Profilier 20.-22.03.2013 oder 09.-11.09.2013</p> <p>im Spectrum in Berlin</p> <p>€ 660,- (zzgl. MwSt.), inkl. Zertifizierung</p> <p><u>Buch-Empfehlung zum Seminar:</u> „Die Sprache der Motivation“ von Evelyne Maaß und Karsten Ritschl</p>
<p>Gegenwartswerkstatt 2013 – Jahreskurs Gewaltfreie Kommunikation</p> <p>Vier Module: Frühling: Die Kraft der Selbstempathie Sommer: Beziehungen gestalten Herbst: Achtsame Verständigungen in Organisationen Winter: Vom Seminar in die Praxis</p>	<p>Kim Ehlers Regisseurin, Trainerin für Gewaltfreie Kommunikation, Coach</p> <p>André Gödecke Diplompädagoge, Dialogbegleiter, Trainer für Gewaltfreie Kommunikation</p>	<p>empathywalk Köherstraße 18 a D-12205 Berlin</p> <p>Tel.: 030-92123960 Mobil: 0151-46450610 E-Mail: empathywalk@gmx.de Web: www.empathywalk.de</p>	<p>21.-24.03.2013 13.-16.06.2013 19.-22.09.2013 18.11.-01.12.2013</p> <p>Wilhelmsaue im Oderbruch</p> <p>€ 1.700,- inkl. Verpflegung und Unterkunft</p> <p>In einigen Bundesländern bestehen ggf. Fördermöglichkeiten. Link-Hinweise hierzu finden Sie auf unserer Website.</p>



Frauen und Männer
Was bedeutet der „kleine Unterschied“ in Coaching, Beratung und Therapie? Kommunikations-Profis berichten über Ihre Gender-Erfahrungen.



Die Höfe der Patriarchen

Um die Nachfolge für einen Bauernhof zu regeln, bedarf es oft der emotionalen Begleitung. Über ihre Erfahrung als junge Mediatorin schreibt *Daniela Sarrazin*.



Die inneren Kinder von Paaren

Wie das Konzept des inneren Kindes in der Paarberatung Schritte zu einer reiferen Liebe bewirken kann, beschreibt *Peter Bartning*.



Vor meinem geistigen Auge

Wir lernen am besten, indem wir uns nicht auf „Lerntypen“ festlegen lassen. Ein Angebot an die Pädagogik von *Franz Karig*.

AKTUELL

Seminarkalender • neue Bücher • Trainerporträts

Anzeigenschluss für Heft 6/2012 ist der 15. November 2012
Heft 6/2012 erscheint am 21. Dezember 2012

Impressum

Chefredaktion und Büro:

Regine Rachow (V.i.S.d.P.)
Habern Koppel 17 A • D-19065 Gneven
Tel: 03860 502866
E-Mail: rachow@junfermann.de

Bildredaktion:

Simone Scheinert

Abonnements & Anzeigen:

Simone Scheinert
Projektleitung, Anzeigen, Website-Betreuung
Tel: 05251 134423
E-Mail: scheinert@junfermann.de

Monika Köster

Anzeigen, Abo-Betreuung • Tel: 05251 134414
E-Mail: koester@junfermann.de

Junfermann Verlag

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

Verlag:

Junfermann Verlag GmbH
Andreasstraße 1a • D-33098 Paderborn
www.junfermann.de

Layout & Satz:

Junfermann Druck & Service GmbH & Co. KG, Paderborn

Druck:

M.P. Media-Print Informationstechnologie GmbH
33100 Paderborn

© Junfermann Verlag GmbH

Paderborn 2012. 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

21. Jahrgang

erscheint 6x jährlich, jeweils Ende der geraden Monate

Gültige Abopreise Stand 1.12.2010:

Jahresabonnement € 54,- (inkl. Versandkosten)

Einzelheft € 9,- (zuzügl. Versandkosten)

Studentenabonnement

(gegen Nachweis): € 41,- (inkl. Versandkosten)

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1. Januar 2011

ISSN 1862-3131

Bilder von Photocase, istockphoto, Fotolia:

Courtney, perets, frau.L., John Krempf, HeavenUSA, asiseit, mkurtbas, marqs, bowdenimages, AnetaPics, Tomml, skodonnell, Geoff Black, Redmal, kallejipp, Katja Govorushchenko, Werner Heiber, Alija, Jani Bryson, Danez, Daydreams, claudiandt, Joanne-Weston

Dieser Ausgabe liegen folgende Beilagen bei:

- Beltz Verlag
- NLP Professional