

Kommunikation

Seminar

Gewaltfreie Kommunikation • NLP • Business

Coaching • Mediation • Pädagogik • Gesundheit

Mitten im Leben

... und vor der Pension:
Friedemann Schulz von Thun



Mitte & Maß

Konfliktlösung durch Mediation



Mit NLP nach China

Kommunikation im Business



Günstige Alternative

Coaching von Gruppen

ERFOLGE BEWEGEN – DIE AUSBILDUNG

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



Für Interessierte: Bücher zum Thema, erschienen im Junfermann Verlag



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



Erfolge bewegen. Blockaden lösen. Spitzenleistung erzielen.

wingwave®-Trainings 2008-2009 für Coaches, Trainer, Psychotherapeuten, Ärzte – Basisausbildung

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

Bad Staffelstein [Kommunikationstraining
Simmerl GbR, Vandaliestr. 7, D-96215 Lichtenfels,
Tel. +49 9571 4333,
kommunikationstraining@simmerl.de,
www.simmerl.de]
Termine: 15.-18.12.2008
11.-14.05.2009 + 14.-17.12.2009
Trainer: Claudia Simmerl

Berlin [SKE, Heylstr. 24, D-10825 Berlin,
Tel. +49 30 85079977, SKESchmidt@aol.com]
Termin: 19.-22.03.2009 + 19.-22.11.2009
Trainer: Wolfgang R. Schmidt, Karin Schmidt

Berlin [Eilert Coaching, Falkenhagener Str. 22,
D-13585 Berlin, Tel. +49 30 36415580,
mail@eilert-coaching.de,
www.wingwave-ausbildung.de]
Termine: 11.-14.12.2008 + 23.-26.04.2009
Trainer: Dirk W. Eilert

Bochum / Witten [Wingwave-Aus-
bildung-Ruhr, Rigeikenstr. 25, D-58452 Witten,
Tel. +49 163 4415155, wingwave.coaching@yahoo.de
www.wingwave-ausbildung-ruhr.de]
Termin: 05.-08.03.2009
Trainer: Manfred Labotzke, Beate Hilzenbecher,
Carola Müller

Bonn [Coachingakademie, Kurt-Schumacher-
Str. 2, D-53113 Bonn, Tel. +49 228 2425005,
office@coachingakademie-bonn.de,
www.coachingakademie-bonn.de]
Termine: 05.-09.03.2009 + 22.-25.10.2009
Trainer: Jörg Abromeit

Düsseldorf [Syntegron®,
Sonderburgstr. 1a, D-40545 Düsseldorf,
Tel. +49 2115 560233, Rrtual@aol.com]
Termin: 12.-15.03.2009 + 01.-04.10.2009
Trainer: Robert Reschkowski

Essen [Institut KP-Business, Frintoperstr. 470,
D-45359 Essen, Tel. +49 201 8696701,
karin.paetze@kp-business.com,
www.wingwave-ausbildung.de]
Termin: 07.-10.05.2009
Trainer: Dirk W. Eilert

Hamburg [Besser-Siegmund-Institut,
Mönckebergstr. 11, D-20095 Hamburg,
Tel. +49 40 – 32 00 49 36,
info@besser-siegmund.de]
Termine: 04.-07.12.2008
16.-19.04.2009 + 11.-14.06.2009
08.-11.10.2009 + 03.-06.12.2009
Supervisionstag: 07.11.2009
Trainer: Cora Besser-Siegmund, Harry Siegmund

Köln [Achim Stark,
SIALLDE – Souverän in allen Lebenslagen,
Dechant-Heimbach-Str. 51, D-53177 Bonn Bad
Godesberg, Tel. +49 178 2481106, www.siall.de]
Termin 2009 und weitere Infos auf Anfrage
Trainer: Achim Stark

München [Achim Stark,
SIALLDE – Souverän in allen Lebenslagen,
Dechant-Heimbach-Str. 51, D-53177 Bonn Bad
Godesberg, Tel. +49 178 2481106, www.siall.de]
Ort: Bayrisches Rotes Kreuz, München
Termin: 11.-14.6.2009 (Fronleichnam)
Trainer: Achim Stark

Recklinghausen
[SENSIT bilden und beraten, Otto-Burmeister-
Allee 24, D-45657 Recklinghausen,
Tel. +49 2361 17306,
j.schlegtehdal@sensit-info.de, www.sensit-info.de]
Termin: 11.-14.12.2008 + 25.-28.06.2009
Trainer: Jan Schlegtehdal

Saarbrücken [Seminarzentrums
Schloss Falkenhorst, Zur Fabrik 2,
D-66271 Kleinblittersdorf,
Tel. +49 6805 911662, info@szsf.de, www.szsf.de]
Termin: 27.-30.11.2008 + 18.-21.12.2008
02.-05.04.2009 + 11.-14.06.2009
24.-27.09.2009 + 17.-20.12.2009
Trainer: Udo Pink

Stuttgart
[Peter Kensok, M.A. – Kommunikationstraining,
Stitzenburgstraße 18, D-70182 Stuttgart,
Tel. +49 711 243943, wingwave@kenskod.de]
Termine: 21.-24.5.2009 + 1.-4.10.2009
Trainer: Peter Kensok
Co-Trainerin: Eva Neumann

Trier [rondo, Mechtelstr. 6, D-54293 Trier,
Tel. +49 651 – 30 07 37, rondo.trier@t-online.de]
Termine: 18.-21.3.2009 + 28.-31.10.2009
Trainer: Beate Schaeidt, Hans-Josef Schmitt

Basel / Schweiz
[Roger Marquardt, Pfeffingerstraße 18,
CH-4053 Basel, Tel. +41 61 3614142,
info@coaching-basel.com, www.coaching-basel.com]
Termin: 25.-28.03.2009 + 18.-21.11.2009
Trainer: Roger Marquardt

Zürich / Schweiz
[NLP-Akademie Schweiz,
Buckstraße 13, CH-8422 Pfungen,
Tel. +41 52 3155252, info@nlp.ch, www.nlp.ch]
Termin: 21.-24.05.2009
Trainer: Arpito Storms

Abano Terme (bei Venedig) / Italien
[Metaforum international Ltd., Akademie für Kom-
petenzentwicklung, Gottschalkstr. 7, 13359 Berlin,
Tel. +49 30 944114900, info@metaforum.com]
Termin: 03.-08.08.2009
Trainer: Cora Besser-Siegmund

Vertiefungsseminare für wingwave®-Coaches werden zu folgenden Themen angeboten:
Imaginative Familienaufstellung – Imaginationsverfahren – Provokatives Coaching
Timeline-Coaching – Organisations- und Thementaufstellung – Work-Life-Balance
Performance- und Präsentationscoaching – Energetische Psychologie

Internationaler Supervisionstag
7. November 2009

„Ressourcen-Coaching für Zuversicht, Begeisterung und Zufriedenheit
im Leistungskontext“
Gastreferent: Dr. Gunther Schmidt

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



Regine Rachow
Chefredakteurin

Wunder geschehen

Es war ein britischer Historiker, der das Publikum auf den Unterschied aufmerksam machte: „Er ist Politiker und nicht der Messias.“ Und es war ein zweiter Historiker, wieder ein Brite, der nach der Wahl in den USA den Sieg Obamas mit einem Mythos zu erklären versuchte, auf den „jedermann nur zu gern zurückgreift – dass nämlich Amerika das Land ist, wo Wunder geschehen“.

Man mag über den Wunderglauben lächeln, aber er ist keine amerikanische Erfindung. Er zieht sich sehr vital durch die Geschichte, überlebte Aufklärung, Industrialisierung und Sozialismus. Menschen glauben an den Heiland und seine Auferstehung. Sie glauben an die Weltformel, an Gewinnmaximierung und die Selbstreinigungskraft des Marktes, an eine gerechte Welt, an den Stein der Weisen. Und gern auch an starke Führer. Über allem schwebt ungebrochen der Ur-Glaubenssatz: dass die Zukunft besser wird, als sie, realistisch betrachtet, werden kann. Menschen neigen dazu, ihren Gesundheitsstatus zu überschätzen und das Risiko des Scheiterns in Beruf oder Partnerschaft zu unterschätzen. Allein die Vorstellung, eine Million Dollar zu gewinnen, kann – völlig unbelastet von der sehr geringen Chance – ein Feuerwerk an Hochgefühlen der Erwartung auslösen. Die Möglichkeit eines Verlustes macht die Hoffnung auf einen Gewinn noch verlockender. Und das Erstaunlichste: Die Erwartung eines Gewinns löst prickelndere Emotionen aus, als wenn man ihn tatsächlich kassiert. All dies sind Befunde wissenschaftlicher Studien. Neurowissenschaftler zeigen auf den Bildern von Hirnscans gern die Orte dieser mentalen Eigentümlichkeiten. Und erklären ihre Befunde mit der Evolution. Denn wenn es Menschen weniger Freude machte, sich fernes Glück vorzustellen, als es zu genießen – was könnte sie je antreiben, danach zu streben?

Am Ende also verweist der Wunderglaube nicht auf höhere Mächte, sondern auf uns selbst, auf die eigene Kraft, den eigenen Mut. Das „Wunder“ der jüngsten US-Wahl besteht auch darin, dass ein Parteiapparat einen Politiker aus Fleisch und Blut hervorzubringen vermochte, der Menschen die Zuversicht vermittelt, Krise und Depression überwinden zu können – so schwer und tief sie auch sind oder noch werden mögen. Kommunikationsexperten hierzulande haben die Wirkung Obamas gern auf seine Rhetorik reduziert. Jedoch müssen wir begreifen, dass Charisma nicht allein eine Frage der Rhetorik ist, sondern vor allem eine Frage der Glaubwürdigkeit. Das Wahlwunder jenseits des Atlantiks hält der politischen Klasse hierzulande den Spiegel vor. Mit Wirkung. Jüngst beklagte Seehofer öffentlich die Fehlstellen im hiesigen Spitzenpersonal: „... richtige Typen, Gesichter, die Meinungen artikulieren und dafür streiten“. Wer weiß, vielleicht motiviert das amerikanische Beispiel die demokratischen Parteien hierzulande, ihre Fehlstellen zu besetzen.

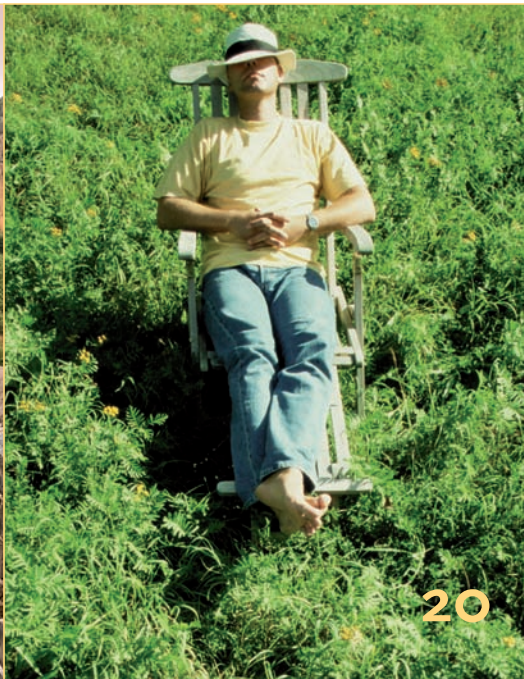
Es lebt sich besser mit einem Glauben daran, dass Wunder geschehen, als ohne diesen Glauben. Ich wünsche allen Leserinnen und Lesern frohe Weihnachten – und dies im Namen des gesamten K&S-Teams. Kommen Sie gut ins neue Jahr. Bleiben Sie uns treu.

Und: Viel Spaß beim Lesen!

Regine Rachow



16



20



24

Mit NLP nach China
Business-Benehmen
im Land der Mitte

Gelassen ins neue Jahr
... und bloß nicht gegen den
inneren Schweinehund kämpfen

Pieks und Placebo
Akupunktur
mit EBM-Siegel

TITEL & Themen

6 Das Ying und das Yang der Kommunikation

Mit seinen Modellen hat Friedemann Schulz von Thun wesentlich unser Verständnis vom Miteinander-Reden geprägt. 2009 wird er emeritiert. Ein Porträt. Von *Regine Rachow*

13 Mitte & Maß

Konfliktlösung durch Mediation: Der Transformations-Ansatz und das Harvard-Konzept in Gerichtsverfahren. Von *Gattus Hösl*

16 Mit NLP nach China

Im Land der Mitte ist es im Business-Alltag von Nutzen, sich auf die Grundlagen des Neurolinguistischen Programmierens zu besinnen. Von *Rainald Runge*

20 Pflege deinen inneren Schweinehund

Für all jene, die im neuen Jahr unliebsames Verhalten loswerden wollen: Nicht dagegen ankämpfen! Das limbische System braucht Humor. Von *Frank Wartenweiler*

24 Der Pieks als Suggestion

Die Akupunktur wurde in den Adelsstand der „evidenzbasierten Medizin“ erhoben. Obwohl sie nicht wirksamer ist als ein Placebo. Von *Klaus Witt*

Themen

27 Co-Trainer mit vier Hufen

Pferde können Menschen zeigen, wie sie erfolgreicher als bisher führen können. Von *Katja Hinzberg*

30 Die Suche nach der Normalität

Eine Kurzgeschichte. Von *Franz-Josef Hücker*

32 Vom Unbehagen des Herzens

Geiz ist nicht geil. Gedanken von Übersee zum Thema Geld und Geben. Von *Kelly Bryson*

35 Coaching von Teams und Gruppen

In so genannten Change-Prozessen gibt es effektive Alternativen zum Einzelcoaching. Von *Roland Jäger*

38 Zwischen Furcht und Chance

NLP im Bewusstsein von Unternehmen. Eine Studie. Von *Jenny Garbe*

41 PRAXIS: Prüfungsangst ade

NLP und Lerncoaching im Kontext Berufsausbildung. Von *Thierry Ball*



41

Prüfungsangst ade Lerncoaching in der Berufsausbildung

44 In Resonanz mit dem Unbewussten

Interview mit Paul Scheele, Erfinder der Methode PhotoReading.
Von Evelyn Wild

46 Das Ohr des Kunden erreichen

Ein Sprach- und Verhaltensprofil auf der Basis von LAB. Von Andrea König-Wenskus und Holger Wilms

48 VORGESTELLT Hör den Ruf

Martin Weiss ist die richtige Adresse für jene, die nach ihrem ganz persönlichen Lebenssinn suchen.

Was Menschen brauchen

Waltraud Trageser erleichtert mit ihren Karteikarten den Zugriff auf den reichen Fundus des NLP.

50 Gut im Geschäft

Bericht über den NLP-Kongress in München.



Hirn: Sprechen und Verstehen

Gier: Bücher übers Geld

Rubriken

- 3 Editorial
- 47 Blitzmerker
- 52 NEWS: Markt & Forschung
- 55 Bücher
- 74 Vorschau
- 74 Impressum

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

- S58 Trainer-Porträts
- S65 Visitenkarten
- S66 Seminar kalender



METAFORUM
international

16. WORLDCAMP Brasilien

in Mendes bei Rio de Janeiro

► 01. - 20.02.2009

- Interkulturelles Lernen in reicher Natur
- Coaching & Aufstellungsarbeit
- NLP: Practitioner bis Trainer
- Hypnotherapie & Kinesiologie
- Schamanische Veränderungswege

2. WELTKONGRESS Brasilien

für NLP und Coaching

► 28.01. - 01.02.2009

Mit 40 Referenten aus aller Welt.

TRAINER + REFERENTEN IN BRASILIEN:



Tom Best, Jeffrey Zeig, Jairo Mancilha, Arline Davis, Bernd Isert, Sabine Klenke, Consuelo Casula, Richard Bolstad u.a.

22. SOMMERCAMP Italien

in Abano Terme / Venezien

► 19.07. - 13.08.2009

- NLP: Practitioner bis Trainer
- Systemisches- & Business Coaching
- Aufstellungen & Prozessarbeit
- Hypnosystemische Beratung
- Hypnotherapie & Mentaltraining
- Mediation & Systemdialog
- Energetische Psychologie u.a.

TRAINER IN ITALIEN:



Robert Dilts, Stephen Gilligan, Insa Sparrer, Matthias V. v. Kibed, Gunther Schmidt, Martina S.-Tanger, Gunthard Weber, Max Schubach u.a.

▼ und Events, wie ...

INFOSYON-KONGRESS 25.-26.07.09

ZUKUNFTSKONGRESS 31.07.-02.08.09

INTEGRATIONSWOCHE 10.-13.08.09

0049.(0)30.94414900
info@metaforum.com
www.metaforum.com



Friedemann Schulz von Thun mit den Bausteinen zum Modell des „Inneren Teams“

Das Ying und das Yang der Kommunikation

Von Regine Rachow

Mit seinen Modellen hat Friedemann Schulz von Thun wesentlich unser Verständnis vom Miteinander-Reden geprägt. 2009 wird er emeritiert. Ein Fazit seiner Lehren lautet: In der Kommunikation gibt es kein „richtig“ und kein „falsch“.

Stille im überfüllten Audimax auf dem Uni-Campus am Hamburger Grindel. Wir hören eine kleine Beziehungsgeschichte aus dem Alltag. Eine junge Frau hat sich gemeldet, um von ihrem Beispiel zu berichten. Also, beginnt sie, vor kurzem war sie krank und ihr Freund habe sie ein, zwei Tage sehr fürsorglich gepflegt. Doch dann, als er einmal Tee ans Bett brachte und sie dabei weckte, habe sie ihn wohl etwas mürrisch abgefertigt. Der Professor macht einen Schritt nach vorn an den Rand des Podiums: „Und was sagte Ihr Freund daraufhin?“ Gut 450 überwiegend sehr junge Men-

schen spitzen die Ohren. Die Studentin holt Luft. „Er sagte: ‚Dir kann man aber auch nix recht machen.‘“

Im Auditorium kommt Freude auf. Den Satz kenn’ ich doch irgendwie, sagt meine Nachbarin zur Rechten amüsiert und tippt ihn mit leisem Klicken in ihren Laptop. Die leicht genervte Auskunft am Krankenbett scheint ein schönes Gemeinschaftsgefühl zu stiften. Es ist noch keine Viertelstunde seit Vorlesungsbeginn vergangen, und schon herrscht im Hörsaal eine Atmosphäre herzlicher Übereinkunft darüber,

wie schwierig es bisweilen ist, miteinander zu reden. Friedemann Schulz von Thun geht zurück zum Overheadprojektor und schreibt den Satz auf eine Folie in die Mitte eines Quadrats mit unterschiedlich farbigen Seiten. Dann wendet er sich mit einem breiten Lächeln an seine Zuhörer. „So, nun lassen Sie uns mal zusammentragen, mit welchen Ohren wir eine solche Äußerung hören können.“

Wir befinden uns im Fachbereich Psychologie der Universität Hamburg, es ist ein Montag im Oktober, und der Kommunikationspsychologe Friedemann Schulz von Thun hält in diesem Semester die zweite Vorlesung einer Reihe mit dem Titel „Kommunikation, Persönlichkeit, Beruf“. Ein Headset erleichtert ihm das Miteinander mit seinem Publikum. Heute sind noch mehr als zur Eröffnung letzte Woche gekommen, zwei Dutzend Hörer fanden keinen regulären Platz mehr, sie ließen sich auf den Stufen in den Gängen nieder. Ein paar junge Mütter haben ihre Babys mitgebracht.

Ein Blick über die Sitzreihen zeigt etliche Gesichter älterer Semester, die im Rahmen des „Kontaktstudiums für Erwachsene“ hier sind. Links von mir schreiben zwei Yogalehrerinnen aus Hamburg und Bargtheide mit. Die Zahl der Gasthörer ist allerdings auf 30 begrenzt. Ansonsten teilt sich das Publikum folgendermaßen auf: gut 200 Erstsemester des Bachelor-Studienganges Psychologie, 80 Diplomstudierende, die bereits ihr Vordiplom absolvierten und jetzt als Hauptfach Pädagogische Psychologie bei Friedemann Schulz von Thun belegen, und noch einmal gut 100 Nebenfachstudierende aus den Erziehungswissenschaften, unter ihnen etliche Lehramtsstudierende. Es hat sich herumgesprochen, dass dies die letzte Vorlesungsreihe Schulz von Thuns ist. Im Herbst 2009 wird er emeritiert.

Sechs Steine der Weisen

Wer sich in dieser Republik mit Kommunikation und Psychologie befasst, kommt an dem Namen Schulz von Thun nicht vorbei. Seine Theorien gehören zum Basiswissen und enthalten zugleich ein enormes Potenzial für die persönliche Entwicklung. Die meisten Menschen hierzulande, die nicht älter als 30 Jahre sind, werden vielleicht sein Kommunikationsmodell mit den vier Schnäbeln und vier Ohren vor Augen haben, abgeleitet aus dem „Kommunikationsquadrat“, das er in den 70er Jahren entwickelte. Es ist heute ein Klassiker und wird als Standardmodell in Gymnasien und beruflichen Schulen sowie in der Erwachsenenweiterbil-

dung vermittelt. Schulz von Thuns Trilogie „Miteinander reden“ erreichte ein Millionenpublikum mit Übersetzungen in sechs Sprachen. In seiner mehr als dreißigjährigen Tätigkeit als Hochschullehrer entwickelte er sechs Modelle (siehe Seite 11), die das zwischenmenschliche Geschehen in der Kommunikation von verschiedenen Seiten her beleuchten. In seiner Vorlesungsreihe wird er diese Modelle darstellen und vor allem: zum Leben erwecken. Auch heute präsentierte er sie eingangs noch einmal zur Übersicht auf einer Folie, er nennt sie seine sechs „Steine der Weisen“. Und wer mag, kann darin die feine Ironie der Anspielung erkennen.

Auf einem boomenden Trainingsmarkt treten erwartungsfroh Heerscharen von Verkäufern, Managern und Sozialarbeitern an, ihre kommunikative Kompetenz zu optimieren: für Konfliktlösung und Motivation, Rhetorik und Präsentation, Partnerschaft und Kundengewinnung. Bei allen Kniffen und Tricks bleibt es am Ende mühevoll, und je tiefer die Adepten in die Geheimnisse des Kommunizierens eindringen, desto heftiger mag diesen und jenen der Gedanke beschleichen, einen schier unüberwindbaren Berg zu erklimmen. Gelingende Kommunikation, befriedigende zwischenmenschliche Beziehungen? Sie leuchten als fernes Glück, womöglich unerreichbar.

Die „Steine der Weisen“ sind vor allem eine theoretische Beschreibung dessen, was geschieht, wenn wir miteinander reden. Aber was heißt schon „theoretisch“! Nehmen wir das Modell des „Inneren Teams“¹. Es analysiert die Vielstimmigkeit in uns, einen Zustand, den etwa Goethe als „zwei Seelen wohnen ach! in meiner Brust“ beschrieb, und wie diese inneren Stimmen das Sprechen, das Handeln und die



Quelle: Verena Hars

1 Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden 3 – Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. rowohlt, Reinbek 1998

Struktur der Persönlichkeit bestimmen. Es zeigt zum Beispiel ein munteres Grüppchen in der Seele einer Studentin, die gerade von einem Kommilitonen um ihre Mitschriften für seine Prüfungsvorbereitungen gebeten wird. Na klar will sie helfen. Schließlich sollte man zusammenhalten. Das zumindest sagen die Hilfsbereite und Solidarische in ihr. Aber da ist noch die auf sich selbst Bedachte („Warum soll ich seine Faulheit unterstützen?“) und nun meldet sich zu allem Überfluss noch die Intimitätsschützerin („Meine Aufzeichnungen enthalten ja auch persönliche Gedanken!“). Jede dieser Stimmen hat ihre eigenen Werte, Überzeugungen und Bedürfnisse, und zuweilen steht sie damit völlig im Widerspruch zu anderen Stimmen. Und so zögert die Studentin mit einer Antwort, sie will den Kommilitonen nicht vergrätzen, aber sie möchte sich auch nicht ausnützen lassen.

Wer die Beispiele und Schaubilder zum „Inneren Team“ in den Büchern Friedemann Schulz von Thun gesehen hat, versteht, warum Studierende vor allem dieses Modell so lieben. Es ist – bei aller Theorie – bildhaft und eingängig, die Figuren mit ihren Botschaften so prägnant, dass man sie so schnell nicht vergisst. Und wie unter den Teammitgliedern im Riesenbauch der, nun ja, bedauernswerten Personen die Post abgeht! Sie schmieden Ränke und gehen Allianzen ein, es gibt Sofortmelder unter ihnen, die sich stets vordrängeln, es gibt Rückzieher und Spätmelder, die bisweilen einfach untergebuttert werden. So mancher der Geächteten geht in die innere Emigration. Wo er natürlich nicht untätig bleibt.

Aber sie alle wollen gehört und bedacht sein. Zumindest, wenn die Person, das Oberhaupt gewissermaßen, das Ich, eine Entscheidung fällen möchte, mit der sie im Einklang mit sich selbst ist. Und dies auch entsprechend deutlich und überzeugend kommunizieren will.

Der Weg ist das Ziel. Am heutigen Montag im herbstlichen Hamburg führt er über das Kommunikationsquadrat², ein Modell, mit dessen Hilfe zu jeder sprachlichen Äußerung offene oder verborgene Botschaften auf vier unterschiedlichen Ebenen erkennbar werden: auf der Sachebene, der Ebene der Selbstkundgabe, der Beziehungsebene und der Ebene des Appells.

Es wird persönlich

Friedemann Schulz von Thun hat auf seiner Folie den Ebenen des Modells unterschiedliche Farben zugeordnet: blau (Sachebene), grün (Selbstkundgabe), gelb (Beziehung), rot (Appell). „Unser Satz heißt also: Dir kann man aber auch nichts recht machen. Hören Sie ihn bitte einmal mit dem grünen Selbstkundgabe-Ohr. Wie lautet die Botschaft?“ fragt er in die Runde. Jemand ruft: „Ich bin enttäuscht, ich wollte dir

eine Freude machen.“ Oha, nicht schlecht. Und was hört das gelbe Ohr auf der Beziehungsebene? Kleine Pause, dann kommt: „Du bist so undankbar!“ Gut. „Die Ich-Botschaft auf der Ebene der Selbstkundgabe und die Du-Botschaft auf der Beziehungsebene“, sagt Schulz von Thun, „können eine Äußerung zu einer hochbrisanten Angelegenheit machen. Denn da wird's persönlich.“ Ich gebe etwas von mir preis: wie ich mich fühle und was ich vom anderen in dem Moment halte. Wie sieht es auf der Sachebene aus, was hört das blaue Ohr? Das erscheint nicht so einfach, letztlich einigen sich der Professor und sein Publikum auf die Formel: „Mein Angebot und deine Nachfrage passen nicht zusammen.“ Und nun das rote Appell-Ohr. Was hören Sie da? Gemurmel im Auditorium, aber keiner meldet sich. Der Professor hakt nach: „Was wollte der Sender mit seiner Äußerung – vermutlich – erreichen?“ Plötzlich erfüllt ein schöner Bass den Raum: „Nimm den Tee doch einfach und sei still.“ Alles lacht.

Der Zustrom junger Menschen auf das Studienfach Psychologie steigt stetig. Im Wintersemester 2007/08 trugen sich gut 4.000 Frauen und Männer für dieses Numerus-Clausus-Fach in die Matrikel deutscher Hochschulen ein. Und noch einmal 1.700 Studierende wählten Psychologie als Fachsemester. Was reizt junge Menschen daran? Michael Sahlmann, 10. Semester und, wie er sagt, nach seiner „siebten und letzten Prüfung nun endlich fertig mit dem Studium“, begründet seine Wahl mit seinem „neugierigen Naturell“. Die Psychologie erschien ihm mit ihren wirtschaftswissenschaftlichen, naturwissenschaftlichen und schließlich auch mit ihren gesellschaftlichen Aspekten sehr interdisziplinär. Natürlich war da auch der Anreiz, „es genau wissen zu wollen“ – auch was die *Psyche* ist und wie sie funktioniert. Hat er es erfahren? Michael lächelt. „Ich war völlig überrascht darüber, wie viel man in diesem Studium, zumindest hier in Hamburg, über sich selbst lernt.“ Vor allem die Seminare in der Arbeitsgruppe „Beratung und Training“ bei Schulz von Thun und Alexander Redlich habe er als „hochpraxisrelevant und hochpersönlich“ erlebt. „Sie haben mich am weitesten gebracht.“ Einerseits.

Andererseits spürt Michael Sahlmann oft ein hartnäckiges Vorurteil seinem Fach gegenüber. „Wo immer du erzählst, was du studierst – Psychologie ist der reinste Flirtkiller.“ Entweder verstummen die Leute fast augenblicklich, weil sie fürchten, *analysiert* zu werden. Oder sie schauen einen mitleidvoll an und sagen: Du hast's wohl nötig ...

„Innere Demokratisierung“

Die starke praktische Orientierung ist tatsächlich eine Spezialität der Hamburger Psychologie. Die Studierenden erhalten die Möglichkeit, im kleinen Kreise eigene Themen

2 Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden 1 – Störungen und Klärungen. rowohlt, Reinbek 1981

Friedemann Schulz von Thun

Miteinander reden 1 – Störungen und Klärungen. rowohlt, Reinbek 1981

Miteinander reden 2 – Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. rowohlt, Reinbek 1989

Miteinander reden 3 – Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. rowohlt, Reinbek 1998

Miteinander reden – Fragen und Antworten. rowohlt, Reinbek 2007

Klarkommen mit sich selbst und anderen: Kommunikation und soziale Kompetenz. rowohlt, Reinbek 2004



und „Baustellen“ zu bearbeiten. Sie bekommen zudem „Startwerkzeuge für Diagnose, Intervention und Kontaktgestaltung“, wie Schulz von Thun sie nennt, in die Hand, erste Methoden für Beratung und Coaching also. Dieses Angebot an den fachlichen Nachwuchs entspricht seinen Erfahrungen, wie er sie als Student, Assistent und später als Professor – mit 31 Jahren seinerzeit einer der jüngsten in Deutschland – gemacht hat.

Friedemann Schulz von Thun hat bei Reinhard Tausch in Hamburg studiert, der wiederum Carl Rogers, Mitbegründer der Humanistischen Psychologie, als seinen Meister erkoren hatte. An Tausch habe ihn u.a. der „Optimismus“ fasziniert, „dass auch zwischenmenschliche Umgangsformen aufgrund wissenschaftlicher Forschungen trainierbar seien“³. Es war eine Zeit starken Reformdrucks in der Gesellschaft. Willy Brandt hatte die politische Parole „Mehr Demokratie wagen!“ ausgegeben, und Reinhard Tausch steckte seine Studenten und Assistenten mit seiner Überzeugung an, dass mit diesem Prozess eine „innere Demokratisierung“ des Verhaltens und der persönlichen Werte einhergehen müsse.

Nach Tauschs wissenschaftlichem Befund herrschte in Kinderstuben und Klassenzimmern noch immer der autoritäre Habitus. Den partnerschaftlichen, kooperativen Stil dort hinein zu tragen, sah er als Aufgabe vor allem für die nachfolgenden Psychologen an. Das war Pionierarbeit, und Schulz von Thun beteiligte sich noch als Studierender daran. Gemeinsam mit Tauschs Assistenten bot er Lehrern und Eltern Trainings und Selbsterfahrungsseminare an. Wenig später bat das deutsche Management des Mineralölkonzerns BP Reinhard Tausch um solche Verhaltenstrainings für die eigenen Führungskräfte. Auch diesen Auftrag überließ der Professor „seinen“ jungen Leuten. Es dürften die ersten Verhaltenstrainings in deutschen Vorstandsetagen gewesen sein.

Damals, sagt Friedemann Schulz von Thun im Gespräch in seinem winzigen Arbeitszimmer, im 4. Stock des „WiWi-Bunkers“ auf dem Campus, seien er und seine jungen Kollegen überzeugt davon gewesen zu wissen, welches Verhalten richtig ist und welches falsch. „Falsch“ war das autoritäre Verhalten, das sich auf der Beziehungsebene vor allem als lenkend-bevormundender und als geringschätzender Erziehungsstil ausdrückte. „Richtig“ hingegen war der partnerschaftliche Erziehungsstil, der sich in einem wertschätzenden und non-direktiven Stil zeigte.

Rasch skizziert Schulz von Thun ein Koordinatenkreuz aufs Blatt, beschriftet die vier Enden des Kreuzes mit je einem der vier Stile „pädagogischen“ Verhaltens und zeigt nun auf die vier Quadranten dazwischen, die sie damals nun „idealtypisch“ unterscheiden konnten: drei „schlechte“, einen „guten“. „Wir haben etwas ganz Entscheidendes übersehen“, sagt er – auch mit Blick auf die heutige Situation in den Klassenzimmern und Kinderstuben. Gute Erziehung braucht – ebenso wie gute Führung – beide Pole. Ein partnerschaftlicher Stil ohne Autorität und Lenkung scheitert, weil er Heranwachsenden oder Mitarbeitern die Möglichkeit vorenthält, Orientierung zu finden und eigene Grenzen zu erkennen.

Professionalität und Menschlichkeit

Wenn Friedemann Schulz von Thun von eigenen Irrungen und Wirrungen schreibt und spricht, wirkt es immer auch wie ein Motivieren gerade junger Menschen, an den eigenen Themen zu reifen, sich zu entwickeln. Er selbst bezeichnet sich als „Spätentwickler auf der Beziehungsebene“⁴, alles Zwischenmenschliche befand sich für ihn quasi auf einem „Minenfeld voller Peinlichkeiten“. Er war schon ein, zwei Jahre Professor, als er spürte, dass seine weitere Professio-

³ Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden – Fragen und Antworten. rowohlt, Reinbek 2007

⁴ Klarkommen mit sich selbst und anderen – Kommunikation und soziale Kompetenz. rowohlt, Reinbek 2004

nalisation nicht im „Technischen“ lag, sondern „in mir selbst“⁵. Das war Ende der 70er Jahre bei einem Seminar mit Ruth Cohn, wie Reinhard Tausch aus der Schule der Humanistischen Psychologie. Ruth Cohn hatte die Themenzentrierte Interaktion entwickelt, TZI, ein heute anerkanntes und weit verbreitetes Konzept zur Arbeit mit Gruppen. Sie hielt weder Vorträge noch gab es vorbereitete Übungen bei ihr. Sie arbeitete „mit dem, was ‚hier und jetzt‘ aufkam, kundig und unerschrocken“. Das Prinzip dabei: dem Raum zu geben, was im Raume ist. Eine Einladung an den „inneren Menschen“, sich anliegenden Themen zu öffnen – den eigenen ebenso wie denen der anderen.

Was das heißt, verdeutlicht eine Episode aus dem Jahre 1992, als die Universität Hamburg erstmals 25 Jahre nach den Studentenrevolten Ende der 60er Jahre, wieder eine feierliche Begrüßung der Erstsemester plante. Friedemann Schulz von Thun sollte den Festvortrag zum Thema „Kommunikation in Studium und Lehre“ halten. Doch schon bei der feierlichen Ansprache des Präsidenten, neu im Amt, begannen ein paar ältere Semester, die sich unter die Teilnehmer gemischt hatten, lautstark gegen verschlechterte Studienbedingungen zu protestieren. Sie ließen hunderte Luftballons steigen und ebenso viele zerplatzen – unter ohrenbetäubendem Knall, wie Schulz von Thun sich erinnert⁶. Gleich war die Reihe an ihm, ans Rednerpult zu gehen. Natürlich war er verstört.

Was tat Friedemann Schulz von Thun? Er erinnerte sich der Worte seiner Lehrerin Ruth Cohn: Wenn es schwierig wird, sag, was mit dir ist! Also sprach er über seine Verstörung, über seine Unsicherheit, ob er seinen Vortrag so halten könne wie geplant, über seinen Versuch zu verstehen, woher die Vehemenz dieser Proteste komme, und darüber, dass er gut fühlen könne, wie sehr wissbegierige junge Menschen unter dem Notstand an manchen Fachbereichen litten und wie sehr die Bedingungen einer Massenuniversität dem Bedürfnis nach individueller Entfaltung zuwiderlaufen. Da symbolisiere jeder geplatze Luftballon wahrscheinlich einen geplatzten Traum von ganzheitlicher Bildung. Und er sprach davon, dass es sich dennoch lohne, zu studieren und mit dem neuen Präsidenten in einen Dialog über die Studienbedingungen zu treten. Dann, nach einem zögerlichen Applaus, habe er seinen Vortrag begonnen, „und es war für die nächsten 40 Minuten bis zum Ende mucksmäuschenstill“.

Bei Ruth Cohn hat Friedemann Schulz von Thun gelernt, „dass das Sachliche und das Menschliche zusammengeführt werden können“. Seine Praxisangebote an die nachfolgen-

den Psychologen-Gilde ist eine Einladung an jede und jeden, die zutiefst menschliche Seite der eigenen Persönlichkeit kennenzulernen. Das Wissen um die Grundlagen und das Beherrschen von Techniken allein reicht nicht. Und wie das obige Beispiel zeigt, ist es zuweilen angebracht, sich in seiner Fachlichkeit ein Stück zurückzunehmen, um dem „inneren Menschen“ Raum zu geben. In der gelungenen Verbindung von Professionalität und Menschlichkeit sieht Schulz von Thun *die* Aufgabe seiner Zunft.

„Paarlinge im Wertehimmel“

So sehr Studierende der Psychologie in Hamburg das Modell des „Inneren Teams“ lieben – beim Wertequadrat ihres Professors, einem weiteren seiner „Steine der Weisen“, scheiden sich die Geister. „Die einen tun sich schwer damit, die anderen lieben es“, sagt Friedemann Schulz von Thun. Mit ein bisschen Mühe erweist es sich jedoch als eine überaus hilfreiche Denkfigur, wo immer wir es mit einem Gegensatz, einem Widerspruch, einem Dilemma zu tun haben. Schulz von Thun hatte es Mitte der 80er Jahre beim verstorbenen und vergessenen Paul Helwig entdeckt und zum Werte- und Entwicklungsquadrat ausgebaut. In einem ersten Schritt ermöglicht das Modell, in jedem unerwünschten Verhalten, in einer jeden Untugend und Schwäche – sei es die eigene oder die des Gegenübers – ein Zuviel des Guten zu erkennen, gewissermaßen die Übertreibung eines im Grunde anerkannten Wertes. Wir können praktisch „in einer miesen Muschel eine Perle entdecken“, sagt Friedemann Schulz von Thun⁷: im Geizigen die Sparsamkeit, im Raufbold die Wehrhaftigkeit, im Erbsenzähler die Gründlichkeit.

Damit nicht genug. In einem zweiten Schritt lässt sich mit Hilfe des Wertequadrats eine „dialektische Balance“ zwischen vermeintlichen Widersprüchen herstellen. Geht es um Ehrlichkeit oder Takt, Pflichtgefühl oder Selbstverwirklichung, Bindung oder Freiheit? Im „Wertehimmel der Kommunikationspsychologie“, schreibt Schulz von Thun, „gibt es nur Paarlinge“⁸. Ein gedeihliches Miteinander verlangt im Privaten Ehrlichkeit *und* Takt, in der Erziehung Autorität *und* Partnerschaftlichkeit, im Beruf Professionalität *und* Menschlichkeit. Das eine ohne das andere ist „Murks“, sagt er, die Gegenpole gehören idealerweise zusammen. Die Sparsamkeit verlöre sich ohne ihre Gegentugend, die Freigiebigkeit, im Geiz. Und die Freigiebigkeit würde ohne ihre Schwester-tugend, den Sinn fürs Sparen, zur Verschwendung. Eine Solidarität, die den Wert der Eigenverantwortlichkeit nicht achtet, macht Menschen abhängig. Und eine Politik der Eigenverantwortlichkeit, die die Solidarität vergisst, verherrlicht den Egoismus. Es braucht stets das Ying und das Yang.

Diese Denkfigur im Kopf kann Menschen in die Lage versetzen zu würdigen, was sie soeben noch zu verteufeln im Begriff waren. Sie bewahrt vor Schwarz-Weiß-Denken, sie

5 Miteinander reden: Fragen und Antworten

6 ebenda

7 Klarkommen ..., ebenda

8 Klarkommen ..., ebenda

Die sechs Modelle in der Kommunikationslehre von Schulz von Thun

Das Kommunikationsquadrat

Jeder Mensch, der etwas äußert, ist auf vierfache Weise wirksam. Jede Äußerung enthält, ob gewollt oder ungewollt, vier Botschaften gleichzeitig: eine Sachinformation (worüber ich informiere), eine Selbstkundgabe (was ich von mir zu erkennen gebe), einen Beziehungshinweis (was ich vom anderen halte und wie ich zu ihm stehe), einen Appell (was ich beim anderen erreichen möchte). Zwischenmenschliche Kommunikation ergibt sich aus dem dynamischen Zusammenspiel der „vier Schnäbel“ und „vier Ohren“.

Das Werte- und Entwicklungsquadrat

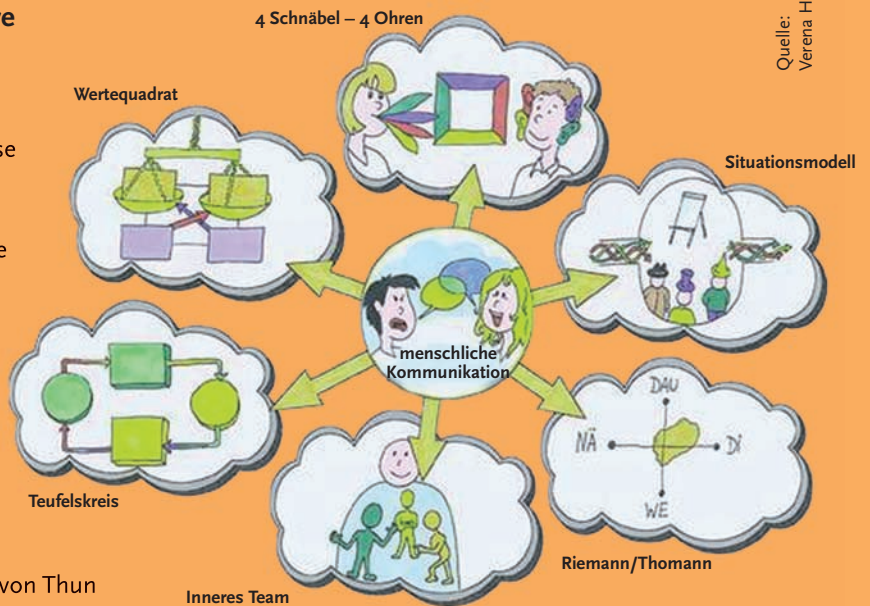
Das von Helwig stammende Wertequadrat hat Schulz von Thun für die Belange der Kommunikation und Persönlichkeitsentwicklung ausgebaut und mit dem Entwicklungsgedanken verbunden. Die Prämisse lautet: Jeder Wert (jede Tugend, jedes Leitprinzip, jede menschliche Qualität) kann nur dann zu einer konstruktiven Wirkung gelangen, wenn er sich in Balance zu einem positiven Gegenwert, einer „Schwestertugend“, befindet. Ohne diese Balance verkommt ein Wert zu seiner entwertenden Übertreibung und verwandelt sich in eine Störgröße.

Das Innere Team

Es dient zur Selbst- und Rollenklärung sowie für die ideale „Mannschaftsaufstellung“ bei schwierigen Herausforderungen. Es ermöglicht einen Kontakt zum inneren Menschen, auch bei introspektiv weniger begabten Personen. Meist haben wir mehrere Seelen in unserer Brust: In Form von inneren Stimmen, die sich zu einem bestimmten Vorfall oder Thema zu Wort melden, selten einig sind und die alles daran setzen, auf unsere Kommunikation und unser Handeln Einfluss zu nehmen. Obwohl so ein zerstrittener Haufen überaus lästig und quälend sein kann, handelt es sich um eine ganz normale menschliche „innere Pluralität“. Wenn es gelingt, etwa mit einer „inneren Ratsversammlung“ aus dem zerstrittenen Haufen ein Inneres Team zu machen, dann kann die Person in sich selbst Synergie erzeugen und der Welt „mit vereinten Kräften“ begegnen.

Das Teufelskreis-Modell

Es hilft uns, die Beziehungsdynamik in der Kommunikation zu erkennen, Hintergründe zu verstehen, sowie Fallstricke zu erfassen und (manchmal) zu beheben. Typischerweise gibt es keinen Anfang und kein Ende, wie bei dem altbekannten Beispiel von Paul Watzlawick vom Ehepaar, bei dem sich die Frau darüber beklagt, dass der Mann so häufig abends weggeht und der Mann abends weggeht, weil er die häufigen Klagen seiner Frau nicht mehr hören mag. Beide Personen erleben sich selbst jeweils „nur“ als Reagierende auf das Verhalten des anderen. Der Teufelskreis schaukelt sich immer mehr hoch, im fortgeschrittenen Zustand können Kleinigkeiten den Konflikt eskalieren las-



sen. Hat man die Dynamik eines Teufelskreises durchschaut, in den man verstrickt ist, erkennt man mehrere Möglichkeiten, um „auszusteigen“. Dabei hilft es, dass Christoph Thomann und Schulz von Thun in dem Modell die „Äußerungen“ der beiden Parteien (etwa des streitenden Ehepaares) getrennt von deren „Innerungen“, also ihren Botschaften, erfassen und damit den Kreis auf vier Stationen erweitern.

Das Situationsmodell

Mit diesem Modell lässt sich „die Wahrheit der Situation“ ergründen, eine wichtige Kategorie in der Lehre von der Stimmigkeit der Kommunikation. Damit sind alle Umstände einer Situation erfasst, die für ein situationsgerechtes Verhalten maßgeblich sind. Es vermittelt z.B. Klarheit über Tagesordnung, Aufgaben, Nebenthemen, ganz entscheidend auch über die Rollen der Beteiligten, deren Interesse oder Auftrag. Mit einem adäquaten und abgestimmten Situationsverständnis kann es gelingen, Gespräche, Besprechungen und Zusammenkünfte „situationslogisch“ und „systemgerecht“ zu handhaben.

Das Riemann-Thomann-Modell

Nach Riemann (1975) und Thomann (1988) lassen sich vier verschiedene menschliche Grundausrichtungen beobachten: das Bedürfnis nach Nähe (z.B. Harmonie, Geborgenheit), nach Distanz (z.B. Unabhängigkeit, Individualität), nach Dauer (z.B. Ordnung, Kontrolle) und nach Wechsel (z.B. Spontaneität, Kreativität). Jeder kennt seine eigenen, aber im Miteinander werden oft nur ein oder zwei aktiviert, die dann sichtbar und als Unterschiede zwischen Menschen spürbar werden, was zu Irritationen und Befremdungen führen kann. Das Modell hilft, diese Unterschiede und ihre Auswirkungen auf Kommunikation und Beziehungen zu verstehen und zu handhaben. Gleichzeitig enthält es eine Ermutigung, das eigene „Stammgebiet“ zu erweitern, hin zu einer integralen Persönlichkeit.

hilft, in vermeintlichen Schwächen bewahrens-werte Qualitäten zu erkennen.

Gabe und Aufgabe

„Gibt es Fragen?“ fragt der Professor an diesem Montag in seiner Vorlesung in die Runde. Soeben hat er gemeinsam mit seinem jungen Publikum Botschaften zu den vier unterschiedlichen Seiten einer Äußerung geklärt. Es ging um die Reaktion eines jungen Mannes, der mit seiner Fürsorglichkeit am Krankenbett von seiner Freundin abgewiesen wird. Als letztes hörten sie das rote „Appell-Ohr“, vorge-tragen mit schönem Bass: „Nimm den Tee doch einfach und sei still.“ Nun gibt es die erste Möglichkeit für Fragen. Wie wäre es, ruft eine junge Frau aus dem Auditorium, wenn man den Appell gleich als Äußerung nähme? „Wäre das nicht die optimale Form der Kommunikation – einfach zu sagen, was man will?“ Nein, sagt Friedemann Schulz von Thun. Über die optimale Kommunikation haben wir hier noch nicht gesprochen. Das Kommunikationsquadrat verrät uns auch zunächst nichts darüber.

Es ist ein Missverständnis, das ihm zuweilen begegnet. Aber seine Modelle verkünden nicht, „wie man kommunizieren soll“. Seine Lehre, sagt Friedemann Schulz von Thun, ist nicht normativ, sondern sie zeigt, wie Kommunikation abläuft, und schafft damit Optionen für konkretes Verhalten. Trotzdem gebe es ein Kommunikationsideal: „Stimmigkeit“. Sie verlange eine zweifache Übereinstimmung, nach der je-weils zu suchen ist: erstens eine Übereinstimmung mit sich selbst, d.h. authentisch, wesensgemäß zu agieren, und zwei-tens eine Übereinstimmung mit der „Wahrheit der Situation“, d.h. situations- und rollengerecht zu kommunizieren. Dieses Ideal der Stimmigkeit, sagt Schulz von Thun, weist auf ein menschliches Entwicklungsziel hin, das Selbstbewusstsein und Systembewusstsein miteinander verbindet, und enthält die „Ermutigung zur kreativen Eigenschöpfung“. Wie Tausch

und Cohn, seine beiden „Eltern in der Psychologie“, be-trachtet auch Schulz von Thun „das Humane nicht als gege-ben, sondern als aufgegeben“.

Seine „Steine der Weisen“ haben die „große Psychologie“ anschlussfähig für die Praxis von Millionen von Menschen gemacht. Sie sind auch ihrer Bildhaftigkeit wegen gewis-sermaßen die „kleine Psychologie“ fürs tägliche Leben. Aus den Modellen leiten sich Methoden und Beratungskonzepte ab. An der Universität mit halber Stelle als Professor tätig, entwickelt Friedemann Schulz von Thun in der anderen Hälfte seiner Arbeitszeit Curricula zur Weiterbildung von Beratern, Trainern und Führungskräften in der Wirtschaft und im Non-Profitbereich. Im Rahmen seines „Schulz von Thun Institutes für Kommunikation“ und des „Arbeitskrei-ses Kommunikation und Klärungshilfe“ reisen inzwischen 20 bis 25 freiberufliche Trainerinnen und Trainer um die Welt, allesamt ehemalige Studierende Schulz von Thuns.

Dem gängigen akademischen Wissenschaftsverständnis in Deutschland folgt diese praktische, lebensnahe Ausrichtung seiner Lehre und Forschung nicht. Das pralle Leben in abs-trakte Standardsituationen und Fragebögen zu zwingen, um den strengen empirischen Kriterien „multivariater statisti-scher Analysen“ zu genügen, war seine Sache nicht. Es ver-rät zu wenig über das Menschliche und Zwischenmenschli-che, sagt er. Die Kehrseite ist, dass sein Lehrstuhl an der Uni-versität Hamburg nach seiner Emeritierung Ende nächsten Jahres nicht weitergeführt werden wird. Dennoch empfindet Friedemann Schulz von Thun am Ende seiner Professoren-laufbahn nur „zehn Prozent Wehmut“, wie er sagt, und es ist vor allem die „treue Beamtenseele“, die trauert. Ansonsten überwiegt ein Gefühl der Erleichterung, frei von organisato-rischen und Verwaltungszwängen zu sein. Die beiden Pole für sein persönliches Wertequadrat im nächsten Lebensabschnitt heißen: Produktivität und Geruhsamkeit! Und 90 Prozent der Mitglieder seines Inneren Teams freuen sich darauf.

Veranstalter der **Fortbildungsreihe**
zum/zur **Kommunikations-berater(in)/trainer(in)**
mit **Prof. Dr. Friedemann Schulz von Thun**

sowie ausgewählten Referenten des Arbeitskreises
Kommunikation und Klärungshilfe.

Gerne senden wir Ihnen das ausführliche Programmheft zu.

Ihre Ansprechpartnerin ist Frau Dipl.-Psych. Martina Seidl,
Tel.: 08124-910500, Fax: 08124-910600 oder per Mail unter MartinaSeidl@iwl-seminare.de.
Über Ihren Besuch auf unserer Homepage freuen wir uns sehr: www.iwl-seminare.de



IWL Seminare GmbH

Ihr Partner für Fragen der Aus- u. Weiterbildung



Mitte & Maß

Von Gattus Hösl

Konfliktlösung durch Mediation: Unser Autor vergleicht den Transformations-Ansatz mit dem Harvard-Konzept und zeigt die Vorzüge von Mediationsverfahren gegenüber Gerichtsverfahren auf.

Mediation heißt Vermittlung. Mit Unterstützung des externen, allparteilichen Mediators (= Vermittlers) erarbeiten die Konfliktbeteiligten in einem ergebnisoffenen Verfahren eigenverantwortlich eine fall- und problemspezifische Verhandlungslösung ihres Konfliktes, die für jeden von ihnen gewinnbringend (win-win) ist. Der Mediator entscheidet nicht, sondern steuert das Verfahren und organisiert die Kommunikation der Teilnehmer. Wie ihr Gewinn im einzelnen aussieht und wie persönlich tiefgreifend und folgenreich er ist, hängt von den beiden Leitbildern der Mediation ab.

Das Harvard-Konzept

Es ist ein *interessenorientiertes* Verhandeln mit dem vorrangigen Ziel der *Problemlösung*. Die an der Harvard-University lehrenden Rechtswissenschaftler Roger Fisher und Bruce Patton und der Berater und Schriftsteller William Ury formulierten ca. 1980 für dieses Verhandeln vier Prinzipien:

- ...⇒ Trenne Sache und Person (gemeint ist, in der Sache hart und gegenüber Menschen weich zu verhandeln).
- ...⇒ Konzentriere dich auf Interessen, nicht auf Positionen (es geht darum, von einem Feilschen um Positionen wegzukommen).

- ...⇒ Entwickle Optionen zum beiderseitigen Vorteil (gemeint sind Lösungsoptionen).
- ...⇒ Bewerte Optionen nach objektiven Kriterien.

„Der Konflikt soll durch möglichst sachliche Verhandlungen sowie rationale und objektive Bewertungen gelöst werden“, und zwar ohne externen Dritten. Die vier Verhandlungsprinzipien werden zum Mediationskonzept, wenn Vermittler sie ihrer Tätigkeit zugrunde legen. Entsprechend dem amerikanischen Original-Buchtitel geht es um ein „Getting to yes“, also zu einem Ja zu kommen. Dieses „Getting to yes“ wurde ins Deutsche mit dem Buchtitel „Das Harvard-Konzept“ übersetzt (in der englischsprachigen Fachwelt wird dieser Name gar nicht verwendet). Es dominiert die deutsche Mediationspraxis, ohne die Vollkraft der Mediation zu erreichen.

Der Transformations-Ansatz

Ergänzend, also über das Harvard-Konzept hinaus zu einer Gänze, einer Ganzheit¹ führend, stellt der Transformations-Ansatz den Menschen mit seinen Bedürfnissen und Gefühlen tiefgreifender in den Mittelpunkt. Von Robert A. Bush, Professor für alternative Streitbeilegung, und Joseph P. Folger, Professor für Kommunikation, in ihrem Buch „The Promise of Mediation“ ausformuliert, geht dieser Ansatz über das Verständnis von Mediation als der Vermittlung einer Problemlösung hinaus. Er berücksichtigt in besonderem Maße,

- ...⇒ dass sich Menschen inmitten ihres Konfliktes transformieren, also wandeln und
- ...⇒ ihr soziales und ethisch/moralisches Verhalten bewusst ändern können und damit
- ...⇒ ein soziales Lernen und zugleich moralisches Wachstum möglich sind.

¹ Diese Verdeutlichung ist von Joseph Duss-von Werdt, in: „homo mediator“. Klett Cotta, Stuttgart 2005

Die Zielgrößen des Transformations-Ansatzes sind erstens die Ermutigung, Bekräftigung, Befähigung (im Englischen Empowerment²) des Einzelnen zu (noch) mehr Selbstreflexion, Selbsterkenntnis, Selbstverständnis, Selbstbewusstsein, Selbstvertrauen, Selbstklarheit, Selbstausdruck und Ich-Stabilität. Wie Leben offen ist auf mehr Leben hin, ist Klarheit offen für mehr Klarheit.

Der „Big Boss“ eines Konzerns, Beamte, Arbeiter, Angestellte, Chefärzte, Pfleger, Mitglieder von Organisationen und Institutionen, müssen eventuell genauso ermutigt und befähigt werden wie Eltern und Kinder, Lehrer und Schüler und alle Gesellschafter der „Miteinander-GmbH“ die miteinander Schwierigkeiten, Probleme, Konflikte haben. Diese Bestärkung des Selbst wäre deshalb missverstanden, wenn damit eine Neuverteilung von Macht zwischen Konfliktbeteiligten oder ein Machtgleichgewicht erzielt werden sollte, um Schwächere zu schützen oder zu stützen. Angestrebt ist eine Selbst-Kraft, eine Selbst-Erkenntnis, in der wir auch den anderen als ihn selbst und den Mittelpunkt seiner Welt erkennen und anerkennen.

Zweite Zielgröße des Transformations-Ansatzes ist das Erkennen, Respektieren, Anerkennen (im Englischen Recognition³) des anderen, ein Ihn-gelten-Lassen, ohne sich ihm unterwerfen zu müssen. Wir können uns dem Andersdenkenden öffnen und seine Situation, Einstellung und Sichtweise, seine Motivationen und Bedürfnisse nachvollziehen, achten, respektieren. Wir können so den eigenen Anteil am Konflikt besser erkennen und für den anderen tiefergehendes Verständnis und Anteilnahme entwickeln. Der andere bleibt nicht mehr nur der Fremde. Es hat verwandelnde Kraft, sich so zu begegnen. Wir können beziehungsweise werden. Durch unsere Selbstklärung und das Gelten-Lassen des anderen gewinnen wir ein erweitertes Verständnis für Beziehungen und soziale Kontexte.

Ein *Perspektivenwechsel*⁴ als neue Sichtweise kann geschehen. Wir können etwas aus einem neuen Blickwinkel oder unter anderen Gesichtspunkten betrachten, verstehen, ausdrücken.

»Die wahre Entdeckungsreise besteht nicht darin, dass man neue Landschaften sucht, sondern dass man mit neuen Augen sieht.« – Marcel Proust

Immer bedeutet ein Perspektivenwechsel, über neue Lebensaussichten zu neuen Lebenseinsichten zu kommen. Das heißt zugleich: Ein *Paradigmenwechsel*⁵ als Wandel in uns,

als Wandel unserer Grundhaltung, also unserer Denkmuster und Geistes- und Lebenshaltung, als Wandel unserer Theorien und Lebensmodelle ist machbar.

»Die größte Entscheidung deines Lebens liegt darin, dass du dein Leben ändern kannst, indem du deine Geisteshaltung änderst.« – Albert Schweitzer

Da sich das Harvard-Konzept auf die Parteiinteressen konzentriert, wird mit ihm „nur“ ein Perspektivenwechsel möglich (er ist für den Verlauf der Mediation entscheidend): weg von Positionen, hin zur interessenorientierten Problemlösung, um auf diese Weise zu einer Win-Win-Lösung zu kommen. Ein Paradigmenwechsel ist im ergebnisfokussierten Harvard-Konzept nicht angedacht.

Beide Leitbilder, das Harvard-Konzept und insbesondere der Transformations-Ansatz, der es ergänzt, sind beziehungsschonender als ein Gerichtsverfahren. Sie erhalten Geschäftsbeziehungen viel eher aufrecht. Den essenziellen Unterschied zwischen Gerichtsverfahren und dem Verfahren der Transformativen Mediation zeigt die Gegenüberstellung auf Seite 15.

Nach einer Studie von PricewaterhouseCoopers in Zusammenarbeit mit der Europa-Universität Viadrina Frankfurt/Oder aus dem Jahre 2005 ist die Einstellung der Unternehmen zur Mediation positiv, aber in fast allen Fällen werden Gerichtsverfahren eingeleitet: „Die Unternehmen tun nicht, was sie wollen und sie wollen nicht, was sie tun.“ Deshalb macht sich der Europäische Berufsverband für Eigenständige Mediation EBEM e.V. mit Sitz in München dafür stark, dass Unternehmen bereits bei Abschluss der Verträge Mediationsklauseln mit aufnehmen.

Die Juristen beginnen die Vorteile der einvernehmlichen Lösung von Konflikten zu erkennen. So plädierte der Deutsche Juristentag jüngst dafür, in Deutschland einheitliche Vorschriften für diese Form der Konfliktlösung einzuführen. In der Mediation kann die Lösung weit über das hinausgehen, was mit Rechtsnormen erreichbar wäre. Auch in der Kostenfrage liegen die Vorteile deutlich bei der Mediation. Ein Kostenvergleich sieht so aus: Ein Gerichtsverfahren (Streitwert 50.000 €) kostet mit zwei Instanzen 15.000 €, das Mediationsverfahren 4.000 €. Bei einem Streitwert von 1 Mio € ist das Verhältnis 80.000 € zu 15.000 €.

Wir mehren die Wandlungs- und Entwicklungschancen unseres Umgangs miteinander, wenn wir die Transformative Mediation und mediatives Handeln in die Wirtschaftswelt einbeziehen. „Die fundamentale Tatsache der menschlichen Existenz ist der Mensch *mit* (Hervorhebung durch d.A.) dem Menschen.“ Das heißt der Mensch existiert nicht neben und nicht gegen den anderen, sondern mit ihm. Daraus folgt, dass wir in unseren Beziehungen, deren Kraftwerk die Kommuni-

2 englisch „power“ = Kraft, Antriebskraft, Ermächtigung

3 englisch „recognition“ = Erkennen, Anerkennung

4 lateinisch „perspectare“ = bis zum Ende sich ansehen

5 griechisch „paradeigma“ = Vorbild, Muster

Das Gerichtsverfahren	Das Mediationsverfahren
1. Der Einstieg Vorprozessualer, polarisierender und kostenauslösender Schriftwechsel. Der andere ist und bleibt grundsätzlich der Gegner.	Phase 1: Der Einstieg, Mündliche, gemeinsame, kostenlose Informationssitzung mit dem Ziel, Grundlagen für ein kooperatives Miteinander zu schaffen.
2. Klageerhebung Darlegung der Positionen; Rechtsansprüche, Rechtsansichten, Beweisanträge, evtl. Beantragung von Gutachten, Klageerwiderung, evtl. mit Widerklage.	Phase 2: Informations- und Themensammlung, Informationsausgleich. Schaffung von Vertrauen und erster Empathie.
3. Beweisaufnahme Aus der Sicht der Parteien mit dem Beweggrund der jeweils einseitigen Interessendurchsetzung auf der Grundlage der Position.	Phase 3: Klärung der Interessen, Anliegen, Wünsche, Bedürfnisse/Gefühle als Selbstklärung und als wechselseitiges Erkennen und Verstehen.
4. Beweismwürdigung Weiterhin polarisierende, gegeneinander argumentierende, konfrontative Beweismwürdigung zur Untermauerung der Position.	Phase 4: Kreative Ideensuche, Bildung von Lösungsoptionen auf der Grundlage der geklärten Interessen, Anliegen, Wünsche, Bedürfnisse/Gefühle. Vergrößerung des Verteilungskuchen.
5. Urteilsfindung Durch Richter oder als (eventuell schon früher gefundener) Kompromiss, bei dem jede Partei gegenüber dem ursprünglich angestrebten Ergebnis Abstriche macht.	Phase 5: Kooperative eigenverantwortliche Lösungsfindung durch Auswahl und Bewertung der eigenen Ideen und Lösungsoptionen auf der Grundlage der geklärten Interessen, Anliegen, Wünsche, Bedürfnisse/Gefühle. Ergebnisse können weit über die Rechtsnorm hinausgehen.
6. Urteilsverkündung Vollstreckbares Urteil, Gerichtsvollzieher, eventuell neue Instanz.	Phase 6: Mediationsvereinbarung: Zukunftsgestaltung mit Win-Win-Ergebnis. Juristische, technische, wirtschaftliche, finanzielle, soziale, organisatorische etc. Machbarkeitsprüfung, die auch schon in Phase 5 stattfinden kann. Auf Wunsch der Teilnehmer Kontrolltermin.

kation⁶ ist, diese Wirklichkeit zu achten haben. Wir haben nicht nur Mitmenschen, wir sind MiteinanderMenschen. Das zeigt sich an den Baumwollsocken, die wir anhaben (jemand hat die Baumwolle gepflückt, jemand anderer zu Ballen gepresst, wieder ein anderer verarbeitet) und an dem Mittagessen, das nur mit dem Zutun anderer möglich ist, und es zeigt sich daran, dass wir Geburtstag haben. Wir sind im Gegensatz zu Darwins Meinung auf win-win angelegt. In der Transformativen Mediation werden menschlich tiefer gehende und die Zukunft qualitativ anders und stabiler gestaltende Konfliktlösungen als im Harvard-Konzept möglich. Die Vollkraft der Mediation liegt im Transformations-Ansatz. In ei-

ner letzten Konsequenz zielt er auf eine nachhaltige Veränderung der Grundhaltung des Menschen und damit der Gesellschaft selbst.

Literatur

- Auer, Alfons: Christsein im Beruf. Patmos, Düsseldorf 1966
 Breidenbach, Stephan: Das Besondere der Mediation, die Sicht eines Wirtschaftsmediators: Thesen des Vortrags. In: Greger/Unberath: Die Zukunft der Mediation in Deutschland. C.H. Beck, München, 2008
 Bush, Robert A.; Folger, Joseph P.: The Promise of Mediation. Responding to Conflicts Through Empowerment and Recognition. Jossey-Bass-Publishers, San Francisco 1994
 Fisher, Roger; Ury, William; Patton, Bruce: Das Harvard-Konzept. Campus, Frankfurt / New York ²²2004
 Troja, Markus: Transformative Mediation in einem „reinen Dolar-konflikt“. In: Zeitschrift für Konfliktmanagement, Heft 1, 2007

⁶ lateinisch „communicare“ = gemeinsam machen, verkehren mit, sich besprechen mit jemandem



Dr. jur. Dr. theol. Gattus Hösl, praktiziert in München als Mediator und bildet MediatorInnen aus. Er ist Lehrbeauftragter für Mediation an der Hochschule München und Vorsitzender des „Europäischen Berufsverbandes für Eigenständige Mediation“ (EBEM). Im Herbst erschien sein Buch „Der MiteinanderMensch – Wie wir in Konflikten beziehungs-weise werden“ (Junfermann). www.hoesl-mediation.de



Mit NLP nach China

Von Rainald Runge

Im Land der Mitte würde ein Business-Knigge an seine Grenzen stoßen. Es ist vorteilhaft, sich dort auf die Grundlagen des Neurolinguistischen Programmierens zu besinnen.

China ist ein Land der Widersprüche, und das nicht nur für uns Fremde. Ein deutscher Geschäftsmann landete kürzlich auf dem neuen Terminal 3 des Flughafens in Beijing. Von einem jungen einheimischen Studenten gefragt, was er denn in China wollte, antwortete er: „Ich möchte die Sprache lernen und die Menschen hier besser verstehen.“ Der junge Chinese lachte und erwiderte: „Ich habe schon vor langer Zeit aufgehört, China und die Chinesen verstehen zu wollen. Ich verstehe ja nicht einmal mich selbst.“

Der Autor des Buchs „Gebrauchsanweisung für China“, Kai Strittmatter, rät an einer Stelle: „Misstrauen Sie jedem, ob Ausländer oder Chinese, der eine einfache Erklärung für China hat.“ Was ist denn so anders in China? Was macht eine chinesisch-deutsche Beziehung zu einer Herausforderung, ob in Politik, der Geschäftswelt oder im privaten Bereich?

China hat sich in den letzten 20 Jahren so gravierend, so rasant verändert – und verändert sich auch heute noch in atemberaubendem Tempo –, dass es kaum möglich scheint, sich aktuelle Informationen zu Kultur und Wirtschaft zu be-

schaffen. Die Halbwertszeit der neu erschienenen China-Bücher ist erstaunlich kurz.

Nach vergleichsweise wenigen Begegnungen in China wird deutlich, dass es weder *das China* noch *die Chinesen* wirklich gibt. Die Vielfalt ist einfach zu groß. Schließlich erstreckt sich das Riesenreich über eine Fläche, die fast so groß wie Europa ist. Was wir als *die Chinesen* bezeichnen, sind in Wirklichkeit mehr als 50 verschiedene Nationalitäten, die sich in Aussehen, Bräuchen und auch in der Sprache zum Teil erheblich unterscheiden. In China finden wir ein großes Nord-Süd-Gefälle, aber auch ein West-Ost-Gefälle und enorme Unterschiede in der Lebens- und Denkweise der Stadt- und Landbevölkerung.

Im Businesskontext kann dies gravierende Konsequenzen haben. Was in Peking möglicherweise als sympathisch gilt, kann den Geschäftspartner in Guangzhou völlig vor den Kopf stoßen. Und wer denkt, dass eine Verhandlung in Shanghai ähnlichen Regeln folgt wie in Beijing, der braucht wirklich einen guten Schutzengel.



Wie können wir diesem Dilemma entkommen? Wie können wir uns als China-Reisende auf ein Land vorbereiten, das so vielseitig ist und über das es offenbar nur unzureichende Informationen aus Büchern gibt?

Mit NLP können wir unsere Vorbereitung auf eine interkulturelle Begegnung verbessern. Als Metamodell der Kommunikation hat sich NLP in verschiedenen Bereichen der Kommunikation in den letzten Jahrzehnten bewährt. Herausragend sind hier vor allem jene Techniken, die uns helfen, unsere Wahrnehmung zu verbessern und Informationen sinnvoll zu strukturieren.

Wahrnehmung: Was ist anders?

Vera F. Birkenbihl sagte einmal sinngemäß: „Interpretieren heißt vor allem herumraten.“ In der Beratung kann es vorteilhaft sein, zuerst auf nonverbale Aspekte der Sprache zu achten – also auf alles, was sich jenseits der Bedeutungsebene des Gesagten abspielt. Dies läuft zunächst der Alltagsvorstellung entgegen, wonach wir uns beim Zuhören auf den Inhalt konzentrieren. Im NLP-Training lernen die Teilnehmer, zusätzlich zur Inhaltsebene auch auf die Metaebene zu achten. Die Informationen, die wir auf der Metaebene gewinnen, können zu Ressourcen für die erfolgreiche Kommunikation werden. Wie kann das in China relevant sein?

Asiaten gelten im Allgemeinen eher als freundlich, höflich und ständig lächelnd, mit einer Ausnahme: Chinesen werden von Europäern als eher unhöflich wahrgenommen. Es ist z.B. durchaus normal, dass die Kellnerin im Restaurant die Bestellung ohne Lächeln entgegennimmt und weder „Bitte“ noch „Danke“ sagt. Wer sich länger in China aufhält wird

möglicherweise feststellen, dass das Lächeln nicht immer zu den nonverbalen Signalen von Höflichkeit oder Aufmerksamkeit gehört.

Es ist vielmehr die Fürsorge, die sich in den Taten zeigt, nicht in Worten oder Gesten. Manchmal wird Ihnen der Tee von der Servicekraft nachgeschenkt, manchmal werden die Essstäbchen bereits aus der hygienischen Plastikfolie herausgenommen und Ihnen gereicht. Manchmal erleben Sie, dass unaufgefordert frisches Geschirr oder frische Servietten gebracht werden. Die Freundlichkeit und Höflichkeit der Kellnerin zeigt sich in diesen kleinen Gesten. Da wir diese häufig nicht als unmittelbaren Bestandteil der Kommunikation wahrnehmen, übersehen wir sie oft. In der Kommunikationspsychologie ordnen wir sie der *Metaebene* zu. Nur wir aus dem Westen freilich – für Chinesen sind das noch eindeutig Bestandteile der Kommunikation, deren Grenzen weiter gezogen sind als in unserer Kultur.

Um in China erfolgreich kommunizieren zu können brauchen wir außer bloßen Verhaltensregeln eine andere Perspektive auf die Kommunikation und eine verfeinerte Wahrnehmung. In der interkulturellen Begegnung profitieren professionelle Anwender, die eine fundierte NLP-Ausbildung genossen haben, vor allem deshalb, weil sie gelernt haben, ihre Wahrnehmung zu systematisieren. Im NLP verwenden wir dafür den Begriff des *Kalibrierens*.

Im Alltag kennen wir den Begriff des Kalibrierens vom Vorgang des Eichens. Wenn der Mitarbeiter des Eichamtes die Waage in der Metzgerei eicht, dann kalibriert er sie mit Hilfe der mitgebrachten Normgewichte. Diese sind der Maßstab, und das Kalibrieren der Waage ist tatsächlich ein

Vergleich der Normgewichte mit den von der Waage angezeigten Werten. Der Stempel des Eichamtes bestätigt deren Übereinstimmung. Wir können auch das Instrumentarium unserer Wahrnehmung kalibrieren. Die *Normwerte* sind hierbei für jeden Gesprächspartner individuell verschieden. Das Kalibrieren ermöglicht so eine individuelle Perspektive in der Kommunikation.

Spricht unser Gegenüber von einem besonders schönen Erlebnis, dann können wir die von ihm produzierten nonverbalen Signale als Indikatoren für einen positiven emotionalen Zustand speichern. Berichtet er von einem für ihn besonders schlimmen Ereignis, so erhalten wir entsprechend andere Signale, die wir als Indikatoren für unangenehme Emotionen abspeichern können.

Es macht Sinn, an jedem Menschen – bzw. an jeder Situation – unsere Wahrnehmung neu zu kalibrieren. Erfahrene erfolgreiche Kommunikatoren, überall auf der Welt, sind oft besonders routiniert darin. Innerhalb von Sekunden können sie ausreichend relevante Informationen sammeln, um ihre Wahrnehmung am Gegenüber zu kalibrieren.

Bereits beim Betreten eines Raumes können wir über das periphere Sehen erkennen, wie der Raum strukturiert ist, wie viele Menschen sich dort aufhalten und womit sie beschäftigt sind. Das alles könnte für die folgenden Interaktionen von Bedeutung sein.

Im Gespräch können wir möglicherweise kleinste Veränderungen bei unserem Gegenüber erkennen, z.B. eine geringfügige Veränderung der Hautfarbe aufgrund veränderter Durchblutung, eine Veränderung in der Muskelspannung oder in den Augenbewegungen. Auch wenn wir zunächst nicht wissen, was dies genau zu bedeuten hat („Interpretieren heißt herumraten“), so können wir zumindest bemerken, *dass* sich etwas verändert hat. Ob zum Positiven oder Negativen, das wissen wir zunächst nicht. Vielleicht sind wir gerade in eines der berühmten Fettnäpfchen getreten, oder wir haben das Interesse unseres Gegenübers geweckt. Oft kann man das Gegenüber bitten, seine Meinung zu dem soeben Gesagten zu äußern, oder man kann einfach innehalten und abwarten, was als nächstes geschieht. Einer der Schlüssel zur gelungenen Kommunikation ist die genaue Wahrnehmung all dessen, was sich *jenseits* des Gesagten, also auf der Metaebene, abspielt.

Das Kalibrieren in der Kommunikation hat zwei besondere Aspekte. Zum einen sammeln wir Informationen über unser Gegenüber *im Hier und Jetzt*. Selbst wenn ein Gesprächspartner von erinnerten Erlebnissen berichtet, so sind für uns die *jetzt im Moment* gezeigten Sprach- und Bewegungsmuster relevant. Wir vereinfachen hier stark: Gemeint sind mit Sprach- und Bewegungsmustern alle für uns wahrnehmbaren nonverbalen Aspekte, also Stimmführung und Kör-

perhaltung, Körperspannung und Atmung, aber auch Satzlänge, grammatische Struktur, Wortwahl und anderes mehr.

Der zweite Aspekt des Kalibrierens ist der zeitliche. Wir beobachten Veränderungen beim Partner während des Gesprächs. Hier setzen wir unsere kalibrierten Wahrnehmungsinstrumente ein, um ständig Feedback über den Verlauf des Gesprächs zu erhalten. Wir können frühzeitig Veränderungen an unserem Verhalten vornehmen, wenn die Situation zu entgleisen droht. Manches Fettnäpfchen kann so vermieden und Eskalationen können so verhindert werden.

Allerdings: Im Alltag ist unsere Wahrnehmung erstaunlich ungenau. Unzählige psychologische Experimente zeigen, dass Erwartungen, soziale Einflüsse und Umgebungsvariablen unsere Wahrnehmung weit mehr beeinflussen als uns bewusst ist. Bei der „Datenverarbeitung“ im Gehirn und beim Informationsaustausch mit anderen Menschen reduzieren wir die Komplexität weiter. In der Analyse von gesprochener Sprache können wir diese Reduktion als Verzerrungen und Generalisierungen relativ gut wiedererkennen. Ursprünglich dient sie zur Effizienzsteigerung in der Kommunikation und zur Entlastung des Gehirns, sie birgt aber auch Risiken für die Kommunikation durch die erhöhte Ungenauigkeit.

In der interkulturellen Begegnung können wir uns nicht darauf verlassen, dass Gesten, Mimik und die Struktur eines Gesprächs ähnlichen Regeln folgen wie in unserer Heimatkultur. Wir liegen hier mit unseren Einschätzungen also vermutlich noch weit häufiger falsch als in Deutschland. Betrachten wir ein paar Beispiele.

Geschäftsverhandlungen in China

Deutsche Geschäftsleute beklagen sich zuweilen über die schier endlosen Verhandlungen und Gesprächsrunden in China. Kaum glaubt der Deutsche, endlich einen Schritt weitergekommen zu sein, steht er scheinbar wieder am Anfang.

Es ist sehr hilfreich, einmal genau zuzuhören, *worüber* gesprochen wird und *in welcher Reihenfolge* die Themen behandelt werden. Was im Gespräch relevant ist, steht in den verschiedenen Kulturkreisen oft an verschiedenen Positionen im Gesprächsverlauf.

Während wir im Westen gewöhnlich mit einer These beginnen, die dann im Folgenden detaillierter ausgeführt und begründet wird, so scheinen sich manche chinesische Gesprächspartner zunächst an Nebensächlichkeiten oder Sozialgeplänkel aufzuhalten. Relativ spät und vermutlich eher in einem Nebensatz fallen die Kernaussagen. Kein Wunder, dass Menschen aus unserem Kulturkreis die Einwände der Chinesen nicht bemerken, weil sie so spät im Verlauf des Vortrags überhaupt nicht mehr mit etwas Relevantem rechnen. Ebenso

umgekehrt: Wer zu Beginn die Kernaussagen präsentiert, braucht sich nicht zu wundern, dass die Chinesen sie nicht hören. Denn an dieser Stelle sind sie das nicht gewöhnt.

Mit großer Wahrscheinlichkeit eröffnet der chinesische Gastgeber die Gesprächsrunde. So ergibt sich hier bereits die Gelegenheit zu kalibrieren, wie er seine Inhalte strukturiert. Wenn wir seinem Beispiel folgen und unsere Rede inhaltlich ähnlich der seinen strukturieren, dann kann er uns verstehen.

Wir können feststellen, dass es hier keine verbindliche Regel gibt. Denn *wann* im Gesprächsverlauf unser chinesischer Partner seine Kernaussage äußert, das können wir nicht voraussagen, wenn wir ihm das erste Mal begegnen. Es gibt hier große individuelle Unterschiede. Der Aufbau seines Vortrags gibt uns aber wertvolle Hinweise darauf, wie er seine Überlegungen strukturiert. Und mit sehr großer Wahrscheinlichkeit können wir erwarten, dass er *nicht* in den ersten Sätzen seiner Ausführungen über seine zentralen Gedanken spricht.

Chinesische Mittelschüler lernen, einen Aufsatz als Kunstwerk zu betrachten und demnach auch kunstvoll zu strukturieren. Wer zu Beginn über seine Kernaussage schreibt, fällt durch. Der Lehrer erwartet, dass die Gedanken sich langsam und kunstvoll entwickeln. Jeder Schüler kann so zu einem individuellen Stil in dieser Kunst finden. Und das einzige, was allen individuellen Stilen gemein ist, ist die Tatsache, dass die zentralen Punkte *nicht* zu Beginn genannt werden.

Auch in Geschäftsverhandlungen müssen wir damit rechnen, dass unser Gegenüber einen kunstvollen Redestil pflegt, in dem er seine Gedanken langsam aus allgemeinen Dingen ableitet und möglicherweise gerade die zentralen Aussagen eher in einem Nebensatz versteckt.

Herkunft und Kontakte

Die junge Dame auf der Straße in Guangzhou trägt eine Prada-Tasche und einen Louis-Vuitton-Rucksack. Der junge Student trägt eine Plastiktüte des Londoner Kaufhauses Harrods. Der Manager trägt eine Omega-Armbanduhr, und der Geschäftsführer legt seinen platinbesetzten Montblanc-Füller stets deutlich sichtbar vor sich hin.

Während einige Kolumnisten noch immer über die angebliche Oberflächlichkeit oder den Materialismus in China die Nase rümpfen, können NLP-Anwender einfach kalibrieren, dass diese Dinge in China offenbar Bedeutung haben. Nicht überall, nicht für alle, und nicht für alle gleichermaßen.

Wenn Sie Ihr Gegenüber auf seinen Montblanc-Füller oder seinen neuen Audi ansprechen, können Sie punkten. Denn Sie haben gezeigt, dass Sie verstehen, was für ihn wichtig

ist. Das ist in China oft viel einfacher als hierzulande, denn man spricht offen darüber und man zeigt, was man hat und was man sich leisten kann.

In China werden Gesprächspartner sehr häufig nach Herkunft, Familie, Studienort, Wohnort und Geschäftskontakten gefragt. Vielmehr noch als in anderen Kulturen ist dort das Beziehungsnetzwerk wichtig. Das hat historische Wurzeln und geht weit über unser modernes *Networking* im Business hinaus. Sie werden feststellen, dass sich zwei Chinesen relativ lange über ihre Netzwerke unterhalten können. Da der Austausch darüber ein wichtiger Schritt in der Beziehungspflege ist, sollten Sie lernen, welche Informationen besonders wichtig sind. Achten Sie darauf, welche Bereiche Ihr Gegenüber erfragt, und passen Sie Ihre Antworten seiner Prioritätenliste an.

Wer gut kalibriert, merkt, dass ein Chinese, der eben noch mit einem Amerikaner gesprochen hat, eine völlig andere Körpersprache, Mimik und sogar Stimme annimmt, wenn er sich seinen Landsleuten zuwendet. Sie behandeln Chinesen anders als Nicht-Chinesen. Sie gehen mit Landsleuten häufig wesentlich rauer und direkter um als mit Fremden. Sie pflegen mehr Körperkontakt und sie sagen auch manchmal ziemlich deutlich ihre Meinung. Wenn Sie merken, dass Ihre chinesischen Kollegen oder Freunde Ihnen zunehmend ähnlich begegnen wie ihren Landsleuten, dann sind Sie auf dem Weg zur Akzeptanz in China ein großes Stück weitergekommen.

In China treffen wir auf eine Welt, in der allgemeine Regeln nur begrenzt hilfreich sind. Wenn wir in China erfolgreich sein möchten – ob als Unternehmer oder in einer privaten Beziehung –, dann müssen wir unsere Wahrnehmung vielmehr auf die dortigen Bedingungen anpassen. Nur wenn wir erkennen, was relevant ist, können wir angemessen reagieren.

Chinesen scheinen in der Mehrheit kulturbedingt das Kalibrieren von Kindesbeinen an zu üben. Und viel mehr als alles andere wird man dort honorieren, wenn auch Sie gut kalibrieren: Wenn Sie auf Details in der Kommunikation zu achten gelernt haben – Details, die sich oft im nonverbalen Anteil der Kommunikation und auf der Metaebene verbergen. Denn dort verbergen sich oft die wichtigen Elemente eines Gesprächs in China.



Rainald Runge, Diplompädagoge, NLP-Lehrtrainer (DVNLP) und systemischer Coach. Er lebt in Marbach am Neckar und in Peking. Sein Thema präsentierte er Ende Oktober auf dem Jahreskongress „NLP im Business“ des DVNLP.



Pflege deinen inneren Schweinehund

Von Frank Wartenweiler

Wie der Humor das limbische System beeinflusst und warum es nicht viel nutzt, ein unerwünschtes Verhalten zu bekämpfen.

In den langen, dämmerigen und stillen Gängen unserer heiligen Stätten der Weisheit – unseren Universitäten – gilt Humor als so gefährlich wie ein tödlicher Virus und wird normalerweise deshalb ausgerottet. Auch manche Psychotherapeuten sehen im Hu-

mor ein Übel für ihre Arbeit, denn wenn der Klient lacht, bedeutet dies, dass nicht ernsthaft gearbeitet wird. Selbst dann, wenn Humor nicht ganz so schlimm bewertet wird, bleibt er für manche Therapeuten nichts mehr als ein Grund für ein mildes und verzeihendes Lächeln über den plumpen Kollegen, der an die Kraft von Humor glaubt! – Dennoch gelten Humor und Lachen seit Jahrzehnten in der Provokativen Therapie als entscheidend für persönliche Veränderung. Neue Forschungsergebnisse über das Gehirn

untermauern, warum wir guten Grund haben, in der Psychotherapie viel Gebrauch vom Humor zu machen. Humor beeinflusst das für die Steuerung unseres Verhaltens wichtige limbische System im Gehirn.

Starke Gefühle im richtigen Moment

Unser gesamtes Verhalten wird durch komplexe neuronale Netzwerke im Gehirn organisiert, so auch psychische und psychosomatische Störungen,

welche man als Ausdruck von Konflikten oder „fehlerhaften“ emotionalen Konditionierungen verstehen kann. Diese entsprechen spezifischen neuronalen Netzwerken im limbischen System. Einmal entstanden, bleiben solche Netzwerke womöglich für den Rest unseres Lebens bestehen. Jedes Mal, wenn ein solches Netzwerk aktiviert wird, wird es gestärkt, z.B. bei jeder Erinnerung an eine schlechte Erfahrung. Die gute Nachricht lautet: Selbst wenn das Gehirn unfähig sein sollte, etwas zu vergessen, wird es bis zu unserem letzten Tag auf Erden fähig bleiben, neue Netzwerke zu bilden, welche bestehende, ältere kompensieren können. Unser Gehirn hat unzählige Möglichkeiten zur Verfügung, frische Vernetzungen zu bilden, was sein immenses Vermögen zum Lernen, zur Anpassung und zur Selbstheilung des Organismus beweist.

Da solchen Netzwerken spezifische Emotionen entsprechen, muss eine Veränderung in den Netzwerken mit einer Veränderung der zugehörigen Emotionen einhergehen. Persönliche Veränderung ist demnach möglich, wenn eine Person zugleich mit dem negativen Gefühl, welches zu einem Konflikt oder einer einschränkenden Konditionierung gehört, ein positives Gefühl empfinden kann. Diese neue Erfahrung geht einher mit der Entwicklung von neuen neuronalen Verschaltungen im limbischen System um ein bestehendes Netzwerk herum. Wandel geschieht dann leicht und auf unbewusster Ebene ohne weitere Bemühungen. Vermutlich führt kein anderer Weg als dieser zu stabiler Veränderung. Starke positive Gefühle im richtigen Augenblick sind entscheidend. Für eine dauerhafte Veränderung sind natürlich umso mehr Wiederholungen dieses Vorgangs nötig, je stärker ein bestehendes Netzwerk ist. Gerhard Roth¹ erklärt die positive Wirkung von Psychotherapien als mögliche Folge der positiven Übertragung. Wäh-

rend ein Klient über etwas spricht, was in ihm schlechte Gefühle weckt, fühlt er sich zugleich sicher und geborgen in der Beziehung zu seinem Therapeuten und vertraut ihm deshalb.

Was folgt daraus für die Bedeutung von Humor in der Psychotherapie? Offensichtlich ist Humor ein positives Gefühl und um manches leichter zu beobachten als die leise Entwicklung einer positiven Übertragung, denn Lachen geschieht äußerlich laut hörbar und spiegelt eine innere Verfassung. Wenn Frank Farrelly in seiner Provokativen Therapie ein ums andere Mal Klienten zum Lachen veranlasst, während sie sich in einem eingegengten inneren Zustand befinden – verängstigt, verärgert, mit Tränen in den Augen – entstehen währenddessen gewiss neue Verschaltungen im limbischen System. Und weil die Provokative Therapie sorgfältig darauf achtet, den Humor genau im Umfeld negativer Gefühlszustände einzusetzen, entstehen die neuen Verschaltungen genau am richtigen Ort.

Klienten weisen mich oft darauf hin, dass sie sich in solchen Augenblicken von außen sehen können und darüber lachen, wie absurd ihnen ihr Tun von diesem neuen Blickpunkt aus erscheint. Nun ist diese Perspektive die Sichtweise des Neokortex, denn nur diese Struktur unseres Gehirns erlaubt uns, uns selbst von außen zu betrachten. Provokative Therapie beeinflusst also nicht nur das limbische System durch positive Gefühle zum richtigen Zeitpunkt, sondern auch diejenige Struktur des Gehirns, welche am weitesten entwickelt ist und tieferes Verstehen ermöglicht.

Provokative Therapie und Gehirn

In der Provokativen Therapie sieht man häufig, wie Klienten sich verteidigen und gegen eigene inadäquate Verhaltensweisen aufbegehren oder vor ihr fliehen. Solche Reaktionen – wie auch das Lachen – können als spe-

zifische Wirkungen dieser Methode verstanden werden. Um diese aus der Sicht der Neurobiologie interpretieren zu können, müssen wir zuerst verstehen, wie in unserem Gehirn drei wichtige und sehr verschiedene Systeme stetig zusammenarbeiten.

Das größte, jüngste und am weitesten entwickelte System im Gehirn ist der Neokortex, der Sitz unseres Bewusstseins. Dort wird das repräsentiert, was außerhalb von uns geschieht: was wir sehen, hören, riechen, schmecken und kinästhetisch erfahren, sowie alles, was in uns selbst geschieht, also Körperempfindungen, Gefühle, Träume, Vorstellungen und Wünsche. Der Neokortex ermöglicht Denken, Erinnern, Sprache, Zeiterleben, und bestimmte Strukturen im Stirnlappen ermöglichen Kreativität, Intuition und Kooperation.

Das limbische System ist Sitz der Emotionen und Gefühle. Es ist ein älterer Teil des Gehirns, den wir mit den Säugetieren teilen. Dort ist der Ursprung für soziales Verhalten, Brutpflege und Spielverhalten. Das limbische System arbeitet zum Teil auf der Grundlage vererbter Programme und zum Teil auf der Grundlage erlernter Konditionierungen – das heißt auf der Basis von Belohnung und Bestrafung. Eine hauptsächliche Funktion des limbischen Systems besteht darin, andauernd all unsere Erfahrungen mit früheren zu vergleichen und so unser Verhalten von Moment zu Moment zu steuern. Dies geschieht, noch bevor wir Gedanken zu einer momentanen Erfahrung entwickeln können. Die Arbeitsweise des limbischen Systems ist unbewusst. Wir werden uns dieses Prozesses über den Weg von Emotionen und Gefühlen immer nur mit Verzögerung bewusst, also erst kurz nachdem wir bereits reagiert haben. Und wir werden uns dieses Prozesses nur teilweise bewusst.

Der Hirnstamm schließlich ist als der dritte und älteste Teil des Gehirns im limbischen System integriert und reguliert die wichtigsten Funktionen, die

¹ Siehe Literaturliste am Ende des Beitrages.

dem Überleben des Individuums und der Art dienen. Dieses System funktioniert unbewusst, automatisch und ausschließlich auf der Grundlage vererbter Reflexe. Es reguliert die sehr starken Funktionen des Kämpfens, Verteidigens und Fliehens und weiter die Reflexe der Ernährung, Verdauung, Atmung und Fortpflanzung.

Natürlich sind diese drei Systeme miteinander verbunden und beeinflussen einander andauernd. So kann man sich vorstellen, dass die älteren Systeme, die unbewusst, automatisch und nach festgelegten Programmen arbeiten, zeitweise das bewusste Denken im Neokortex dominieren. Sie könnten in einem solchen Moment die Aktivität des Neokortex einschränken und auf einfache Denkschlaufen reduzieren, welche wir dann immer wieder von neuem durchlaufen. Weil die älteren Systeme unbewusst arbeiten, könnten uns Gedanken in einem solchen Augenblick durchaus bewusst sein, jedoch ohne dass wir uns dessen bewusst wären, was unserem Denken gerade geschieht!

Kämpfen oder fliehen?

Ein konkreter Fall: Eine Person klagt, anstatt an die Arbeit zu gehen, darüber, dass sie „hoffnungslos gegen den inneren Schweinehund zu kämpfen habe.“ Wie arbeitet das Gehirn dieser Person in diesem Moment? Das Wort „Kampf“ repräsentiert im Neokortex eine Aktivität des Hirnstamms, die Worte „innerer Schweinehund“ eine Aktivität des limbischen Systems, welche eine oder mehrere unerwünschte Gewohnheiten zusammenfasst. Die Gewohnheiten basieren auf Konditionierungen zum Zweck, Unlust zu vermeiden. Sprachlich ist „Schweinehund“ die Vereinigung zweier Säugetiere. Da das Gehirn der Säugetiere wesentlich aus dem limbischen System besteht, erscheint der Ursprung dieses Begriffs mehr als symbolisch oder zufällig! – In unserem Fall scheint der Neokortex als Bühne für einen Kampf zwischen den Aktivitäten

zweier verschiedener Hirnstrukturen zu dienen: des kräftigen Hirnstamms und des limbischen Systems. Eine Person, die ihre Faulheit auf diese Weise bekämpft, hat keine Chance zu einer Verhaltensänderung. Im Gegenteil: Ihre Absicht, an die Arbeit zu gehen, wird systematisch geschwächt. Das ist der Grund, warum sie sich hoffnungslos fühlt.

In der Provokativen Therapie setzt man häufig die starke Kraft des Hirnstamms ein, jedoch in die gegensätzliche Richtung. Eine Möglichkeit ist es, sie auf ihren Ursprung zurückzurichten und so einen „Kurzschluss im Kopf“ zu bewirken. Der Therapeut preist die Notwendigkeit eines starken Kampfes gegen sich selbst, bis der Klient dagegen aufbegehrt und so gegen das Kämpfen anzukämpfen beginnt. Die andere Möglichkeit ist, den Klienten zu einer Flucht vor seinem inadäquaten Verhalten zu veranlassen, wobei wiederum die Kraft eines starken Reflexes benutzt wird, der ursprünglich dem Überleben diene.

Als ich einmal einem Studenten zuhörte, der damit beschäftigt war, den „inneren Schweinehund zu bekämpfen“, hatte ich die abscheuliche Vorstellung eines kleinen, grauen, affektierten, kitschig frisierten Pudels, der in eine winzige, rosarote Decke gehüllt, süßlich parfümiert und winselnd an den Blue Jeans des Studenten hochsprang, um speichelnd in der Gegend seiner Genitalien herumzuschnüffeln. Der Student brach ob dieser Vorstellung in Gelächter aus, reagierte jedoch zugleich schockiert und angewidert. Je kränklicher sein Gesicht wurde, desto mehr Details fielen mir zu diesem Ekel erregenden kleinen Hund ein. Unser Dialog beförderte den Studenten in ein Wechselbad widersprüchlicher Gefühle zwischen Heiterkeit und Widerwille. Wiederholt bat er mich, nicht mehr über den Pudel zu reden. Natürlich heizte dies meine Fantasie nur noch mehr an. Unmittelbar nach der Sitzung begann der Student für

sein Studium zu arbeiten. Er hatte die Flucht vor seinem „inneren Schweinehund“ ergriffen und somit den Orientierungspunkt verloren, der ihm geholfen hatte, die Arbeit zu vermeiden. Was konnte er nun anderes tun, als zu arbeiten beginnen?

Das Fantastische an der Arbeit mit den Kräften des Kämpfens und des Fliehens ist, dass man starke, natürliche Kräfte benutzt. Hat man sie einmal in Gang gesetzt, wirken sie von selbst. Warum? Vermutlich einfach deshalb, weil unser Gehirn so arbeitet. Kämpfen und Fliehen sind sehr alte Reflexe, welche, einmal in Gang gesetzt, immer automatisch ablaufen. Es ist deshalb genial und bequem zugleich, diese Mechanismen dazu zu verwenden, Veränderung zu provozieren.

Aber so gut dies funktioniert, vermute ich doch, dass es nicht immer ausreicht, nur die Richtung von Kampf und Flucht umzukehren, um bleibende Veränderungen zu bewirken. Warum nicht? Untersucht man das Beispiel des Studenten, kann man sich leicht ausmalen, dass der „innere Schweinehund“ und die dazugehörigen Konditionierungen nicht wirklich aus seinem Leben verschwunden sind. Der „innere Schweinehund“ ist noch immer sehr nah – im Gehirn! Wie lange wird die Veränderung andauern? Das mag davon abhängen, wie zufriedenstellend der Student seine Arbeit empfindet. Wird diese Erfahrung positiv und stark genug sein, dass sich im Verlauf der Zeit stabile neue Netzwerke im limbischen System entwickeln? Wenn nicht, wird er in den Kampf mit dem „inneren Schweinehund“ zurückfallen.

Befreiung des Neokortex

Gegen sich selbst zu kämpfen bedeutet Konflikt. Automatische Kampf- oder Fluchtreaktionen mögen ein intelligenter Reflex des Hirnstamms sein, wenn unser Körper plötzlich einer Gefahr von außen begegnet. Die Intelligenz des limbischen Systems besteht

in seiner Fähigkeit, das Alltagsleben mit Hilfe gut angepasster Verhaltensmuster zu vereinfachen, die, einmal entwickelt, nach einiger Zeit auch automatisch ablaufen. Und der Neokortex mit seinen unermesslichen Möglichkeiten? Kann es eine intelligente Lösung sein, ihn darauf zu beschränken, Schauplatz für einen Kampf zwischen Vertretern der beiden anderen Systeme des Gehirns zu sein? Erstens führt ein Kampf gegen sich selbst zu einer Verschwendung von Energie. Zweitens stärkt Kämpfen immer den „Feind“, hier einen anderen Teil von einem selbst! Drittens erinnere man sich, dass die Wiederholung einer Aktivität im Gehirn das Netzwerk der involvierten neuronalen Routinen stärkt, in unserem Fall den *Gedanken* (Aktivität im Neokortex) daran, den „inneren Schweinehund“ (Konditionierungen im limbischen System) zu bekämpfen (Reflexe des Stammhirns). Die logische Folge ist, dass wir uns in eine Denkschleife begeben, also den Konflikt auf diesem Weg nicht etwa lösen werden, sondern dass wir ihn auf diese Weise bewahren, komplizieren und stärken! Viertens haben wir mit unserer „Lösung“ offensichtlich dem ursprünglichen Problem, welches in

der Vermeidung von Arbeit bestand, eine ganze Anzahl neuer hinzugefügt. Fantastisch, oder?

Eine Befreiung des Neokortex setzt das Ende des Konflikts voraus und geschieht in dem Augenblick, in dem der Klient sich nicht mehr wechselweise mit der einen oder der anderen Seite eines Konflikts identifiziert, sondern sich und den ganzen Konflikt von außen zu sehen beginnt. Dieser Prozess wird in der Provokativen Therapie wahrscheinlich dadurch in Gang gesetzt, dass der Therapeut dem Klienten – häufig Übertreibungen verwendend! – seine Denk- und Verhaltensweisen in kurzen lebendigen Szenen zurückspiegelt. Und was gibt es da von außen zu sehen? Seltsam aber wahr: nichts anderes als die Tatsache, dass und wie eine Person ihr Gehirn kunstvoll dazu verwendet, einen Konflikt in ihrem Geist zu konstruieren und am Leben zu erhalten! Das ist absurd und deshalb lachen wir. Diese Entdeckung scheint den Neokortex unmittelbar von der Aktivität neuronaler Verschaltungen zu erlösen, die unser Denken einschränken, und öffnet ihn für bessere Möglichkeiten. Wenn das nicht ein guter Grund zur Freude und Heiterkeit ist!

Literatur

- Damasio, Antonio R.: Ich fühle, also bin ich. Die Entschlüsselung des Bewusstseins. List Taschenbuch, Berlin 2004
- Farrelly, Frank; Brandsma, Jeffrey M.: Provokative Therapie. Springer, Berlin & Heidelberg 1986
- Hüther, Gerald: Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2001
- Ramachandran, Vilayanur: Eine kurze Reise durch Geist und Gehirn. Rowohlt, Reinbek 2005
- Roth, Gerhard: Das Verhältnis von bewusster und unbewusster Verhaltenssteuerung. In: Psychotherapie Forum. Themenheft: Neurowissenschaften und Psychotherapie. Vol. 12. No. 2, Wien 2004
- Wartenweiler, Frank: Provozieren erwünscht ... aber bitte mit Feingefühl. Junfermann, Paderborn 2003
- Wartenweiler, Frank: Zauber-Spiegel – Spiegel-Zauber. Spiegeln in der Kommunikation: symmetrisch und antisymmetrisch. Junfermann, Paderborn 2006



Dr. Frank Wartenweiler, Psychotherapeut mit eigener Praxis in Zürich. Führte mit seinem Buch „Zauber-Spiegel – Spiegel-Zauber“ (Junfermann 2006) den Begriff des antisymmetrischen Spiegeln in die Provokative Therapie ein.

heidrun | vössing

ART of NLP



Ein praxisorientiertes Arbeitsbuch für Coaches

144 Seiten, kart. € [D] 16,90; sFr 30, 10; € [A] 17,40
ISBN 978-3-87387-614-9

Systemische Coachingsausbildung

DVNLP-Masterzertifikat, für Practitioner-Absolventen

Inhalte:

- Rahmen und Rolle im Coaching
- Prozessgestaltung im Coaching
- Werkzeuge und Methoden im Coaching
- Coaching und Mediation – der Coach als Mediator
- Gruppen und Team-Coaching
- Der Coaching-Markt: Marketing und Positionierung
- Coaching für den Coach
- Ihr persönlicher Coaching-Stil und Zertifizierung

Start: 25./26. April 2009
Dauer: 18 Tage
Investition: 3.180,- €

ART of NLP

Dipl.-Päd. Heidrun Vössing
 Schnatsweg 34 a | 33739 Bielefeld
 Tel.: 05206 - 92 04 00 | Fax: 05206 - 92 04 85
 Mail: info@art-of-nlp.de

www.art-of-nlp.de

Der Pieks als Suggestion

Von Klaus Witt

Der „Gemeinsame Bundesausschuss“ hat die Akupunktur in den Adelsstand der „evidenzbasierten Medizin“ erhoben. Obwohl sie nicht wirksamer ist als ein Placebo.



Neurolinguistisches Programmieren als psychologische Richtung und Sammlung von Methoden für Kommunikation und Therapie ist auf dem Vormarsch. In England fand im Sommer diesen Jahres an der University of Surrey die erste NLP-Research Conference statt¹ und in den USA wurde der erste Lehrstuhl für NLP² eingerichtet. Die Neurolinguistische Psychotherapie, kurz NLPt, wurde in Italien und in Österreich staatlich als Psychotherapie anerkannt und die EAP, European Association of Psychotherapy, zählt NLP ebenfalls zu ihren Methoden.

In Deutschland hingegen wird – durchaus noch zu Recht – die unzureichende Studienlage bemängelt. Doch die wenigen hervorragenden Studien werden trotz internationaler wissenschaftlicher

Bestätigung konsequent ignoriert. Das ist im Grunde nicht zu begreifen, weil diejenigen, die über die Anerkennung von Methoden wachen, gegen ihre eigenen Kriterien verstoßen, wie die Konsequenzen aus einer großen Studie über die Wirksamkeit der Akupunktur in der Medizin zeigen.

Schauen wir uns zunächst die Grundlagen an, auf der Mediziner in Deutschland agieren. Basis ist die Evidence Based Medicine (EBM), die jene Behandlungsmethoden favorisiert, deren Wirkung auf wissenschaftlichen Erkenntnissen beruht, und unwirksame vermeidet. Aber was wird als wirksam und was als unwirksam deklariert? Um Aussagen dazu zu erhalten, werden Medikamente im Vergleich mit Placebos getestet. Ist ein Placebo genauso

wirksam wie das Medikament, wird die Wirkung auf den Glauben an das Medikament und eben nicht auf den Wirkstoff zurückgeführt. Das Medikament gilt dann als unwirksam. Ist es jedoch wirksamer als das Placebo und auch wirksamer als eine Nichtbehandlung, kann der „Gemeinsame Bundesausschuss von Ärzten, Zahnärzten, Krankenhäusern und Krankenkassen“ es als Kassenleistung zulassen.

Der Begriff Placebo stammt aus dem Lateinischen und bedeutet so viel wie: „Ich werde gefallen“. Er wurde im 14. Jahrhundert als Schimpfwort für Kriecher und Speichellecker benutzt und fand dann in einer Definition Anfang des 19. Jahrhunderts Einzug in die Medizin. Bis heute fasst die Medizin Arzneien unter diesem Begriff zu-

sammen, die sie mehr zur Gefälligkeit als auf einen therapeutischen Nutzen hin verabreicht. In der modernen Wissenschaft gilt Placebo als Synonym für pharmakologische Wirkungslosigkeit, also auf Glauben beruhend.

Dem Placebobegriff haftet ein Stigma von Täuschung, Vorgauklerei und Betrug an. Dabei erbrachte bereits 1955 eine Studie³, dass mindestens 35 Prozent der Patienten bei verschiedensten Erkrankungen allein mit Placebos zufriedenstellend therapiert werden können. Nach einer weiteren Studie von Dylan Evans⁴ beruht die Wirksamkeit eines jeden aktiven Medikaments, ganz gleich wie hoch der Wirkungsgrad des jeweiligen Medikaments ist, zu 56 bis 60 Prozent auf dem Placeboeffekt.

EBM basiert auf bewiesenen Wirkungen, die über die Suggestionwirkung und Gefälligkeitsreaktionen hinausgehen. Die wissenschaftlichen Standards hierfür sind randomisierte Doppelblindstudien. Randomisiert bedeutet, dass die Studienteilnehmer zufällig, also durch Losen oder Würfeln, in Vergleichsgruppen eingeteilt werden. In der Regel werden die teilnehmenden Patienten in therapeutische Interventionsgruppen, Kontrollgruppen und Placebogruppen aufgeteilt.

Die Patienten der Interventionsgruppe bekommen die auf ihre Wirkung zu überprüfende Behandlung. Das kann ein Medikament sein, eine Akupunktur oder eine andere standardisierte Behandlung. Die Menschen der Placebogruppe erhalten – im guten Glauben auf eine wirkungsvolle Intervention – eine Scheinbehandlung, beispielsweise ein wirkungsloses Medikament („Zuckerpille“) oder je nach Studiendesign eine andere „Als-ob-Behandlung“. Nur so kann die Wirkung einer Behandlung im Vergleich von Wirkstoff und Placeboeffekt überprüft werden. Die Teilnehmer der Kontrollgruppe erfahren entweder eine gängige Standardbehandlung oder werden ohne Intervention auf eine Warteliste gesetzt.

„Doppelblind“ bedeutet, dass weder die Patienten noch die behandelnden Ärzte wissen, ob ihre Patienten der Interventions- oder der Placebogruppe angehören. Auch der Arzt weiß also nicht, ob er ein Placebo verabreicht oder nicht. Diese doppelblind überprüften Studien sind folglich nur bei Medikamentengaben möglich, denn beispielsweise bei Akupunktur oder Psychotherapie ist dem Therapeuten ja bekannt, ob und wie er behandelt. In diesem Falle erfolgt die Studie „einfachblind“, das heißt, lediglich die Teilnehmer wissen nicht um ihren Status.

Nach den Regeln der EBM, beispielsweise bei der Bewertung der Allergieforschung, wurden bisher nur Doppelblindstudien als wissenschaftlich relevant anerkannt. Somit galten bisher alle psychotherapeutischen (NLPT) oder nicht-pharmakologischen Studien als nicht evidenzbasiert und bestanden somit nicht vor dem streng-wissenschaftlichen Auge. Innovationen aus der Komplementärmedizin, Psychosomatik oder Psychotherapieforschung blieben somit chancenlos, als ergänzende oder gar alternative Methoden unterstützt oder von den Krankenkassen aufgenommen zu werden. Pillenstudien hingegen gelten im Vergleich zu Gesprächstherapien als wissenschaftlich gesichert.

Ein solches Vorgehen ist von Vorteil für die Pharmaindustrie, die damit ihre Wirtschaftsinteressen gesichert sieht. Und es entspricht einer auf wissenschaftlichen Beweisen beruhenden Medizin, eben der Evidence Based Medicine. Es lässt aber völlig außer Acht, dass eben auch der Glaube der Patienten deren Genesung fördern oder behindern kann. Gedanken und damit verbundene Gefühle bilden Wirkfaktoren, die über das zentrale Nervensystem Botenstoffe produzieren und so das Verhalten steuern und auch den Verlauf einer Krankheit beeinflussen.

Umso erstaunlicher ist es, dass die Akupunktur jetzt aufgrund einer an gut

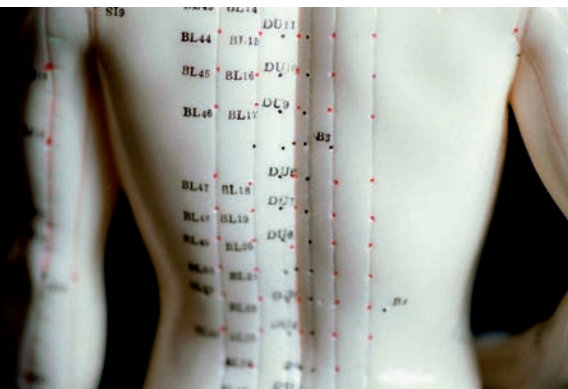
250.000 Patienten durchgeführten Studie⁵, der in der Bundesrepublik bisher größten und vermutlich auch teuersten Studie überhaupt, vom „Gemeinsamen Bundesausschuss von Ärzten, Zahnärzten, Krankenhäusern und Krankenkassen“ als „evidenzbasierte Behandlungsmethode“ bei Spannungskopfschmerzen, Kniearthrose und Rückenschmerzen zugelassen wurde.

Damit erhalten Patienten Zugang zu einer nicht-medikamentösen Behandlungsform, deren Wirksamkeit, Sicherheit und Wirtschaftlichkeit bessere Ergebnisse erzielte, als die im Vergleich geprüfte medikamentöse Standardbehandlung. So erzielten in der Studie die Teilnehmer der Akupunkturgruppe durch die Behandlung deutlich bessere Werte als ihre Leidensgenossen, die eine medikamentöse Standardtherapie erhielten. Zudem ist die Akupunktur nebenwirkungsärmer, und somit scheint diese Studie im Sinne der Patienten ein passables Ergebnis erreicht zu haben.

Nach den Kriterien der Wissenschaft jedoch erscheint das Ergebnis blamabel: Der Vergleich zwischen Interventionsgruppen (Akupunktur) und Placebogruppen (minimal invasive Akupunktur) wies keinerlei Unterschiede auf. In der Placebogruppe haben die behandelnden Ärzte bewusst die bekannten Akupunkturpunkte vermieden. Was aber ähnlich gute Ergebnisse erzielte wie in der Interventionsgruppe selbst. Wer möchte nun seriös entscheiden, ob die Akupunktur wirkt oder das Placebo? Bewiesen ist lediglich, dass Akupunktur und offenkundig auch das Placebo, also der Piekts schlechthin, besser wirken als die medikamentöse Standardtherapie.

Was bedeutet das? Wissenschaftlich kann von einer Wirksamkeit von Piektsen und Suggestion ausgegangen werden, jedoch nicht von einer nachgewiesenen Wirkung der Akupunktur. Die Akupunktur ist, anders als nach der Studie propagiert, keineswegs

„evidenzbasiert“ wirksam. Erstaunlicherweise blieb der übliche Aufschrei all jener aus, die sonst so vehement und kritisch die Studien zerpfücken und auf Wissenschaftlichkeit testen. Die Akupunkturlobby und die Lobby der „Traditionellen Chinesischen Medizin“, TCM, sind vermutlich froh über die Anerkennung. Die Krankenkassen würden ungern zugeben, womöglich sehr viel Geld sinnlos ausgegeben zu haben. Und die Pharmalobby hält den Ball lieber flach, weil sie in diesem besonderen Falle wegen der



schlechten Wirksamkeit der Medikamente (schlechter als Placebo) Gefahr für ihre Millionenumsätze sieht.

Was lehrt uns das? Meiner Meinung nach vor allem eines: Die Wissenschaftstheorie und der Placeboeffekt gehören neu definiert und die Ausgaben für Schmerzmittel neu geprüft. Denn auf schönste Weise widerlegte diese Studie, dass Placeboeffekt nur ein unerwünschter „Schmuddeleffekt“ sei. Stattdessen wurde deutlich, dass eine gezielte Wirkung sowohl über Akupunktur als auch über Scheinakupunktur erreicht werden kann. Und vor allem, dass die Regeln einer fundierten wissenschaftlichen Kosten-Nutzen-Rechnung mit entsprechenden Folgen nicht mehr gelten.

Wer nach dieser Studie, wie der Bundesausschuss, die Akupunktur in den Rang einer evidenzbasierten Methode erhebt, muss sich schon als Strategie bezeichnen lassen, der die üblichen Gepflogenheiten wissenschaftlichen Arbeitens und Denkens in der Medizin missachtet. Auf solche Weise verkommt der Anspruch der Wissenschaftlichkeit zum Deckmantel.

Genau genommen haben die Gutachter des Bundesausschusses NLP praktiziert, weil sie entgegen aller Wissenschaftstheorie einfach den positiven Effekten gefolgt sind und die Theorie vernachlässigt haben. Allerdings hätte man dann das Geld für die Studie sparen können. Positiv ist, dass die bislang unumstößliche Hürde der Doppelblindstudien durchbrochen wurde. Das lässt auf liberalere Strukturen zum Wohle der Patienten hoffen. Positiv ist auch, dass akupunktur-aktivierte Heilungseffekte nachgewiesen wurden, die wirksamer sind als eine Standard-schmerztherapie. Und positiv ist, dass dies zum Wohle der Patienten zugelassen wurde.

Wenn die etablierte Wissenschaft sich jetzt auch noch auf weitere NLP-Strategien einlassen würde, könnten zum Beispiel unterschiedliche Studien in Bezug auf gewünschte Ergebnisse gesammelt und integrierend bewertet werden. Dann könnten Wissenschaftler, so wie in der NLP-Research-Conference bei London geschehen, fachübergrei-

fend miteinander und voneinander lernen. Sie könnten in freundlicher, kommunikativer Atmosphäre wirkliche Innovationen anstoßen und Probleme lösen. Mit NLP und NLPt kann beispielsweise die Vorstellungskraft und Gesundheitsorientierung der Patienten im Sinne eines positiven Placeboeffektes gezielter als bisher genutzt und es können Effekte weit über den Placeboeffekt hinaus erreicht werden⁶. Die Europäische Assoziation für Neurolinguistische Psychotherapie (EANLPt) und die Fachgruppe Gesundheit im Deutschen Verband für Neurolinguistisches Programmieren laden zur Diskussion ein.

Anmerkungen

- 1 Ergebnisse und Abstracts unter www.eanlpt.org, nlpresearch.org
- 2 www.nlprandr.com
- 3 Beecher, Henry K.: The Powerful Placebo. Journal of the American Medical Association, Vol. 159, No.17 (24. Dezember 1955)
- 4 Evans, Dylan: Placebo, Mind Over Matter in Modern Medicine. Oxford Univ. Pr. 2004
- 5 Witt, Claudia M.; Brinkhaus, Benno; Jena, Susanne; Selim, Dagmar; Straub, Christoph; Willich, Stefan N.: Wirksamkeit, Sicherheit und Wirtschaftlichkeit der Akupunktur – Ein Modellvorhaben mit der Techniker Krankenkasse. www.innovations-report.de/html/berichte/studien/bericht-25038.html.
- 6 Einfachblind-Studien und Vergleich zu Kontroll- und Placebogruppen, siehe auch: www.hildesheimer-gesundheitstraining.de, www.psychology-allergologie.de.



Dr. Klaus Witt, Psychologischer Psychotherapeut mit eigener Praxis in Bargteheide, Vorstandsmitglied der European Association for Neurolinguistic Psychotherapy (www.EANLPt.org), Sprecher der Fachgruppe Gesundheit im DVNLP e.V. www.klaus-witt.de



Foto: www.mytear.de

Co-Trainer mit vier Hufen

Von Katja Hinzberg

Pferde können Menschen zeigen,
wie sie erfolgreicher führen können.

Annäherung: Die Autorin in vertrautem Umgang mit dem elfjährigen Friesenwallach Quasar.

Manfred K. begann als Handwerker, aber als Tüftler hatte er eine gute Idee. So wurde Manfred K. zum Mittelständler, der gemeinsam mit seiner Belegschaft einen Umsatz im Millionenbereich erwirtschaftet und heute eine Nische besetzt, die ihn zum Alleinlieferanten namhafter Firmen macht. Dennoch ist Manfred K. unzufrieden und möchte sich verändern, denn er sieht keinen Sinn im „produzierenden Gewerbe“. Viel lieber möchte er mit Menschen arbeiten, zum Beispiel mit gescheiterten Jugendlichen – ihnen eine zweite Chance, eine Ausbildung ermöglichen. Manfred K. leidet darunter, dass er ständig rotiert, während seine Mitarbeiter wenig Motivation zeigen, mit ihm gemeinsam die Ärmel hochzukrempeln und an einem Strang zu ziehen. Ab und an

platzt Manfred K. der Kragen, dann lässt er ein lautstarkes Donnerwetter durch sein Unternehmen schallen. Doch das befriedigt ihn nicht, und führt auch nicht zu einer langfristigen Verbesserung der Situation.

Als Manfred K. in einem Workshop von Bernd Osterhammel und Heinz Welz in Nümbrecht auf die Stute „Jessie“ trifft, ergeht es ihm ähnlich. Er rotiert, läuft um das Pferd herum, versucht es zu bewegen, aber in Wirklichkeit bewegt das Pferd ihn. Trainer Heinz Welz erklärt die Situation: „Pferde klären einen großen Teil ihrer Rangfolge über die Frage ‚wer bewegt wen?‘ Im Moment hat Jessie sich den leichtesten Part ausgesucht und lässt dich um sich herumlaufen.“ Was ist da zu tun? „Energischer werden, in deinem

Denken und in deinem Handeln“, sagt Welz. „Du *willst* jetzt, dass sie nach außen geht und dann im Kreis um dich herumläuft!“

Wir wirken immer, die Frage ist nur: wie?

Was wir mitteilen, ohne zu sprechen

Pferde sind ursprünglich Steppentiere, die in einem festen Sozialgefüge leben. Für das Überleben in der Steppe war es wichtig, anhand winziger Zeichen zu erkennen, ob der herannahende Tiger gesättigt durch die Gegend streunt oder sich auf der Jagd befindet. Eine Fehlentscheidung hatte üble Folgen. Unnötige Flucht bedeutete Verlust von Energie, die bei der nächsten Flucht fehlen

Fotos: Hinzberg.



Die verspielte Quarterhorse-Stute Molly zeigt Zuneigung.

würde. Ein Verweilen würde die Fluchtdistanz verkürzen und die Gefahr erhöhen, gefressen zu werden. Bis heute haben sich Pferde eine Sensibilität bewahrt, mit der sie feinste Stimmungen aus der Körpersprache ihres Gegenübers aufnehmen.

Pferde verdanken einen Großteil ihrer Sicherheit dem streng geregelten Herdenverhalten. Es gibt eine klare Hierarchie, eine sehr fein ausgebildete Kommunikation, mit der die Tiere ihr Miteinander gestalten und ihre Rangfolge klären. Kleinste Zeichen haben eine Bedeutung: die kaum wahrnehmbare Verlagerung des Körpergewichtes, eine minimale Veränderung des Winkels, in dem zwei Pferde zueinander stehen, das Heben des Kopfes um wenige Zentimeter, das immer zu beobachtende Ohrenspiel.

Auch wir Menschen kommunizieren zu einem weit größeren Teil, als uns bewusst ist, über Körpersprache. Forschungen beweisen, dass vor allem die emotionale Kommunikation auf nonverbaler Ebene stattfindet. Die gesprochene Sprache hingegen ist eine der jüngsten Errungenschaften der Evolution.

Wie können Pferde Menschen trainieren? Streng genommen können sie es nicht. Denn es fehlt die Kommunikation zwischen Mensch und Pferd. Es geht nicht um die Kommunikation über

Zügel und Schenkel, sondern um Dinge, die weit über „gehe nach rechts“ und „laufe schneller“ hinausgehen. Hier benötigen Pferde einen Übersetzer, damit ihre Botschaft beim Menschen ankommt. Das Trainer-Duo, bestehend aus Heinz Welz und Bernd Osterhammel, lebt seit über 30 Jahren eng mit Pferden zusammen, versorgt sie täglich selbst, erlebt die Tiere in jeder Lebenssituation, kennt deren Sozialverhalten und erlangte so ein großes Verständnis für diese Spezies.

Was kann ich für dich tun, Boss?

Für Manfred K. folgen ein paar praktische Tipps zum Umgang mit dem Seil, dem einzigen Hilfsmittel, das die Teilnehmer für ihr „Fachgespräch“ mit dem Pferd in die Hand bekommen. Langsam kommt Manfred K. in Fahrt und drückt das deutlich über seine Körpersprache aus. Jessie gibt ihre Strategie auf und trottet brav im Kreis um ihn herum. „Siehst du, jetzt macht sie ihren Job“, sagt Bernd Osterhammel. Aber der Trainer ist noch nicht zufrieden. „Guck mal genau hin, sie macht Dienst nach Vorschrift. Jedes mal, wenn sie an der Türe vorbeikommt, guckt sie schon in die Cafeteria. Sie verhält sich so wie deine Mitarbeiter, nachdem du ein Don-

nerwetter losgelassen hast.“ Manfred K. steigert die Körperspannung, prompt erhöht auch Jessie ihr Tempo, richtet ein Ohr in die Mitte, als würde sie beflissen fragen: „Und was kann ich als nächstes für dich tun, Boss?“

Es gibt Anweisungen durch die Trainer, und K. lässt die Stute kleine Jobs erledigen: eine Runde traben, anhalten, die Richtung wechseln. Er definiert klare Ziele und fordert sie souverän ein. Nachdem Jessie mehrfach bewiesen hat, dass sie eine gute Mitarbeiterin ist, darf Manfred K. sie körpersprachlich zu sich einladen und sie fragen, ob sie sich ihm anschließen möchte. Jessie möchte. Gelassen kommt sie in die Mitte der Reithalle, bleibt bei Manfred K. stehen, und lässt sich entspannt streicheln.

Später in der Feedback-Runde geht es ans Eingemachte. Mit gezielten Fragen führt Heinz Welz seinen Klienten zum Kern: Manfred K. scheut Konflikte. Er möchte mit allen auf einer Ebene kommunizieren, harmonisch, ohne Bereitschaft, sich auf Auseinandersetzungen einzulassen oder sich durchzusetzen. Für seine Mitarbeiter ist Manfred K. ein zahnloser Tiger. Sie tanzen ihm auf der Nase herum. Mit dieser Eigenschaft würde Manfred K. auch scheitern, wenn er seinen Traum verwirklichen und benachteiligte Jugendliche ausbilden würde: Auch hier



Einführung in die „Denkweise“ von Pferden mit den Trainern Heinz Welz (stehend) und Bernd Osterhammel (3.v.r.).

Hemmschwelle: Stute Jessie scheint die Furcht der jungen Kursteilnehmerin zu spüren und steht ganz still.

würde seine mangelnde Durchsetzungsfähigkeit ihn hindern, erfolgreich zu sein.

Und wieder liefern die Pferde den Lösungsansatz: „Schau“, sagt Welz, „du hast Jessie teilweise sehr massiv deutlich gemacht – und machen müssen! – was du von ihr erwartest.“ K. hat voll hinter dem gestanden, was er von ihr forderte. Und obwohl er sich, allen Anschein nach nicht immer freundlich, durchgesetzt hat, entschied sich das Fluchttier Pferd zum Schluss völlig frei, ihm zu folgen und sich von Manfred K. streicheln zu lassen. Welz: „Weil du ein souveräner Führer warst.“ Könnte es sein, dass es den Menschen in seiner Umgebung ähnlich ergehen wird wie Jessie? Was würde passieren, wenn er seine Scheu vor Konflikten

ablegen würde? Manfred K. gibt sich in Kontakt mit ersten Ideen, wie er den Impuls umsetzen könnte – ein Impuls, der ihn womöglich vor einer Fehlentscheidung bewahrt und ihm einen Weg in eine langfristig erfolgreiche Zukunft zeigt.

Literatur:

Monty Roberts: Pferde meines Lebens. Bastei Lübbe, Bergisch Gladbach 2006
Bernd Osterhammel: Pferdeflüstern für Manager. Wiley-VCH, Weinheim 2005



Katja Hinzberg, Texterin, Journalistin und Marketing-Fachwirtin, lebt und arbeitet gemeinsam mit ihren Tieren im Nordrhein-Westfälischen Waldbröl.
www.heinzwelz.de; www.berndosterhammel.de

Mit uns wachsen Sie weiter...

...fordern Sie unser ausführliches Seminarprogramm an!



- Potenziale entdecken mit **STRUCTOGRAM® 1-3**
- Wissen managen mit **PhotoReading®**
- Erfolgreicher mit dem **Seminarzentrum Nürnberg**

www.wild-milde.de | eMail: info@wild-milde.de
www.seminarzentrum-nuernberg.de | Phone: +49-(0)911-300 5 600



Die Suche nach der Normalität

Eine Kurzgeschichte

Von Franz-Josef Hücker

An diesem schönen Herbsttag erwarte ich sie als neue Patientin, und es sind nur wenige Schritte von meiner Praxistür bis zu dem Stuhl, auf den sie sich erschöpft fallen lässt. Eine Frau in den besten Jahren mit schmerzverzerrtem Gesicht. Blonde, halblange Haare. Unruhige stahlblaue Augen. Eine ihrer Hände scheint unentwegt nach etwas zu suchen, die andere ruht auf dem Gehstock, den sie zum Laufen benötigt. Ohne mich anzuschauen, schleudert sie mir ungefragt, mit einem gewissen Stolz, sämtliche Diagnosen entgegen, die ihr die mehr oder weniger stadtbekanntesten Psychiater mitgeteilt haben. Einschließlich der passenden Therapien, der Psychopharmaka und der Schmerzmittel. Gefolgt von den Psychotherapien, wie aus einem Almanach. Nichts kann ihr helfen. Die ständigen Schmerzen bleiben. Auch die Alpträume und die Schlaflosigkeit, wie sie mit bebender Stimme kopfschüttelnd herauspresst.

Als Kind lebte sie mal bei den Eltern, mal bei den Großeltern. Misshandelt vom Vater, der nicht ihr Vater war. Gequält vom tiefreligiösen Großvater. Stunden muss sie auf Holzscheiten knien und beten. Plötzlich stirbt der Großvater. Wegen seiner nichtsnutzigen Enkeltochter und ihrer Mutter, sagt die Großmutter. Dafür soll das Kind büßen. Eine endlose Nacht. Eingesperrt mit dem Leichnam. Gebete in der Finsternis, die Knie taub. Morgens zurück zu den Eltern.

Eine spiegelglatte Landstraße und ein Unfall. Die Mutter ist sofort tot, der falsche Vater Stunden später. Nur sie überlebt wie durch ein Wunder. Muss nun bei der Großmutter leben. Die sie ständig vorwurfsvoll anschaut. Wegen der Schuld am Tod des Großvaters. Dann stirbt die Großmutter. Sie ist jetzt 14 Jahre alt. Ein Mensch, der einen Ausweg sucht. Sie springt aus dem Fenster. Darum diese inkomplette Querschnittslähmung, lässt sie mich wissen, bevor sie verstummt. Bevor sie mich wahrzunehmen scheint, mich anschaut und sagt: Nun wissen Sie es, Herr Doktor. Und sie können mir auch nicht helfen. Das wissen Sie, und das weiß ich.

Wie sind Sie ausgerechnet auf mich gekommen? frage ich. – Ach wissen Sie, diese Frau von dem Pflegedienst. Die hat mir gesagt, Sie seien der Einzige, der mir noch helfen könne. – Das ist wahr, antworte ich. Es ist nämlich so, dass sich jetzt der Herbst seinem Ende zuneigt. Dann kommt der Winter. Und es wird frostig. Aber wie Sie wissen, ist dann der Frühling nicht mehr weit. Und der Frühling lässt Sie bereits den Sommer erahnen. Und Sie werden ebenso wie ich wissen, dass die Sonne des Sommers Sie wärmen wird. Dass Sie auf diesem Weg das finden, was Sie schon so lange gesucht haben. Alles, was Ihnen in Ihrem bisherigen Leben fehlte.

Mag sein, sagt sie und richtet sich auf. Das Gute an der Lähmung ist, dass ich Anspruch auf einen Behindertentransport habe. Und da ist dieser Fahrer, Mustafa Özdemir. Der erzählt aus seinem normalen Leben. Das hilft mir bei meiner Suche nach der Normalität. – Und was ist für Sie die Normalität? unterbreche ich sie. – Ich möchte wie Herr Özdemir morgens zum Bäcker gehen, ein Croissant kaufen und anschließend in meiner Wohnung frühstücken. Das ist für mich die Normalität. Ein bescheidenes Glück, das mich durch den Tag begleitet.

Dann sollten Sie das auch tun, sage ich zu ihr. Holen Sie sich Ihr Croissant. – Aber das geht nicht, erwidert sie und krümmt ihren Rücken. Das kann Herr Özdemir. Für mich ist das völlig ausgeschlossen. – Das denken Sie nur, weil Sie meine Siebener-Therapie noch nicht versucht haben, entgegne ich ihr. – Was ist das für eine Therapie? fragt sie, und Interesse blitzt in ihren Augen

auf. – Das sagt der Name schon. Aber ich werde sie Ihnen nur verordnen, wenn Sie mir versprechen, sie zu nutzen. – Ich werde doch nichts versprechen, was ich nicht kenne. – Das müssen Sie aber, denn sonst kommen wir nicht ins Geschäft. – Nun gut, ich habe schon so viele verrückte Sachen ausprobiert. Worum geht es denn? – Diese Therapie nutzt die Wochen. Darum auch ihr Name. Denn die Quersumme dessen, was Sie tun werden, ist sieben und sie beginnt wohl mit der Sieben, weil die Woche sieben Tage hat. Es ist eine sehr erfolgreiche Selbsttherapie, weil sie den Menschen zuverlässig ermöglicht, die Normalität zu finden.

So etwas Verrücktes habe ich noch nie gehört, sagt sie und blickt mich neugierig an. – Es ist wie so oft im Leben äußerst einfach, sage ich zu ihr. In der ersten Woche stellen Sie an sieben Tagen den Wecker auf sieben Uhr. Sobald der Wecker klingelt, machen Sie sich für den Tag zurecht, gehen zum Bäcker, kaufen ein Croissant und frühstücken in Ihrer Wohnung. In der folgenden Woche stellen Sie sich den Wecker an fünf Tagen, nämlich von Mittwoch bis Sonntag. Dann an drei Tagen, also von Freitag bis Sonntag. Und schließlich, in der vierten Woche, nur noch am Sonntag. Und damit ist Ihre Selbsttherapie ebenso beendet wie unsere Zeit, weil ich noch eine Patientin erwarte. – Verordnen Sie ihr auch diese Siebener-Therapie? fragt sie, und ich sehe den Schimmer eines Lächelns auf ihren errötenden Wangen. – Gut, dass Sie mich das fragen. Denn ich vergaß zu erwähnen, dass diese Therapie nur für Sie bestimmt ist und dass sich meine nächste Patientin bereits ziemlich gut mit der Normalität auskennt.



Dr. Franz-Josef Hücker lebt und arbeitet als Wirtschaftspädagoge, Psychotherapeut (ECP) und freiberuflicher Journalist (DFJV) in Berlin.

«Open» NLP

... weiter gehen und weiter führen ...



**NLP-TRAININGS
AUF ALLEN STUFEN**
die nächsten Termine:

PRACTITIONER

CHANGER
16.–18.1. UND 29.1.–1.2.09

STARTER
13.–15.2.09

MASTER

5.–22.7. und 12.–16.11.09

TRAINER

SPINNER
5.–8.3.09

**SOULTRAIN – DAS ABC
DER EMOTIONEN**
3.–5.4.09

SPECIALS

**BUSINESS- & VERKAUFS-
HYPNOSE**
18.–21.6.09

PLANET PARTY
5.–9.8.09

auf unserer Website
finden Sie viele
interessante gratis
Downloads

Verlangen Sie unsere
Kursinfos!

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





Vom Unbehagen des Herzens

Von Kelly Bryson

Geiz ist nicht geil. Gedanken von Übersee zum Thema Geld und Geben.

Löwen und Tiger und Rechnungen – oh weh.
Löwen und Tiger und Rechnungen – oh weh.¹

Sie sind bestimmt nicht der Einzige, der sich jemals wegen Geld Sorgen gemacht hat. Die Angst um Geld trifft uns wie eine Attacke mitten ins Herz und erschüttert unser Vertrauen in die Natur der Dinge, in das Leben. Sie kann derart lähmend wirken, dass wir uns in einer sich selbst erfüllenden Finanz-Prophezeiung gefangen finden, etwa wie ein Reh, das sich angesichts der Scheinwerfer eines Autos nicht mehr von der Straße rührt.

Als ich gerade eine solch schlimme Phase finanzieller Ängste durchmachte und völlig mutlos war, sagte einer meiner Mentoren, Marshall Rosenberg, zu mir: „Kelly, viele deiner Schüler erzählen mir, wie tiefgreifend sich ihr Leben verändert hat, nachdem sie mit dir gearbeitet haben. Siehst du denn nicht, dass du dem Leben dienst und dass sich deshalb das Leben auch um dich kümmern wird?“ Für eine Weile half mir das, doch dann kehrten die Ängste und das Misstrauen zurück. Wie so viele andere hatte auch ich Kindheitserfahrungen, die mein Verhältnis zum Thema Geld bestimmten, noch nicht verarbeiten und heilen können. Ein Gefühl der Sicherheit war nicht Teil meiner Kindheit. Wenn ich z.B. aß, blieben meine Geschwister oft hungrig. Das ging solange bis ich sieben war und das Sozialamt uns in Pflegefamilien unterbrachte.

So verlor ich das Vertrauen in die Fülle und Sicherheit meiner Welt. Die so entstandene Angst kann einen entweder lähmen und dafür sorgen, dass man sich von der Welt der Finanzen geradezu erdrückt fühlt. Oder sie wirkt dermaßen betäubend, dass man sich im Schwebestadium einer leichten Depression oder mit einem Gefühl der Bedeutungslosigkeit wiederfindet. Und von einer Depression zurück zu Kreativität und Produktivität zu finden, ist ein sehr weiter Weg.

Doch glücklicherweise gibt es eine Abkürzung. Man hört einfach auf, nach Abkürzungen zu suchen, und beginnt damit, *wirklich* von Herzen zu geben und zu empfangen.

Im „Kurs in Wundern“² heißt es, dass Geben und Nehmen dasselbe seien. Und ich glaube, dass beides so zusammenhängt, wie es der Ein-Atem und der Aus-Atem tun.

Zu Stagnität (meine Rechtschreibprüfung teilt mir gerade mit, dass ich wohl ein neues Wort erfunden habe) kommt es immer dann, wenn die Angst vor dem *Herausgeben* den Fluss des *Hereinkommens* unterbricht.

Wenn wir von Herzen geben, kommen auch „träge Finanzen“ wieder in Fluss. Geben wir jedoch aus Verpflichtung oder aus einem Schamgefühl heraus, führt das zu Verstopfung, zu Stagnität. Es gibt jedoch Mittel und Wege, die Pumpe und damit den Fluss wieder in Gang zu setzen: Wir

können zulassen, dass uns gegeben wird. Und genauso können wir zulassen, anderen wirklich zu geben. Ist alles wieder im Fluss, kommt das einer psycho-finanziellen (wieder ein neues Wort) Herz-Lungen-Reanimation gleich.

Ein Beispiel für solch eine psycho-finanzielle Herz-Lungen-Reanimation in meinem eigenen Leben: Noch vor wenigen Wochen war mein ganzes Handeln von der Angst bestimmt, dass mir das Geld ausgehen und ich als Penner auf der Straße enden könnte. Einkaufswagen sah ich plötzlich mit ganz anderen Augen ...

Diese Attacke finanzieller bzw. Überlebens-Ängste wurde ironischerweise dadurch ausgelöst, dass ich mir ein schönes Haus mit einem großen Grundstück gekauft hatte. Bilder von kampfbereiten Gerichtsvollziehern verfolgten mich. Sie stürzten sich auf mich und griffen alles, was mir gehörte, weil ich meine Hypotheken nicht rechtzeitig abgelöst hatte. Und oben auf dem Kühlschrank thronte die heimtückische Hexe Wells Fargo Bank: „Ich bekomme dein neues Haus! Und das wird zu viel sein für deine kleine Beziehung. Ha! Ha! Haaaa!“

Inmitten meiner hektischen Weniger-als-genügend-Geld-einbringenden-Aktivitäten (Arbeit) erreichte mich die Mitteilung, dass eine Klientin aus Los Angeles angerufen habe. Schnell rief ich zurück und hoffte, sie wolle eine Sitzung haben, die mir Geld bringen würde.

Sie befand sich in einer schlimmen Krise, war sie doch gerade von der Firma, für die sie 25 Jahre gearbeitet hatte, entlassen worden. Während sie über ihre finanziellen Überlebensängste sprach, machte sich bei mir ein nagendes, unangenehmes Gefühl im Bauch breit. Ich versuchte damit klarzukommen, doch je länger sie sprach, desto gereizter wurde ich. Weil ich verstehen wollte, woher der Stress kam, hörte ich auf meine inneren Wölfe (meine inneren kritischen Stimmen): „Wie kann ich nur meine wertvolle Zeit verschwenden, indem ich – ohne Geld dafür zu bekommen – den finanziellen Nöten eines anderen Menschen zuhöre? Außerdem bezahle ich dieses Ferngespräch. Ich bin Psychotherapeut – und muss hierfür Geld bekommen.“

Ich dachte, die Anruferin müsste eigentlich merken, dass ich das Bedürfnis hatte, das Gespräch zu beenden. Und eigentlich müsste ihr doch auch klar sein, dass ich für die investierte Zeit bezahlt werden wollte – auch ohne dass ich es ausdrücklich sagte. Doch dann erinnerte ich mich an das Rezept gegen Groll und Armut, das ich meinen Workshop-Teilnehmern mit auf den Weg gebe: „Wenn du gibst, dann nur von Herzen. Und höre jemand anderem nie länger zu, als du wirklich willst. Tust du es doch, so tust du dir und anderen Gewalt an.“

„Jane“, begann ich zögerlich und ein wenig unbeholfen, „mir ist bewusst, dass du gerade sehr panisch bist und eine

schwere Krise durchmachst. Ich muss jedoch darüber sprechen, was gerade bei mir los ist. O.k.? Ich fühle mich irgendwie gereizt und weiß nicht wirklich, woran es liegt.“ Kaum hatte ich das gesagt, fühlte ich mich schon besser.

„Ich sollte nicht alles bei dir abladen. Es tut mir furchtbar leid“, sagte sie, wobei deutlich wurde, dass sie das Gefühl hatte, etwas falsch gemacht zu haben und dass ihre Sorgen für andere eine Last seien.

„Nein, es geht mir nicht darum, über dich zu urteilen. Es geht eher um meine eigenen finanziellen Sorgen.“

„Oh, möchtest du, dass ich für das Gespräch bezahle?“ sagte sie, etwas besorgt und verlegen.

Ihr Angebot rührte mich. Und es half mir, weil ich jetzt eine Wahl hatte: Ich konnte selbst von Herzen geben oder sie bitten, mir zu geben. Doch ich konnte jetzt auch sehen, wie meine eigenen finanziellen Sorgen mich daran gehindert hatten, Jane mit Freude meine Aufmerksamkeit zu schenken.

Mir wurde klar, dass ich ihr meine Zeit, meine Präsenz schenken wollte, weil ich wusste, wie dankbar und erleichtert sie dann sein würde. Innerlich stand ich nun an einem Scheideweg: Wollte ich darauf vertrauen, dass ich von Herzen geben und dennoch finanziell überleben konnte? Oder wollte ich an eine von Angst dominierte Welt glauben, in der der Mensch des Menschen Wolf ist? Und dann kam es mir:

- ✓ Lieber aus dem Einkaufswagen leben, als aufzuhören, von Herzen zu geben.
- ✓ Will ich ein gebendes Leben, muss ich anfangen gebend zu leben.
- ✓ Höre ich auf zu geben, höre ich auch auf zu leben.
- ✓ Immer nur getrieben sein kann doch nicht das Leben sein.

Mein Leben hatte ich gegen Panik eingetauscht. Und ich hatte keine Freude am Leben, weil ich ständig vor dem Damoklesschwert des finanziellen Ruins davonlief. Davon hatte ich jetzt wirklich genug.

Wenn ich mein Geld (meine Zeit oder andere Ressourcen) dort investiere, wo ich mit dem Herzen bin, setze ich einen Kreislauf in Bewegung, der mir reiche Einnahmen beschert wird. Davon bin ich jetzt überzeugt. Für mich gilt auch, was der Schweizer Naturalist Louis Agassiz einst sagte: „Ich kann es mir nicht leisten, meine Zeit mit Geldmachen zu verschwenden.“ Das ist sicher nichts Neues und dennoch schwer zu glauben, wenn man immer wieder hören muss „Geiz ist geil!“, „Reiß dir den Arsch auf, die Wallstreet-Typen schleppen im Spielzeugland immer die Puppen ab – und das Spielzeug dazu“.

Ich will jetzt nicht zu sehr in den Bereich des Märchenhaften abdriften, doch tatsächlich kamen, nachdem ich mit Jane ge-

sprochen hatte und nachdem mir dieses Licht aufgegangen war, zwei weitere Anrufe mit wirklich guten Nachrichten in Sachen Finanzen.

„Achtung, Achtung: Verlier dich nicht zwischen den Welten, Will Robison.“ Eine allesgebende Mutter Teresa zu werden ist eben nicht der Schlüssel zum Glück. Das habe ich bereits bis zur Erschöpfung durchexerziert. Viele Jahre lebte ich in einem Ashram und gab mein *ganzes Geld* und all meine Zeit der „World Welfare Organization“, in der Hoffnung, Mediation auf der Welt zu verbreiten.

Diese Erfahrung hatte mich zu einem missgünstigen und desillusionierten Menschen gemacht, einem, der nicht wusste, wie er für sich selbst sorgen konnte. Dass meine Bedürfnisse Geschenke sein könnten, kostbare Gelegenheiten, dem Leben in mir zu dienen, hatte ich nie gelernt. Wie ich mich motivieren konnte, wusste ich wohl. Aber mir selbst geben? Fehlanzeige.

Doch warum müssen wir uns überhaupt motivieren? Weil wir das, was wir tun, nicht genießen. Brauchten Sie als Kind eine Motivation, in die Schulpause zu gehen? Wäre es nicht wunderbar, wenn wir mit genau dieser Energie unsere Arbeit tun könnten? Ja, ja und nochmals ja! Ich will eine große Pause, die nie vorüber geht, ich will nur spielen – und dafür bezahlt werden. Mein Bruder Jim z.B. spielte am liebsten mit seinem Kipper im Sand. Nun besitzt er einige große Kipper und spielt den ganzen Tag.

Wenn Sie den Erwachsenen-Karzer von „du musst“ und „du solltest“ verlassen und sich auf den Pausenhof begeben wollen, ist es notwendig, in einer nicht-autoritären und nicht-statischen Sprache zu denken und genauso mit sich selbst zu sprechen.

Beispiel: „Du bist ein schüchterner, fauler, zu alter, ungebildeter, zögerlicher, unorganisierter, untalentierte, deprimierter, dysfunktionaler, nervöser, wütender Mensch und ein Versager in finanziellen Angelegenheiten.“ Beachten Sie die Endgültigkeit und Stagnizität dieser Beurteilungen. Das ist vollkommen lebensfremd, denn das Leben ist ein sich ständig verändernder Fluss.

Deshalb habe ich mich entschieden, dieses statische, verurteilende Denken in prozesshaftes Denken umzuwandeln. Zum Beispiel: Aus „Kelly, du bist nicht besonders gut darin, Geld zu verdienen“ wird: „Kelly, du fühlst dich hilflos. Du brauchst Unterstützung in deinen finanziellen Angelegenheiten. Wie wäre es, wenn du dich in einem ersten kleinen Schritt an einen Finanzberater wenden würdest?“

Und dann gibt es da noch eine viel Energie fressende Dynamik: etwas von sich selbst verlangen. Wenn wir etwas von uns selbst verlangen, dann führt das entweder zu einer rebel-

lischen oder zu einer unterwerfenden Haltung. Wenn ich mir selbst sage, „Ich muss“ oder „Ich sollte etwas tun“, dann bleibt mir keine Wahl, außer mich aus Angst, Scham oder Schuld zu unterwerfen oder aus Trotz zu rebellieren. Unterwerfe ich mich, fühle ich mich deprimiert und ausgelaugt. Rebelliere ich hingegen, fühle ich mich anschließend zu schuldig, um wirklich Freude am Ergebnis meiner Rebellion zu haben. Deshalb würde ich es vorziehen, den inneren Konflikt zu transformieren – in eine Form, mir selbst zu geben.

Dieser Prozess ist nicht einfach und funktioniert auch nicht von jetzt auf gleich. Es braucht Zeit, Hilfe von außen, Übung, Empathie, und viel Hingabe, sich mit sich selbst zu verbinden anstatt sich zu korrigieren. Es handelt sich um einen Prozess, um kein einmaliges Ereignis.

Zum Abschluss noch einige Gedanken:

- Geld gibt Ihnen keine Sicherheit. Wenn Sie sich jedoch sicher fühlen, ist es leichter, Ihren Lebensunterhalt zu verdienen.
- Wenn ich etwas beitrage, werde ich auch etwas bekommen.
- Geben Sie Ihr Geld dort hin, wo Sie mit dem Herzen dabei sind. Setzen Sie auf *sich* selbst. Stellen Sie Ihr Geld in den Dienst Ihrer eigenen Entwicklung und Ihrer Träume. Das bedeutet es, wirklich an sich selbst zu glauben.
- Genau wie andere Ressourcen, z.B. Zeit und Aufmerksamkeit, ist auch Geld Energie. Ich muss entscheiden, welche Kraft ausschlaggebend dafür sein soll, wofür ich diese Ressourcen einsetze. Lasse ich zu, dass es immer Angst, Scham oder Schuld sind, die bestimmen, wofür ich meine Zeit oder mein Geld verwende? Oder lasse ich mein Herz oder mein Mitgefühl die Führung übernehmen?

Übersetzt von Heike Carstensen

Anmerkungen

- 1 Anspielung auf L.F. Baum, „Der Zauberer von Oz“: „Löwen und Tiger und Bären.“
- 2 Helen Schucman, US-amerikanische Psychologin, Empfängerin von Christusoffenbarungen, die sie unter dem Titel „A Course in Miracles“ veröffentlichte.



Kelly Bryson ist seit mehr als 30 Jahren Familientherapeut war u.a. als Trainer für das *Center for Nonviolent Communication* tätig. Er ist Autor des Junfermann-Bestsellers „Sei nicht nett, sei echt!“



Coaching von Teams und Gruppen

Von Roland Jäger

Vor allem in so genannten Change-Prozessen gibt es effektive Alternativen zum kostenintensiven Einzelcoaching.

Wenn Menschen vor neuen Herausforderungen stehen, benötigen sie neben der fachlichen oft eine mentale Unterstützung – insbesondere wenn das Lösen der Herausforderung von ihnen neue Denk- und Verhaltensmuster erfordert. Deshalb engagieren Unternehmen zunehmend Coaches. Doch wann ist eher ein Einzelcoaching und wann eher ein Team- oder Gruppencoaching angesagt? Hierüber bestehen häufig Unsicherheiten.

Immer häufiger sehen sich nicht nur einzelne Mitarbeiter, sondern vielfach ganze Mitarbeitergruppen vor neuen Herausforderungen, die an gewohnten Denk- und Verhaltensmustern rütteln. Etwa wenn es um das Führen von Mitarbeitern geht. Oder um das Gewinnen von Neukunden. Oder um die Frage: Wie arbeiten wir künftig als Team zusammen? Entsprechend steigt auch der Bedarf an Beratung sowie Unterstützung – fachlich und mental. Denn oft stoßen Menschen, wenn sie vor neuen Herausforderungen stehen, an ihre Grenzen, auch weil ihnen nicht klar ist, welche Handlungsoptionen sie haben.

Unter dem Begriff Coaching werden die unterschiedlichsten Beratungsleistungen angeboten – für Einzelpersonen und Personengruppen. Das schafft Verwirrung bei den potenziellen Interessenten. Deshalb seien hier die Grundformen kurz erläutert. Die Mutter aller Coaching-Formen ist das so genannte Einzelcoaching. Bei ihm trifft sich eine Person, der Coachee, mit einem Berater beziehungsweise Coach, um mit ihm eine Lösung für eine aktuelle berufliche oder private Herausforderung zu erarbeiten. Zum Beispiel zur Frage – sofern der Coachee eine Privatperson ist: Soll ich meinen Job wechseln? Wie kann ich die vielen Anforderungen, die an mich beruflich oder privat gestellt werden, unter einen Hut bringen? Der Betreffende fühlt sich in dieser Frage vorerst nicht entscheidungs- oder handlungsfähig.

Die Grundannahme im Coaching lautet: Prinzipiell kann die Person ihr Leben alleine mit Erfolg meistern. Das hat sie in der Vergangenheit bewiesen. Sie benötigt aber in der aktuellen Situation zeitlich befristet eine punktu-

elle Unterstützung. Der Fokus liegt beim Coaching also klar auf der zu bewältigenden Aufgabe. Anders in der Therapie, bei der die Person im Zentrum der Betrachtung steht. Doch auch beim Coaching stößt man schnell auf Fragen wie: Zeigt die betreffende Person in vergleichbaren Situationen regelmäßig ähnliche Denk- und Verhaltensmuster? Schiebt sie Grundsatzentscheidungen häufig auf die lange Bank? Oder denkt sie vorschnell: „Das klappt nie“? In den Coachingsitzungen werden Fragen erörtert, die die Persönlichkeit tangieren, was Anforderungen auch an das psychologische Know-how des Coachs stellt.

Ähnlich verhält es sich im Unternehmenskontext. Anlass kann sein: Ein Unternehmer ist unsicher, ob er expandieren soll. Oder eine Führungskraft steht vor der Aufgabe, seine Mitarbeiter zu mehr Leistung zu motivieren. Oder ein Projektmanager fragt sich, wie er die Bereichsfürsten als Mitstreiter für ein Projekt gewinnen kann. Im Zentrum stehen hier berufsbezogene Fragestellungen, wobei auch hier immer

auch Aspekte der Persönlichkeit eine Rolle spielen. Warum schreckt die Führungskraft bei unzureichenden Leistungen im Team vor klaren Ansagen zurück? Warum türmen sich auf ihrem Schreibtisch immer mehr Aufgaben, obwohl sie viele an Mitarbeiter delegieren könnte? Manche Fragen gehen bis zu biografischen Wurzeln. Deshalb muss auch im Unternehmenskontext bei Einzelcoachings Vertraulichkeit gewährleistet sein.

Ein Ziel, unterschiedliche Aufgaben

Wann ist ein Teamcoaching und wann ist ein Gruppencoaching angezeigt? Teamcoaching lohnt sich unter anderem in Veränderungsprozessen, dem so genannten Change-Management, wenn sich die Struktur des Unternehmens oder des Marktes wandelt und komplette Mitarbeitergruppen vor neuen Herausforderungen stehen. Ein Vorteil ist, dass es auch den (Erfahrungs-)Austausch mit Kollegen ermöglicht sowie eine Verständigung auf ein gemeinsames Vorgehen. Die Teilnehmer an einem solchen Coaching sollten ein Arbeitsteam bilden – also gemeinsam eine Aufgabe lösen müssen oder beim Erfüllen ihrer Aufgaben wechselseitig auf Unterstützung angewiesen sein. Sie müssen, im Falle etwa von Projektteams, nicht demselben Bereich angehören.

Zentral steht beim Teamcoaching das (bessere) Lösen einer gemeinsamen Aufgabe. Deshalb drehen sich beim



Teamcoaching die Sitzungen häufig um folgende Fragen:

- Was ist unser gemeinsames Ziel?
- Welche Aufgaben ergeben sich hieraus?
- Welche Erwartungen werden beim Lösen der Aufgabe an uns gestellt?
- Wollen wir und können wir diese Erwartungen erfüllen?
- Was ist nötig, damit wir die Aufgabe bestmöglich lösen?

Häufig gestellte Fragen sind zudem:

- Was hindert uns daran, dieses Ziel zu erreichen?
- Welche Strukturen/Verhaltensmuster sind nötig, damit die Zusammenarbeit funktioniert?
- Wer macht was bis wann?

Sowohl beim Verständigen auf ein gemeinsames Vorgehen, als auch beim Umsetzen der vereinbarten Lösung sind Reibereien programmiert. Und dies nicht nur, weil die Teammitglieder beim Erfüllen ihrer Aufgaben aufeinander angewiesen sind, sondern auch weil die Beteiligten oft unterschiedliche Meinungen und Interessen haben. Deshalb hat der Coach beim Teamcoaching auch die Funktion eines Moderators und Teamentwicklers, der dafür sorgt, dass

- die verschiedenen Interessen und Sichtweisen klar benannt werden und
- die realen Knackpunkte (der Zusammenarbeit) angesprochen werden (und sich die Teilnehmer nicht über Scheinprobleme zanken).

Der Coach muss auch darauf achten, dass die vereinbarten Lösungen realistisch und tragfähig sind, dass sie den übergeordneten Bereichs- und Unternehmenszielen entsprechen und die Interessen nicht nur aller Beteiligten, sondern auch der Betroffenen angemessen berücksichtigen.

Beim Teamcoaching werden oft auch Verhaltensweisen einzelner Mitglieder angesprochen, die die Arbeit des Teams oder einzelner Mitglieder erschweren. „Herr Schmitt liefert mir die benötigten Unterlagen zu spät.“ Oder: „Von Frau Mayer erhalte ich nur auf Nachfrage die nötigen Informatio-

nen.“ Dann ist der Coach als (Gesprächs-)Moderator gefragt. Denn im Rahmen einer Teamcoaching-Sitzung kann zwar erörtert werden, welche Merkmale der Organisation oder welche Strukturen der Arbeitsbeziehung dazu führen, dass eine Person ein gewisses Verhalten zeigt. Teamcoaching-Sitzungen sind aber nicht der Ort, um etwa darüber zu sprechen, welche Persönlichkeitsmerkmale von Frau Mayer dazu führen, dass sie diese Infos nicht weitergibt. Etwa, weil sie den Kollegen Huber als Konkurrent empfindet. Oder weil sie die Macht genießt, die daraus resultiert, im alleinigen Besitz gewisser Infos zu sein. Solche persönlichen Aspekte dürfen in einem Teamcoaching nicht erörtert werden. Denn dies käme einem Bloßstellen der betreffenden Person vor anderen gleich. Solche Fragen können in Einzelcoachings angesprochen werden, die parallel zum Teamcoaching stattfinden.

Ergänzende Einzelcoachings sind auch dann sinnvoll, wenn es um das Umsetzen der vereinbarten Lösung geht – sei es im Kontakt mit Kunden oder im Führungsalltag. Dann treten bei den Teammitgliedern oft Verhaltensunsicherheiten auf, die zu Selbstzweifeln oder zu Zweifeln an der vereinbarten Lösung führen. Hilfreich ist dann, wenn zumindest den Schlüsselpersonen im Team ein Ansprechpartner zur Seite steht, der ihnen ein Feedback über ihr Verhalten gibt und mit ihnen Lösungen für die Probleme erarbeitet, die beim Umsetzen auftauchen.

Gleiche Aufgaben, unterschiedliche Ziele

Von Gruppencoaching spricht man, wenn die Teilnehmer kein Arbeitsteam bilden, aber in ihrer Organisation eine ähnliche Funktion haben oder dort vor vergleichbaren Herausforderungen stehen. Hier gilt es, zwei Situationen zu unterscheiden:

- a. Die Teilnehmer arbeiten alle für dasselbe Unternehmen. Oder:
- b. Sie sind Mitarbeiter verschiedener Unternehmen.



Beides ist möglich. Als klassisches Beispiel für ein Gruppencoaching kann gelten: Ein Unternehmen hat mehrere junge Führungskräfte. Diese wurden zwar in Schulungen auf ihre Führungsaufgaben vorbereitet, aufgrund ihrer geringen Führungserfahrung sind sie aber oft noch unsicher, wie sie im Führungsalltag auf gewisse Herausforderungen reagieren sollen. Zum Beispiel, wenn ihnen von der Firmenleitung Ziele vorgegeben werden, die sie selbst für sehr anspruchsvoll (oder gar unrealistisch) erachten und die sie ihren Mitarbeitern „verkaufen“ müssen. Oder wenn ein „alter Hase“ in ihrem Team, auf dessen Unterstützung sie angewiesen sind, aus der Reihe tanzt.

Aufgrund ihrer mangelnden Erfahrung wissen junge Führungskräfte oft nicht, wie sie reagieren sollen. Sie können häufig nicht einschätzen: Tauchen die Probleme aufgrund meines Verhaltens

auf oder sind sie situationsbedingt? Entsprechend groß ist die Gefahr, dass sie aus einer Situation falsche Schlüsse ziehen und unangemessen reagieren. In solchen Situationen ist ein Gruppencoaching oft günstiger und effektiver als ein Einzelcoaching. Gerade für unerfahrene Führungskräfte ist es lehrreich, sich mit Kollegen auszutauschen. Denn dann erfahren sie, dass die Probleme nicht personen-, sondern situationsbedingt sind. Und sie erleben im Austausch mit den Kollegen intensiver ihre Stärken und Schwächen.

Der Coach als Impulsgeber

Diesen gemeinsamen (Reflektions-) Prozess hat der Coach beim Gruppencoaching nicht nur zu moderieren, er muss ihn auch stimulieren und die Teilnehmer dazu veranlassen, aus den Erkenntnissen die nötigen Schlüsse zu ziehen. Zugleich steht er ihnen als Rat- und Impulsgeber zur Seite und weist die Führungskräfte auf mögliche alternative Betrachtungsweisen und Lösungswege hin. Deshalb muss der Coach praktische Führungserfahrung haben.

Oft gibt es in Klein- und Mittelunternehmen zu wenig Führungskräfte, Salesmanager oder Projektmanager, um ein solches Gruppencoaching firmenintern durchzuführen. Dann kann man ein Gruppencoaching auch mit Teilnehmern aus unterschiedlichen Unternehmen machen – sofern sich hieraus keine Konflikte ergeben, zum Beispiel weil die Unternehmen unmittelbare Wettbewerber sind. Eine solche Gruppenkonstellation hat Vorteile. So erhalten die Teilnehmer zum Beispiel einen Einblick, wie gewisse Aufgaben in anderen Unternehmen gelöst werden. Das erweitert ihr Verhaltensrepertoire. Ein Nachteil einer solchen Gruppenkonstellation ist: Der Lernprozess kann nicht so scharf auf die Strategie beziehungsweise die Philosophie des jeweiligen Unternehmens fokussiert werden, als wenn alle Teilnehmer für dasselbe Unternehmen arbeiten.



Roland Jäger, Inhaber der Unternehmensberatung rj management, Wiesbaden. Kontakt: rj@konsequent-fuehren.de.

Coachingform	Teilnehmer	Häufige Ziele	Funktionen des Coachs (situationsabhängig)
Einzelcoaching	Einzelpersonen (z.B.: Personen, die beruflich oder privat an einem Scheidepunkt stehen)	Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit bei aktueller Herausforderung (wieder)herstellen; persönliche Entwicklung stimulieren	<ul style="list-style-type: none"> • Geistiger Sparringpartner • Rat-, Impuls- und Strukturgeber • „Lotse“ • Ermutiger
Teamcoaching	Mehrere Personen, die gemeinsam bestimmte Aufgaben/Herausforderungen meistern und/oder Ziele erreichen müssen/möchten (z.B.: Projekt- oder Salesteam)	Qualität der Zusammenarbeit erhöhen und Leistung des Teams steigern; Zielerreichung sichern	<ul style="list-style-type: none"> • Gesprächsmoderator • Katalysator für das Ansprechen auch von „Tabu-Fragen“ • Moderator von „Konflikten“ • Impulsgeber • Prozessbegleiter
Gruppencoaching	Mehrere Personen, die kein Arbeitsteam bilden, aber vor vergleichbaren Aufgaben/Herausforderungen stehen (z.B. Führungsnachwuchskräfte, Key-Accounter, Bereichsleiter eines Unternehmens bei Changeprozessen)	Lösungen für typische Probleme/Herausforderungen im Berufs-/Unternehmensalltag erarbeiten und Kompetenz zum Wahrnehmen der aktuellen Position/Funktion steigern	<ul style="list-style-type: none"> • Rat- und Impulsgeber • Gesprächsmoderator • „Anbieter“ von Denk-/Verhaltensalternativen • Ermutiger • Beschleuniger von persönlichen Entwicklungsprozessen

Zwischen Scheu und Chance

Von Jenny Garbe

NLP im Bewusstsein von Unternehmen: Unsere Autorin legte an der Universität Leipzig eine Studie zum Stellenwert von NLP in der Unternehmenskommunikation vor.

Firmen, die NLP anwenden, haben damit sehr unterschiedliche Erfahrungen gemacht. Kritische Artikel über NLP bringen diese Methode in Misskredit. Mittlerweile werden NLP-Techniken teilweise unter anderem Namen in Seminaren gelehrt. Wie ist die Meinung dazu innerhalb der Unternehmen? Wo wird NLP tatsächlich angewendet? Lassen sich eigene Ziele durch NLP besser erreichen? Dies sind eine Reihe von Fragen, über die es bisher kaum Untersuchungen gibt.

Als ersten Ansatz zu dieser Thematik gibt eine Befragung von NLP-Anwendern im Rahmen meiner Magisterarbeit an der Universität Leipzig Einblicke in Relevanz und Stellenwert von NLP innerhalb der Unternehmenskommunikation. Dazu wurden 120 Menschen befragt, die NLP kennen und nutzen. In welchen Bereichen wenden sie NLP in ihrem Arbeitsalltag an? Gibt es bestimmte Techniken, die sich besonders eignen? Wird NLP in der unternehmensinternen Ausbildung berücksichtigt? Wie wird der Bedarf eingeschätzt? Wie verbreitet ist NLP unter Kollegen und Kunden? Gibt es Vorbehalte und Vorurteile gegenüber NLP?

Die Befragten der Online-Studie sind im Schnitt 38 Jahre alt und haben ein Studium abgeschlossen. Zwei Drittel besitzen eine qualifizierte NLP-Ausbildung, die Hälfte eine nahestehende Richtung. Ein Fünftel kennt NLP erst kurzzeitig, je ein Drittel seit ein bis drei Jahren bzw. seit drei bis zehn Jahren. Jeder Zehnte wendet NLP schon länger als zehn Jahre an. Zwei Drittel der Befragten sind Arbeitnehmer, ein

Häufige Techniken und Formate	Anteil	Typische Situationen	Anteil
Pacing und Leading	34 %	Konfliktmanagement	27 %
Ankern	25 %	Mitarbeiterkommunikation	20 %
Reframing	21 %	Verkauf/Vertrieb	16 %
Rapport	21 %	Kundenkommunikation	11 %
Milton-Modell der Sprache	18 %	Workshops und Trainings	11 %
Metaprogramme/-modelle	18 %	Besprechungen/Meetings	11 %
Metamodell der Sprache	16 %	Motivationsgespräche	9 %
Repräsentationssysteme/VAKOG	13 %	Verhandlungsleitung	9 %
Disney Strategie	11 %	Coaching	9 %

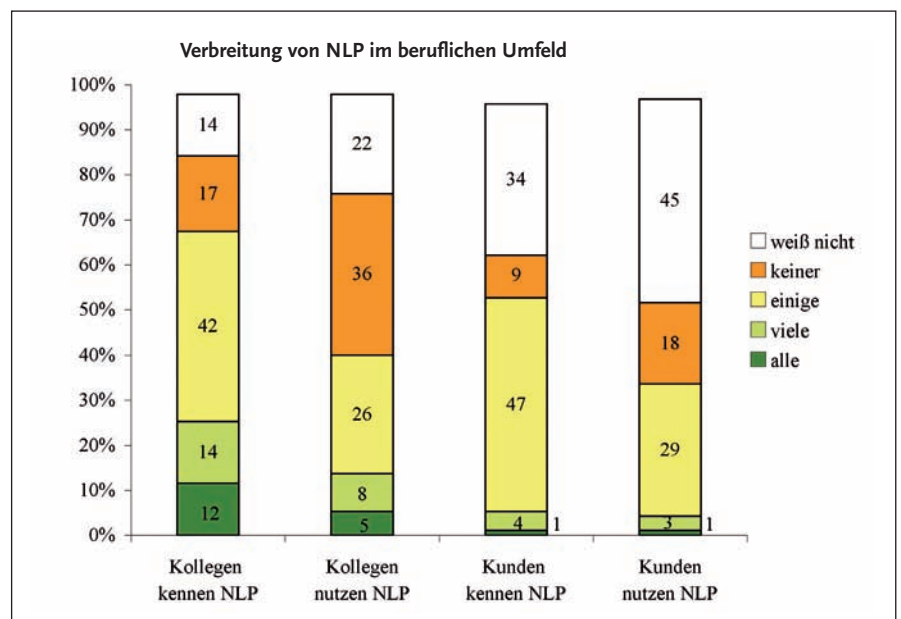
Drittel selbstständig. Fast drei Viertel haben Führungserfahrung im Management. 95 Prozent der Teilnehmer wenden NLP in der Unternehmenskommunikation an, die meisten von ihnen bereichsübergreifend sowohl im Selbstmanagement als auch in der Teamarbeit und Personalführung sowie beim Training.

Bei über 90 Prozent ging der erste Kontakt mit NLP auf Eigeninitiative zurück. 77 Prozent sehen Neugier als persönlichen Anlass für ihr NLP-Training.

Fast zwei Drittel der Befragten verspürten einen Veränderungswunsch.

Die Mehrheit der Befragten, die NLP im Unternehmen nutzen, wenden es auch außerhalb des Berufsalltags an. Dabei dominiert private Kommunikation mit Freunden, Partnern und der Familie.

Obwohl NLP in der Unternehmenskommunikation genutzt wird, wurde nur einem Fünftel der Befragten ein NLP-Seminar im Unternehmen ange-



boten. Drei Viertel haben sich privat damit beschäftigt und bisher auch noch kein Angebot durch die Firma bekommen. Sie absolvierten die Ausbildung in ihrer Freizeit und auf eigene Kosten. Über die Hälfte plant weitere NLP-Seminare. Neun von zehn NLPern sehen einen Bedarf an NLP in ihrem Unternehmen.

Nutzen und Einstellung

87 Prozent schätzen den eigenen Nutzen durch NLP als stark ein. Den Nutzen für das Unternehmen beurteilen 60 Prozent als hoch. 97 Prozent haben mit NLP ihre persönlichen Ziele erreicht, die des Unternehmens wurden von 56 Prozent der Befragten erreicht. Für 93 Prozent der Teilnehmer hat sich durch NLP ihr Berufsalltag verändert.

Fast die Hälfte der Befragten gibt an, dass Barrieren, Vorbehalte oder Hinderungsgründe für NLP in der Unternehmenskommunikation existieren. Jeder zweite hörte in seinem Unternehmen den Vorwurf der Manipulation. Jeder Zehnte sieht die Neuheit der Methode als Hinderungsgrund an. Die fehlende Bekanntheit und die Angst vor Veränderung gehören dazu. Die Vorwürfe Esoterik und Psychotechnik wurden von je neun Prozent genannt.

Zur Frage, welchen Vorurteilen sie bezüglich NLP begegnet sind, nannten fast zwei Drittel das Vorurteil der Manipulation. Einem Viertel (24 Prozent) ist der Sektenvorwurf entgegengebracht worden. Einige glauben, NLP funktioniere oder wirke nicht. NLP wird auch mehrfach als Gehirnwäsche, Hexenkult, Psychokram oder Wundermittel bezeichnet. Verbreitete Meinungen sind ebenfalls, es sei zu oberflächlich oder nichts Neues.

64 Prozent der Befragten sehen trotz der genannten Vorbehalte und Vorurteile keinen Anlass, NLP zu verheimlichen. 18 Prozent finden, dass sie beruflich lieber verbergen sollten, dass sie NLP anwenden. Drei Prozent verheimlichen es im Privatleben und je-

Image	im Unternehmen	in der Öffentlichkeit
sehr positiv	4 %	1 %
eher positiv	21 %	12 %
neutral	34 %	25 %
eher negativ	11 %	43 %
sehr negativ	2 %	2 %
kann ich nicht beurteilen	26 %	15 %
k. A.	3 %	3 %
Gesamt	100 %	100 %

der Zehnte sagt sowohl im Berufs- wie auch im Privatleben nichts von NLP.

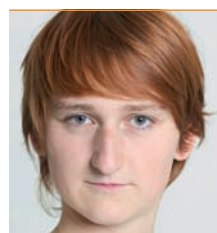
Ob sie NLP-Techniken schon einmal unter einem anderen Namen begegnet sind, beantworteten 61 Prozent der Befragten mit ja, 40 Prozent sogar mit „ja, häufig“. 38 Prozent haben diese Erfahrung noch nicht gemacht.

Die Hälfte der Teilnehmer (52 Prozent), die die Frage, ob sie schon einmal mit NLP-Techniken unter anderem Namen in Kontakt gekommen sind, bejaht haben, gab an, in welcher Form sie dem begegnet sind. Jeder Zweite (53 Prozent) erwähnte dabei Seminare verschiedener Art, von Managementtrainings, Verkaufsschulungen, Rhetorikausbildungen und Kommunikationstechniken bis zur Anwendung als Trainingsmethode selbst. Werbung und Politik sowie Unternehmensberatung und Coaching wurden ebenso mehrfach genannt. Zwei Befragte sind der Meinung, dass NLP überall versteckt sei bzw. dass einige NLP bereits anwenden, ohne zu wis-

sen, dass es sich dabei um NLP-Techniken handelt. Einzelne Nennungen waren psychologische Therapierichtungen, Psychotherapie, kognitive Verhaltenstherapie, Transaktionsanalyse sowie kybernetisches Verkaufen und Neuro Linguistic Selling (NLS).

Hier liegt ein Ansatzpunkt für eine Veränderung des öffentlichen Bildes von NLP. Mit Hilfe koordinierter Öffentlichkeitsarbeit könnten Vorbehalte und Vorurteile abgebaut werden. Die Angebote innerhalb der Unternehmen sollten sich an Bedarf und Wert für die Angestellten ausrichten. Es ist sinnvoll, eigens für den Einsatz im Business konzipierte NLP-Trainings anzubieten, da hier mehrere Bereiche mit typischen Anwendungen abzudecken sind. Ein integrativer Einsatz wäre eine vielversprechende Möglichkeit unter der Voraussetzung der Seriosität und Strukturierung der Ausbildung und Angebote. Mit dem Fokus auf Soft Skills der Kommunikation sind im Unternehmen Verbesserungen in allen Bereichen möglich.

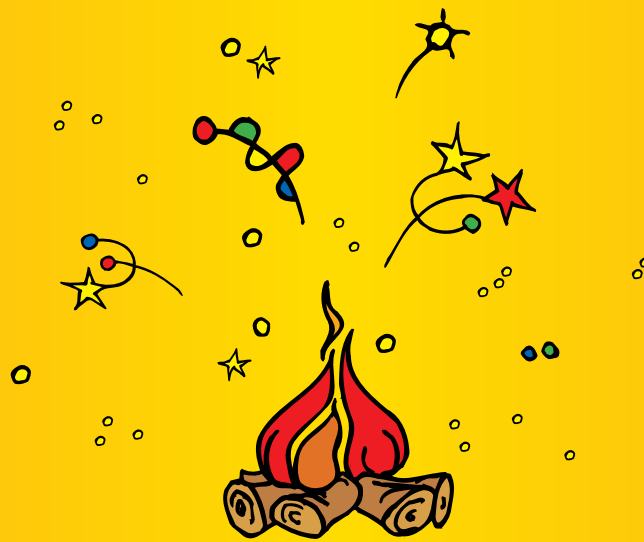
Schließlich ist zu klären, woher das Negative von NLP kommt und wie dagegen angegangen werden kann. Ist eine Integration in die universitäre Ausbildung sinnvoll? Können gemeinsame Konzepte von NLP und Psychologie getragen werden? Kann die ständige Weiterentwicklung koordiniert ablaufen? Wird sich das NLP weiterhin verbreiten, aber aufgrund der Vorurteile immer heimlicher und versteckter angewendet? Oder gelingt der Medienberichterstattung eine neutrale Sichtweise und damit sogar der Durchbruch ins öffentliche Bewusstsein? Diese und weitere Fragen müssen in der Zukunft beantwortet werden.



Jenny Garbe hat gerade ihr Studium der Kommunikations- und Medienwissenschaften, Philosophie und Kulturwissenschaften in Leipzig beendet. Sie arbeitet jetzt in der Energiebranche in Berlin. Die komplette Studie ist einsehbar unter http://nlpofflimits.de/NLP_in_der_Unternehmenskommunikation.php. Kontakt: jenny.garbe@gmx.de.



In dir muss
brennen,



was du
in anderen
entzünden willst!

Augustinus



Prüfungsangst *ade*

Von Thierry Ball

NLP und LernCoaching
im Kontext Berufsausbildung.



Daniel¹ ist Auszubildender einer baden-württembergischen Genossenschaftsbank, die mündliche Abschlussprüfung vor der Industrie- und Handelskammer steht bevor. In der Berufsschule zeigt er bis dato eher unterdurchschnittliche Leistungen – zwischen Drei und Vier. Die mündliche Prüfung verlangt ein simuliertes Beratungsgespräch. Im Vorfeld sollte hierfür sowohl mit als auch ohne Unterstützung der Personalabteilung methodisch geübt werden. Daniel ist nicht gerade meisterlich im selbstmotivierten Lernen. Es wird im Erstkontakt schnell deutlich, dass er eigenverantwortliches und selbstmotivierendes Lernen noch nicht gelernt hat. So hat er auch jetzt vor der mündlichen Prüfung Motivationsprobleme. Zudem plagt ihn eine überhöhte Nervosität. Die Angst, die Prüfungshürde, das sind 67 Punkte von 100, im simulierten Kundengespräch nicht zu erreichen, steigt von Woche zu Woche.

Sein Ausbilder bittet mich, mit ihm für die Prüfung an seiner Lernmotivation zu arbeiten. Mir gelingt recht schnell und gut ein tragfähiger Rapport mit Daniel. Wir sprechen über die Ausbildung und darüber, was er davon in der Zeit bis heute als gelungen bezeichnet und was ihm besonders Spaß gemacht hat. Und an welchen Stellen es ihm bereits geglückt ist, sich ein Stück selbst zu motivieren. Zur Einstimmung und als Grundlage erarbeiten wir ein „Lern-Erfolgs-Rad“². Hierzu sind im Vorfeld 16 Fragen zu beantworten, und zwar mit einem Kreuz innerhalb der vorgegebenen Skala von eins bis zehn.

Das Rad visualisiert auf der Identitäts- und Werteebene bestimmte Lernstrategien. Es zeigt zum Beispiel das Zeitmanagement des jungen Klienten, seine Einschätzung zu Arbeitstempo und zum eigenen Erfolg. Weitere Kriterien sind Aufmerksamkeit, Reflexionsfähigkeit, Konzentration und Motivation. Nach der Befragung werden die Punktzahlen in die Grafik eingetragen und mit einem grünen Stift miteinander verbunden, sodass ein noch recht ungleichmäßiges, kantiges Rad entsteht. Ziel des Coachings ist es, dieses Rad „rund“ zu bekommen, das wäre auch die Metapher, die ich Daniel anbiete: ein „rundlaufender“ lernender Auszubildender.

Es bedeutet nichts „Negatives“, wenn ein Wert bei den Fragen sehr niedrig angekreuzt wurde. Viel mehr gilt, dass sich Daniel der Frage stellt, inwieweit die einzelnen Werte mit seiner derzeitigen erlebten Praxis übereinstimmen, und was er bisher dafür tut, damit sich dieses IST-Ergebnis so darstellt, wie es sich jetzt darstellt: Was tut Daniel, dass sein Problem ein Problem bleibt? Dabei zeigen sich generalisierende oder tilgende Aussagen und Glaubenssätze, zum Beispiel: „Ich kann mich nicht über einen längeren Zeitraum konzentrieren.“ „Immer wenn ich lerne, fallen mir noch 1000 andere Sachen ein.“ Wir lösen sie mit präzisen Nachfragen, auch nach konkreten Wahrnehmungen im Sinne von VAKOG (visuell, auditiv, kinästhetisch, olfaktorisch, gustatorisch), auf. Was bedeutet für dich „längerer Zeitraum“? Was hält dich ab einer gewissen Zeit ab? Wo konntest du schon einmal am Thema bleiben? Versuch bitte, die Situation auf einem inneren „Bildschirm“ zu visualisieren. Was siehst du, hörst du, welches Gefühl stellt sich ein? Wann ge-

¹ Name geändert

² Institut für ganzheitliche Lernpädagogik, Bad Aiblingen

nau hattest du mal etwas Ordnung im Lernen? Was war da anders?

Dann starten wir für das Lernrad einen zweiten Befragungsdurchgang. Was möchte Daniel an den einzelnen Werten und somit am gesamten Rad verändern, um es „rund“ zu bekommen? Daniel markiert ohne zu zögern sein neues Rad mit einem roten Stift.

Zufrieden registriert er eine erste spürbare und sichtbare Eigenmotivation, an sich selbst zu arbeiten. Kriterien des Lern-Rades, wie Planen, Ordnen, Aufmerksamkeit, Selbstständigkeit, Selbstverantwortung, sind ihm sehr wichtig und wurden jetzt nochmals deutlich in Verbindung mit der Prüfungsvorbereitung. Zum Abschluss der ersten Sitzung durchlaufen wir die Neurologischen Ebenen nach Robert Dilts. Wie stellt sich Daniel künftig das Lernen vor? Wie gehen sie auf Bodenankern aufwärts.

Umwelt: Ich sehe mich mit meinen Kollegen im Trainingsraum, höre die Stimmen und Feedback von ihnen, fühle mich aufgeregt und angespannt. Ich habe mir einen Plan gemacht, wie ich welche Gesprächsthemen üben werde. Ich habe nichts dabei außer Papier und Stift.

Verhalten: Ich melde mich rechtzeitig zum ersten Gespräch und fordere Feedback von meinen Kollegen ein. Mir ist Feedback wichtig geworden. Ich reflektiere meine Gespräche, nachdem ich sie geführt habe, für mich.

Fähigkeiten: Ich zeige Ordnung und Struktur. Ich nutze meine Fähigkeiten als offener, geschäftstarker Berater. Ich frage aktiv nach und interessiere mich für den Kunden.

Werte: Eine persönliche Beziehung ist mir sehr wichtig. Ebenso im Anschluss an die Gesprächsübungen ein ehrliches und konstruktives Feedback. Ich frage nach und kläre bei missverständlichen Aussagen. Ordnung und Struktur bedeuten mir viel.

Identität: Ich bin ein Berater.

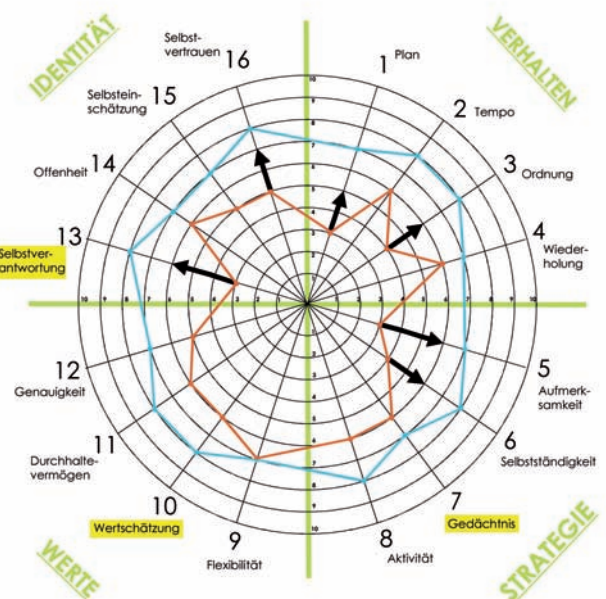
Mission/Zugehörigkeit: Ich gebe Rat und begleite den Kunden bei seiner Entscheidung. Ich bin ein wichtiger Teil des Unternehmens.

In der zweiten Stunde berichtet Daniel von einer bewegten und interessanten Woche. Der entscheidende Unterschied zum bisherigen Lernen ist für ihn bereits deutlich geworden. Mit einem klaren Plan lässt es sich für Daniel besser und konzentrierter arbeiten. Er ist regelrecht damit beschäftigt und abgelenkt. Da bleibt keine Zeit für Gedanken über Prüfungsangst und Prüfungsstress. Wir steigen wieder mit dem Lern-Erfolgs-Rad ein, besprechen zunächst Fortschritte und Veränderungen. Daniel markiert sie mit violettem Farbstift. Den größten Sprung machte er in den Punkten des planerischen, strukturierten Vorgehens und der Ordnung. Die Punkte Aufmerksamkeit, Selbstständigkeit und Selbstverantwortung gingen somit automatisch einher. Das

Wiederholen und Reflektieren machen ihm sichtbar Spaß. Heute gilt es, „zehn gute Gründe“ zu erarbeiten, die ihn in seinen Zielen bestärken können.

Was möchte Daniel gerne erreichen, traut es sich im Augenblick aber noch nicht ganz zu? Daniel notiert sein Ziel, einmal Vermögensberater zu sein. Und was könnte ihn daran hindern, dies zu erreichen? Daniel soll dafür zehn Argumente finden, aufschreiben und in einem zweiten Durchgang wahre Aussagen finden, die diese Argumente entkräften. Zu dem Satz „Ich schaffe die Prüfung nicht“ fällt ihm zum Beispiel ein „Ich habe bereits die Mittlere-Reife-

Mein Balance-Lern-Erfolgs-Rad



Quelle: Institut für ganzheitliche Lernpädagogik

prüfung und die Führerscheinprüfung bestanden“. Und das Argument „Ich bin kein typischer Banker“ findet seine Entkräftung durch den Satz „Die Bank braucht individuelle Mitarbeiter“. Am Ende steht für Daniel, gebeten um eine Zusammenfassung dessen, was er sich erarbeitet hat, der Satz: „Ich weiß, dass ich es schaffen kann.“ Mit diesem Ressourcensatz geht Daniel noch einmal die bekannten Neurologischen Ebenen durch, die als Bodenanker ausliegen. **Umwelt:** Wo bist du gerade? Mit wem bist du dort? Was siehst du, hörst du, fühlst du? **Verhalten:** Was genau tust du? **Fähigkeiten:** Wie tust du das, was du tust? Welche Fähigkeiten zeigst du? Welche Eigenschaften zeigen sich? **Werte:** Was ist dir jetzt wichtig? Was glaubst du? Was motiviert dich selbst? **Identität:** Wer bist du jetzt? Was für ein Selbstverständnis hast du? Wie verstehst du dich selbst? **Mission/Zugehörigkeit:** Was genau ist deine Aufgabe? Zu wem fühlst du dich dann zugehörig?

Wir vereinbaren einen letzten Termin in der kommenden Woche. Die letzte Lerncoaching-Einheit widmen wir den Glaubenssätzen, um die „Verhinderer“ letztgültig zu entkräften. Hier wähle ich eine methodische Kombination aus dem systemischen Frageansatz, den provokativen Fragen, in Verbindung mit einer ausgewogenen Begleitung in Richtung Lösungsorientierung mit der Struktur Ziel-Aktion-Kontrolle (Z-A-K). Wir reflektieren zunächst die vergangene Woche, markieren auf dem Lern-Erfolgs-Rad noch jene Kriterien, denen Daniel in den Tagen vor der Prüfung besondere Aufmerksamkeit schenken möchte. Er entscheidet sich für Gedächtnis, Wertschätzung und Selbstverantwortung (orange-farbig markiert). Da sieht Daniel noch weiteres Entwicklungspotenzial.

Zum Vorgehen der Frageintervention in der Praxis mit Z-A-K möchte ich zwei Beispiele nennen. Der Ablauf ist stets folgendermaßen:

- Provokative Frageform (mit positiver Absicht/versteckter Wertschätzung)
- Antwort
- Z (Ziel)
- A (Aktion)
- K (Kontrolle)

Beispiel 1

Frage: Wie gewährleiste ich, möglichst wenig Training zu nutzen?

Antwort: Im Training nicht positiv mit Können auffallen. Wenige Beiträge leisten, um nicht den Anschein zu erwecken, Gespräche beherrschen zu können. Bewusst wenig trainieren.

Ziel: Maximale Trainings nutzen, selbst Trainings organisieren.

Aktion: Ich übe und bekomme so mehr Sicherheit, auch für die Prüfung. Ich kenne dadurch die unterschiedlichen Situationen, die auf mich zukommen können.

Kontrolle: Aktive Mitarbeit und Organisation, positives Feedback.

Beispiel 2

Frage: Wie muss Feedback ablaufen, damit es wenig für die Praxis und den Feedback-Empfänger nutzt?

Antwort: Feedback wird schöngeredet, im Hochstatus vermittelt, verletzend formuliert, Menschen werden bewertet.

Ziel: Feedback soll dem Empfänger nützen und als Geschenk gesehen werden. Einhalten festgelegter Feedbackregeln.

Aktion: Feedbackregeln formulieren und einhalten.

Kontrolle: Feedback-Beauftragter überwacht die Einhaltung der Feedbackregeln.

In beeindruckender, spürbar lösungsorientierter Haltung schließt Daniel die dritte Lern-Coaching-Stunde ab. Er hat sich in den vergangenen Wochen selbst in die Lage gebracht, motiviert und strukturiert in die mündliche Prüfung zum Berufsbild Bankkaufmann gehen zu können. Sein Gefühl der Angst ist gewandelt und schlug um in ein Gefühl der Freude und Neugier auf den Prüfungstag. Zwei Wochen später wird Daniel vor der Industrie- und Handelskammer geprüft und schließt die mündliche Prüfung mit 82 von möglichen 100 Punkten ab. Daniel besteht die Gesamtprüfung zum Bankkaufmann mit der Note 2,3. Daniel konnte seinen selbst entwickelten Ressourcensatz „Ich weiß, dass ich es schaffen kann“ erfolgreich umsetzen.



Thierry Ball, systemischer Coach (DGCO) und NLP-Lehrtrainer (DVNLP) mit eigenem Institut in Karlsruhe.
www.balance-coach.com

Coaching fürs Leben

Wende dein Gesicht der Sonne zu, dann fallen die Schatten hinter dich.

Afrikanisches Sprichwort



208 Seiten • € (D) 19,50



136 Seiten • € (D) 13,90



Glenn Schiraldi
»Arbeitsbuch Selbstachtung«

Selbstzweifel überwinden

Antje Abram
»Die eigenen Kraftquellen entdecken«

Mehr Gelassenheit wagen

www.junfermann.de

Junfermann

Verlag

In Resonanz mit dem Unbewussten

Paul Scheele, Begründer des ganzheitlichen Lesesystems PhotoReading, gibt in einem Interview mit Evelyn Wild Empfehlungen für mentale und berufliche Fitness.

Methoden des schnellen und effektiven Lernens und Lesens sind mehr denn je gefragt. Anfang des Jahres erschien die deutsche Übersetzung über das „PhotoReading Whole Mind System“ in einer neuen Auflage¹. Wie kam es zur Entwicklung dieses ganzheitlichen Lesesystems?

Paul Scheele: Es begann damit, dass ich 1984/85 zusammen mit meinem Kollegen Peter Kline, einem Experten für beschleunigtes Lesen, im Auftrag von American Express einen Schnelllesekurs entwickeln sollte, der anders als bereits bekannte Techniken des SpeedReadings war. Ich nutzte hierfür Kenntnisse über Georgi Lozanovs Konzept der Suggestopädie, wozu auch Lernkonzepte zur Entspannung gehören, sowie Techniken aus dem NLP und der chinesischen Ming-Kultur. Bisherige Schnelllesemethoden gingen von der üblichen Denkweise aus, dass ein Text beim Lesen sofort verstanden werden musste. Die Herausforderung war nun, wie Lesestoff aufgenommen werden konnte, ohne dass „Denken“ mit eingeschaltet war. Der gedankliche Durchbruch kam mir unter anderem durch Erkenntnisse aus der kognitiven Psychologie zu Fragen der vorbewussten Aufnahme und Verarbeitung von Informationen. Meine Forschungen über diese so genannten subliminalen Wahrnehmungen ergaben, dass jeder Mensch ein Vorbewusstsein hat, um visuelle Informationen aufzunehmen und selektiv zu exzerpieren. Eine weitere Hilfe für die Methode verschaffte mir Betty Edwards Buch „Drawing on the Right Side of the Brain“². Sie empfahl darin, die Umgebung eines Objektes zu malen anstatt sich auf das Objekt selbst zu fixieren.

Was bedeutete das für das Lesen?

Auf das Lesen angewandt bedeutete das einen Paradigmenwechsel. Die Verhaltensänderung bestand darin, Lesestoff nicht mehr über normales Wort-für-Wort-Lesen aufzunehmen. Ich experimentierte damit, die Augen und den vorbewussten „Prozessor“ für gedrucktes Material einzusetzen und entwickelte eine neue Methode, die anders als normales Lesen war und auch anders als das, was man unter Schnelllesen verstand. Dieses ganzheitliche Lesesystem, bei dem das gesamte Gehirn in den Verarbeitungsprozess ein-



Der Begründer des Lesesystems PhotoReading, Paul Scheele

bezogen ist, nannte ich „mentales Fotografieren“ der gedruckten Seite, „PhotoReading“. Tests bei meiner früheren Schnellleseschule ergaben eine Verständnisquote von 60 bis 80 Prozent. Der Zeitaufwand für ein normal gelesenes Buch umfasste zum Beispiel zehn Stunden, mit PhotoReading jedoch nur fünf bis sechs Minuten, mit anschließender Aktivierung von etwa 20 Minuten oder – je nach Absicht und Zielsetzung – von 45 bis 90 Minuten.

Bei diesen Dimensionen kommt leicht Skepsis auf.

Skepsis ist gesund, auch ich habe meine Studien stets mit großer wissenschaftlicher Skepsis betrieben. Und ich finde eine solche Haltung in Bezug auf PhotoReading geradezu willkommen, vorausgesetzt, sie ist mit Offenheit und Interesse verbunden, Neues entdecken zu wollen. Diese Einstellung öffnet Türen. Wenn jemand jedoch die Auffassung hat „Das kann nicht funktionieren“, schließt er sich selbst die Türen.

Die Schulbehörde im Staat Minnesota zum Beispiel war zunächst skeptisch, erkannte aber 1986 das PhotoReading Whole Mind System offiziell an. Wie kam es dazu?

Der Widerstand seitens der Schulbehörde im Staat Minnesota löste sich auf, nachdem die offizielle Überprüfung äußerst überzeugend verlief. Und seit mehr als 20 Jahren bestätigen die Erfahrungen, dass das PhotoReading Whole Mind System erfolgreich ist, und zwar in allen Altersstufen. In viele Sprachen übersetzt, wird es mittlerweile über lizenzierte Trainer weltweit vermittelt. Japan z.B. nahm die Methode so begeistert auf, dass sich schon im ersten Jahr 230.000 Exemplare der japanischen Übersetzung verkauften und 12.000 Menschen Kurse zum PhotoReading-System besuchten.

Wie hat sich das System von den Anfängen bis jetzt weiterentwickelt?

Am Anfang stand die Veränderung von Verhalten im Umgang mit Lesematerial im Vordergrund. Für das ganzheitliche Aufnehmen und Verarbeiten des Lesestoffes habe ich fünf Schritte entwickelt. In den letzten Jahren flossen neue Erkenntnisse der Neurowissenschaften in das PhotoReading-Konzept. Zum Beispiel die Annahme, dass beim Aufnehmen von Texten Resonanz mit vorhandenem Wissen entsteht, das wie in einem Spiegel erkannt wird, wenn wir uns mit einem Buch beschäftigen. Unsere nicht-bewussten Ressourcen sind enorm im Vergleich zu unserem bewussten Wissensspeicher. Ich benutze zum Vergleich folgendes Bild: Die Fläche unter unseren Füßen entspricht unserem bewusst gespeicherten Wissen und der Radius von elf Meilen darum herum entspricht unseren unbewussten Ressourcen. Als PhotoReader aktivieren wir über das Beschäftigen mit dem Lesestoff unbewusst vorhandenes Wissen und bringen es zum Vorschein, ähnlich wie bei der fragend-entwickelnden Gesprächsführung von Sokrates.

Wie kann sich jemand, der sich für PhotoReading interessiert, die Methode vorstellen?

Jeder benutzt ständig unbewusstes Verarbeiten, jeder hat einen nichtbewussten Verstand. Das PhotoReading bietet Strategien für den Zugang zu diesem Potenzial. In den Trainingskursen werden die fünf Schritte der Methode vermittelt – Einstimmen, Überblick, PhotoLesen, Rückschau, Aktivieren – und mit fünf bis sechs Büchern praktiziert. Das Potenzial als Voraussetzung für die Anwendung ist bereits in jedem vorhanden, doch die wenigsten wissen es effektiv zu nutzen. Jeder entscheidet selbst darüber, in welcher Form er seine Möglichkeiten dazu nutzt. Und: Diese Methode ist mehr als schnellerer Umgang mit Lesematerial, es ist eine Geisteshaltung.

Welchen Vorsprung verschafft PhotoReading im Beruf?

In rasanter Geschwindigkeit erreichen uns Informationen über enorme Distanzen, doch sobald sie auf unserem Computer-Bildschirm erscheinen, verlangsamt sich alles, sofern der Text über traditionelles Lesen bearbeitet wird. PhotoReading beschleunigt das Verständnis, fördert vernetztes Denken und kreativere Lösungsfindungen. In unserer globalen Wirtschaftswelt auf dem Laufenden und auch über angrenzende Bereiche gut informiert zu sein, damit fühlen sich Menschen oftmals überfordert. Für PhotoReader ist dieses übergreifende Verständnis möglich. Auch ein Stapel mit Pflichtlektüre oder elektronisch gespeichertes Wissen wird über das PhotoReading-System in kürzerer Zeit und mit besserem Verständnis bearbeitet. Die erlernten Techniken lassen sich sofort im privaten und beruflichen Alltag nutzen. Und je mehr die Methode eingesetzt wird, umso mehr wächst das Vertrauen in das eigene Potenzial.

Anmerkungen

- 1 Paul Scheele: PhotoReading®. Die neue Hochgeschwindigkeits-Lesemethode in der Praxis. 6. überarbeitete Auflage. Junfermann, Paderborn 2008
- 2 Penguin, New York 1979



Das Gespräch mit Paul Scheele wurde im August 2008 in Minneapolis geführt.

Paul Scheele, Chairman und Mitgründer der Learning Strategies Corporation in Minneapolis, entwickelte die Methode PhotoReading® Whole Mind System.

Evelyn E. Wild, systemischer Coach, Master Certifying Instructor of PhotoReading® mit eigenem Unternehmen in Nürnberg.

Kontakt über: www.wild-milde.de und www.photoreadingtraining.de

Das Ohr des Kunden erreichen

Von Andrea König-Wenskus & Holger Wilms

Unsere Autoren entwickelten auf der Basis von LAB ein Sprach- und Verhaltensprofil für Verkaufsprofis.



Wir alle sind Käufer. Wir kaufen Produkte, Dienstleistungen und ein gutes Gefühl. Doch wir alle sind auch Verkäufer. Wir verkaufen Produkte, Dienstleistungen – und ein gutes Gefühl. Manche sind dabei erfolgreich, andere weniger. Oft sind die Produkteigenschaften sogar vergleichbar. Doch der eine bekommt scheinbar ohne großen Aufwand seine Aufträge, und der andere geht trotz Zeit und Mühe leer aus. Was machen die erfolgreichen Verkäufer anders?

Menschen verfügen über unterschiedliche Muster, nach denen sie Wahrnehmung und Verhalten strukturieren. Eine Grundannahme des NLP lautet: Die Landkarte ist nicht das Gebiet. Sie essen mit Kollegen im Restaurant. Während Sie begeistert von dem netten Service sind, äußern Ihre Kollegen sich negativ. Menschen verarbeiten die Realität auf unterschiedliche Weise, halten aber ihr eigenes Weltbild für das einzig Wahre. Das führt oft zu Missverständnissen und letztendlich zu Misserfolgen im Business.

Es gibt Techniken, die verschiedenen Muster zu erkennen und zu spiegeln. Eine davon stellt das LAB-Profil (Language and Behaviour Profile) dar, eine praxistaugliche Aufbereitung der NLP-Meta-Programme von Shelle Rose Charvet. Schon durch „richtiges“ Zuhören erfahren wir, wie unser Gesprächspartner seine Welt strukturiert. Wir erkennen Sprachmuster und lernen sie effektiv einzusetzen, um dem Anderen in seiner Welt zu begegnen und so die Kommunikation auf Augenhöhe zu führen. Unsere Meta-Seller-Strategie nutzt dieses LAB-Profil im Vertriebs-

Kontext. Wir machen damit Tools für eine effiziente Kundenberatung verfügbar. Anstelle standardisierter Floskeln, die oft für jeden Kunden gleich als Gesprächseinstieg verwendet werden, beachtet diese Methode das Individuelle eines Menschen, um eine seinen Mustern angemessene Ansprache zu finden. Kunden mit einer solchen individuellen Ansprache fühlen sich verstanden, sie bekommen das Produkt auf eine solche Weise präsentiert, dass sie den Nutzen für sich erkennen.

Was bedeutet das im Einzelnen? Das A und O ist ein guter Kontakt zum Kunden, in der Sprache des NLP heißt dies Rapport. Bei manchen Kunden fällt uns das leicht, wenn wir unser Gegenüber sympathisch finden und Gemeinsamkeiten entdecken. Wenn nicht, lässt sich Rapport bewusst herstellen durch Spiegelung nonverbaler Signale, wie Körperhaltung und Gestik, oder durch das Aufgreifen einer ähnlichen Sprache und Tonlage. Danach ist es wichtig, die Motive des Käufers zu ergründen. Worauf legt er Wert? Möchte er durch den Kauf etwas vermeiden oder etwas erreichen? Wen beteiligt er an seiner Kaufentscheidung und wie hat er sich zuvor schon einmal für ein Produkt entschieden? Welche Sinneskanäle nutzt er primär zur Informationsverarbeitung und wie viele Beispiele braucht er, um überzeugt zu sein?

Manchmal kann weniger auch mehr sein: Einige Kunden möchten den Hauptnutzen, also die Eckdaten, eines Produktes erfahren. Sie sind schnell gelangweilt, wenn sie zu viele Details bekommen. Andere brauchen hingegen alle Einzelheiten, um sich ein Gesamtbild Ihres Angebotes zu machen. Diesem Unterschied durch genaues Zuhören und eine wirksame Fragetechnik Rechnung zu tragen, kann nahezu magische Resultate bringen und Einwänden von vornherein den Wind aus den Segeln nehmen. Wie ein „Sesam-öffne-dich“ öffnet die richtige Sprache Ohr und schließlich auch Herz des Kunden. Dabei bilden Wertschätzung und Respekt die Basis. Dem Käufer etwas aufzudrängen, mindert seine Kaufreude und beeinträchtigt die Kundenbeziehung. In einer Zeit, da sich die Produkte in einer Branche kaum noch unterscheiden, ist die Stabilität der Kundenbeziehung Voraussetzung für den Unternehmenserfolg.

Ein weiterer Aspekt der Meta-Seller-Strategie ist die Schulung der Wahrnehmung der eigenen Identität. Menschen, die sich darauf einlassen, werden sich ihrer Muster bewusst und können aus diesem Wissen heraus gezielt daran arbeiten, sich auf Kunden einzustellen – auch wenn deren Wahrnehmungsmuster ganz anders aussehen als die eigenen.



Andrea König-Wenskus, Sprachwissenschaftlerin und Kommunikationstrainerin, und **Holger Wilms**, Bankkaufmann und Vertriebs-trainer, sind Autoren des Hörbuchs „Meta-Seller“. www.meta-seller.de



Habe ich richtig verstanden?

Sechs Tipps,
wie Sie Ihr Namensgedächtnis verbessern

Von Reinhold Vogt

Wem ist das nicht schon passiert: Man begegnet unverhofft einem wichtigen Geschäftspartner und – Pardon: Wie war doch gleich Ihr Name? Nun, eine solche Reaktion ist sicher etwas weniger peinlich, als das Kramen nach dem Namen im Pocket-PC. Nachfolgend Tipps, wie Sie sich künftig für solche Begegnungen wappnen können.

1. Machen Sie sich bewusst, dass Ihnen die Namen bestimmter Gesprächspartner wichtig sind! – Die innere Einstimmung beeinflusst die unbewussten Aktivitäten Ihres Gehirns: Wichtiges wird entsprechend eingeordnet, Unwichtiges weiterhin als unnötiger Ballast ignoriert.
2. Bemühen Sie sich darum, den Namen Ihres Gesprächspartners zunächst richtig zu hören! Fragen Sie am besten sofort nach, ob Sie ihn richtig verstanden haben: „Habe ich richtig verstanden: Frau Jakoby?“ – Erinnerungsfähigkeit setzt voraus, dass Sie Ihr Gedächtnis zuvor gefüttert hatten.
3. Nachdem Sie den Namen gehört haben, überlegen Sie, wie Sie ihn gedanklich bearbeiten könnten. Hierfür gibt es mehrere Möglichkeiten, zum Beispiel fragen Sie einfach: „Jakoby? – Wie Jakob und mit einem Ypsilon?“
4. Verknüpfen Sie den Namen Ihres Gesprächspartners mit einem markanten Punkt, zum Beispiel seinem Gesicht, seiner Kleidung oder mit seinem Hobby, seinem Beruf, von dem er Ihnen erzählte hatte.

Ausgehend von diesem markanten Punkt können Sie später den Namen schlussfolgern. Vor Jahrhunderten konnten die Menschen die Namen ihrer Gesprächspartner meist in sinnvoller Weise rekonstruieren: Der Mann von der Mühle war eben der Herr Müller. Da heutzutage die Namen nichts mehr mit dem Beruf der betreffenden Personen (Köhler, Gärtner), mit dem Erscheinungsbild (groß), mit der Herkunft usw. zu tun haben, können Sie den Namen nur dann schlussfolgern, wenn Sie ihn zuvor in kreativer Weise verknüpft hatten.



Dieses Bild von mir könnte Sie an meine Tätigkeit als Gedächtnistrainer erinnern. Und warum ich ‚Vogt‘ heiße, könnten Sie so assoziieren: „Sein allererster Teilnehmer war der Hauptmann von Köpenick, auch wenn der sich ‚Voigt‘ - mit ‚i‘ - nannte.“

5. Nutzen Sie im Gespräch mit dem neuen Bekannten angemessen häufig seinen Namen, so dass Ihnen dessen Klang geläufig wird. Der auditive Speicher ist zwar nicht so mächtig wie der visuelle, aber Sie sollten ihn bewusst aktivieren.
6. Wenn Sie den Gesprächspartner auch bei unerwarteten Begegnungen mit Namen ansprechen wollen, dann simulieren Sie solche Situationen! Hierfür bietet sich die Lernkarten-Technik an: Schreiben Sie auf die Vorderseite Ihrer Lernkarte einen markanten Punkt, über den Sie die betreffende Person identifizieren können, also zum Beispiel „Deutschlands innovativer Gedächtnistrainer“. Auf die Rückseite notieren Sie sowohl den Namen als auch ein Stichwort über die Art Ihrer kreativen Verknüpfung.

So können Sie unerwartete Begegnungen simulieren: Sie lesen zunächst den markanten Punkt zur betreffenden Person. Dann rekonstruieren Sie den Namen. Falls Sie sich nicht erinnern können, werden Sie sich gleichwohl freuen: Da es sich nur um eine simulierte Begegnung handelte, entfällt die Peinlichkeit, den Namen nicht erinnert zu haben. Außerdem haben Sie sich nun eine zusätzliche Möglichkeit verschafft, sich den Namen erneut einzuprägen.

Lernkarten ermöglichen Ihnen das Wiederholungs-Lernen auch anderer wichtiger Informationen in besonders effizienter Weise, siehe www.lernkartei.biz



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

Hör den Ruf

Wer sich nach seinem ganz persönlichen Lebenssinn fragt, ist bei **Martin Weiss**, Coach in Gütersloh und Erfinder der Methode „Quest“, an der richtigen Adresse.



Es ist eine virtuelle Adresse, und Martin Weiss empfängt den Besucher der Website gleich mit der richtigen Frage: „Sind Sie bereit für ein neues Abenteuer in Ihrem Leben?“ Noch beim Grübeln über die Antwort liest man von Wendepunkten, von Lebenszielen und ihrer handfesten Planung, auch von Krisenbewältigung und Inspiration. Und merkt rasch: Was hier verhandelt wird, hat mit einem selbst zu tun. Wer kam nicht schon einmal an einen Punkt, an dem er sich fragte: Wohin will ich, was ist meine Bestimmung?

Als Martin Weiss diesen Punkt erreichte, war er Anfang 30 und erfolgreicher Marketingleiter im IT-Bereich. Bei Recherchen im Rahmen einer Markenentwicklung für ein großes Unternehmen „stolperte“ er, wie er sagt, über den Namen des Mythenforschers Joseph Campbell. Der meinte einst, dass Mythen, Sagen und Märchen in allen Kulturen stets das gleiche Muster zugrunde liege: Der Held hört einen Ruf und zieht aus, den Sinn dieses Rufes zu erkunden. Er besteht Prüfungen und überwindet die Gefahr und kehrt schließlich gereift oder geläutert zurück. Warum soll, was immer gültig war, nicht auch heute gültig sein? „Und was“, so fragte sich Weiss damals, vor 15 Jahren, „wäre mein Ruf gewesen?“

Er hatte sich seinerzeit schon vielfach beweisen können: als gelernter Kaufmann und Experte für Import–Export, als freier Autor und schließlich wieder in der freien Wirtschaft als Marketingtalent in der Computerbranche. Seine „pädagogische Ader“ entdeckte Martin Weiss in seiner NLP-Ausbildung. Logisch, sagt er heute. Schon als Jugendlicher hatten ihn Bücher über Psychoanalyse und Zen-Buddhismus

gefesselt und die Frage, wie Menschen werden, was sie sind. Er begann sich nebenberuflich als NLP-Trainer zu betätigen und „tief innen“ zu spüren, dass er für das Leben eines Trainers „bestimmt“ ist. Doch selbst nach der Lektüre Campbells brauchte Martin Weiss noch Jahre, bis er bereit war, diesen Ruf nicht mehr zu überhören, sondern Entscheidungen zu treffen.

Heute gibt er von seinem Computer in Gütersloh aus E-Learning-Kurse für Fach- und Führungskräfte großer Unternehmen, die Themen liegen im Selbst- und Zeitmanagement, Weiss nennt es „Effektivität“. Er steckte den Junfermann Verlag mit seiner E-Book-Idee an. Sein jüngstes Baby ist ein web-tv, in dem Experten der Kommunikation, wie Vera F. Birkenbihl und Eckhard von Hirschhausen, über ihre Erfahrungen berichten und Kursanten anleiten. Und er entwickelte „Quest“, eine Methode auf NLP-Basis, die es ermöglicht, den eigenen Ruf zu erkennen und sich auf die Suche zu begeben nach dem, was das Leben ausmacht.

Bei Campbell, den vielen Mythen und Sagen, die er seither las, und auf seinem eigenen verschlungenen Pfad zu seiner Bestimmung als Trainer und Coach entdeckte Martin Weiss, wie sehr wir Heutigen im Wachsen und Werden, in unseren Irrtümern und Lichtblicken den Gestalten der alten und modernen Mythen gleichen, Gilgamesch und Harry Potter, Ödipus und Amelie in ihrer fabelhaften Welt. Mit „Quest“ nimmt Martin Weiss – im Buch wie im Online-Kurs – seine Klienten bei der Hand und zeigt ihnen den Weg zu ihrer ganz persönlichen Heldensage: Von der Pforte, also dort, wo sie sich befinden, über den Ruf, den es zu ergründen gilt, Entscheidungen, die zu fällen und Drachen, die zu besiegen sind, bis zum Schatz, der auf die Helden von heute wartet, und ihre Rückkehr ins „wirkliche“ Leben. Das funktioniert, sagt Martin Weiss, weil Mythen und Märchen Menschen auf einer sehr tiefen Ebene ihres Wesens ansprechen. „Das Herz“, zitiert er Blaise Pascal, „kennt Gründe, von denen der Verstand nichts weiß.“

Gott sei Dank sperrt Martin Weiss den Verstand nicht aus. Im Gegenteil. Als Leserin und Website-Userin merke ich rasch, dass der Verstand mit „Quest“ in meinem persönlichen Heldenepos gewissermaßen einen Ehrenplatz erhalten soll. Denn da geht es auch um Konzepte und Pläne, Zweifel und Entscheidungen, um alles „Irdische“, was nötig ist, um dem Ruf, wenn man ihn denn gehört hat, folgen zu können.

Regine Rachow

Was Menschen brauchen

NLP bietet einen reichen Fundus an Methodiken für Berater und Therapeuten. Und **Waltraud Trageser** erleichtert den Zugriff darauf mit ihren praktischen Karteikarten.

Was Waltraud Trageser erstmals vom Neurolinguistischen Programmieren vernahm, weckte keineswegs ihr Vertrauen. Sie befand sich mit einer Tai-Chi-Gruppe in Berlin, abends saß man noch in der Kneipe beisammen, als am Nachbartisch jemand eine Seminarstory zum besten gab: Da hatte ein Trainer einen Teilnehmer doch tatsächlich dazu gebracht vom Stuhl zu fallen. Wie? Na, mit NLP! „Ich dachte nur, was ist das denn!“ sagt Waltraud Trageser. „Ein größerer Unsinn schien mir nicht vorstellbar.“ Erst Jahre nach der Begegnung, 1989, begann sie, sich mit NLP zu befassen. Und erklimmte binnen kurzem Stufe um Stufe: Practitioner, Master, schließlich bei Richard Bandler die Trainer-Ausbildung.

Waltraud Trageser hatte einst Volkskunde, Ethnologie und Pädagogik studiert, eine Fachkombination, die eigentlich die Universitätslaufbahn vorsah. Das wurde ihr erst später klar, als sie merkte, dass es auf dem Arbeitsmarkt für Menschen ihrer Qualifikation so recht keinen Platz gab. Sie ließ sich zur Heilpraktikerin ausbilden und machte sich selbstständig. Nach einigen Jahren erfolgreicher Praxis wollte sie ihren Patienten, gerade solchen mit deutlich psychosomatischen Beschwerden, gern noch zusätzlich zur Homöopathie etwas anbieten. „Und“, sagt Waltraud Trageser, „ich wollte auch wieder einmal etwas für mich selbst tun.“ Ein Schnupperseminar bei einer befreundeten Ärztin reichte, um sie vom Nutzen des NLP zu überzeugen.

Einiges im Vorgehen von NLP'ern war Waltraud Trageser aus ihrer Arbeit als Homöopathin vertraut. Zum Beispiel die Methode, über so genannte W-Fragen das Thema, das Problem eines Klienten zu erkunden. Ihre Erfahrung ist, dass durch diese Art des Reflektierens über die Situation „ein neuer Zugang ermöglicht wird und schon eine Menge mit den Klienten geschieht“. „Coaching und Therapie mit NLP“, zitiert sie ihren Lehrer Bandler, „ist zu 95 Prozent Information und zu fünf Prozent Intervention.“ Das heißt vor allem: einen guten Kontakt herzustellen, wahrzunehmen, in welchem Zustand sich der andere befindet und eine Idee zu haben, was Menschen in konkreten Situationen brauchen. Ihnen dann eine passende Methode für die „Intervention“ anbieten zu können – welch ein Glück.

Waltraud Tragesers Vorteil war ihre Praxis, dort konnte sie die neuen Erkenntnisse ohne Verzug anwenden. Anfangs



seien es vor allem jene Formate gewesen, die Klienten in den eigenen Ressourcen stärken. Die Mentor-Technik zum Beispiel, bei der man sich drei wohlgesonnene Menschen vorstellt – etwa den Freund, die Schwester, einen Lieblingslehrer –, die einem vor Prüfungen oder schwierigen Projekten mit ermutigenden Botschaften helfen. Wie würden diese Mentoren den Klienten unterstützen? Welche seiner Stärken erkennen sie als hilfreich und möchten sie gern fördern? Neben dieser „einfachen“ Ressourcenarbeit bietet der NLP-Fundus eine Fülle an Methoden, auch tiefere Schichten der Persönlichkeit zu erreichen, zum Beispiel mit der Arbeit an Glaubenssätzen, die einen behindern, oder an traumatisierenden Erlebnissen.

Was Waltraud Trageser als Lehrtrainerin bald störte, waren die unhandlichen Formate der Handouts, die „fliegenden Blätter“. Sie habe sich, wie sie sagt, für ihre eigenen Teilnehmer etwas in die Hand gewünscht, was kleiner als DIN A 4 ist, übersichtlich und robust, aber ausreichend instruktiv. Also entwickelte sie, gemeinsam mit Marco von Münchhausen, fürs NLP ein Karteikartensystem in praktischen A-5-Boxen, das im Jahr 2000 erstmals bei Junfermann erschien: als Practitioner-Set und Übungs-Set, später ergänzt durch eine Metaphern-Box. Das Ergebnis ist ein praktikables Nachschlagewerk, das einen systematischen Überblick über den Practitionerstoff gewährt und dazu den raschen Zugriff auf einzelne Formate und Übungen gestattet. Noch heute erhält Waltraud Trageser Mails von NLP'ern, denen die Sets den Einstieg ins NLP und die Anwendung in der Praxis sehr erleichtert haben. Im Januar 2009 erscheint die Box nun auch für die Master-Stufe. Die NLP-Gemeinde wird's freuen.

Regine Rachow

Gut im Geschäft

Besucherrekord auf dem DVNLP-Kongress.
Das Motto hieß „NLP und Business“.



Einvernehmen zwischen dem Hauptreferenten, Roy Martina, und der Autorin Lydia Roeber

Es wirkte wie ein Wort zum Tage: „Könnten manche der größten Krisen nicht unsere größten Geschenke sein?“ lautete die Frage von Roy Martina, holistischer Coach und charismatischer Hauptreferent des DVNLP-Kongresses, an sein Publikum. „Kämpft nicht gegen die Herausforderungen des Lebens, sondern nehmt sie an!“ war eine seiner Botschaften. In den chinesischen Schriften bedeute das Wort „Krise“ zugleich Möglichkeit. Angesichts der weltweiten Finanzkrise und einer drohenden Depression warb Martina auf dem

Kongress am letzten Oktoberwochenende in München-Unterhaching sehr dafür, die Chancen darin zu erkennen. Und stieß damit im Auditorium auf ein Einvernehmen wie in einer harmonischen Familie.

Es war der größte NLP-Kongress seit Bestehen des Deutschen Verbandes für Neurolinguistisches Programmieren, DVNLP. Mehr als 350 Laien, Practitioner und Master, Trainer und Coaches kamen, um sich in insgesamt 56 Vorträgen und Workshops vom Thema „NLP und Business“ inspirieren zu lassen. Die Namen der Referenten des zweitägigen Kongresses lasen sich wie das „Who is Who“ der NLP-Trainerszene. Dr. Gundl Kutschera und Thies Stahl, die vor über 30 Jahren NLP nach Deutschland brachten, präsentierten Wissen und Erfahrung zum Thema „Nachhaltiger Erfolg“ und zu „Interventionen in NLP und Aufstellungsarbeit“. Martina Schmidt-Tanger vermittelte in einem großen Praxisseminar, wie Charisma für jeden erlernbar ist. Dr. Gunther Schmidt, anerkannter „Papst“ der Hypnotherapie, demonstrierte, wie man Teams und Organisationen zum Kompetenz-Orchester aufbaut. Im überfüllten Seminarraum, aus dem gelegentlich laute Lachsalven drangen, war jede Vortragsminute klar, wer hier der Dirigent ist.

Weiter ging es mit „Humor im Business“, „Mitarbeiterbefragungen auf Grundlage von NLP-Formaten“ oder „Six-Step-Reframings für Reklamationsgespräche“... Und die geschäftigen Pausen wurden zum Großfamilientreffen. Zwischen „Obst und Kaffee satt“ reichte die Zeit manchmal kaum, um alte Kontakte aufzufrischen, neue zu knüpfen, am Büchertisch oder Seminarmaterial-Verkauf ein Schnäppchen zu erstehen. Wer sich bei dem Überangebot nicht entscheiden konnte, bekam auf Wunsch gleich gratis ein Coaching. Die Coaching-Lounge wurde vom 20-köpfigen Orga-Team der Regionalgruppe Bayern organisiert, ebenso wie die Abendveranstaltung: Essen, Trinken, Quatschen, Salsa, Partypop und Diskofox bis in die Morgenstunden. Ein jährlicher Branchentreff ganz nach dem Motto: „Wer viel arbeitet, kann auch viel feiern“.

Willkommen und Abschied

Wie geht es weiter? Der nächste NLP-Kongress wird am letzten Oktober-Wochenende 2009 in Hamburg stattfinden. Thema: „Von den Besten lernen – Modelling“.

In München stand auch die Wahl des Vorstands an, laut Verbandsatzung alle vier Jahre von den Anwesenden auf der jährlichen Mitgliederversammlung zu bestimmen. Nun bestätigte der Verband erstmalig einen Vorstand in seinem Amt. Ohne eine einzige Gegenstimme geht die Mannschaft nach vier erfolgreichen Jahren geschlossen in eine zweite „Legislaturperiode“. Wer bleibt im Vorstand? Und wer geht? Wer kommt dazu? Siehe dazu den Kasten auf der nächsten Seite. Nur soviel: der DVNLP hat ein neues Ehrenmitglied: Heide Janowitz.



Ehrenmitglied: Heide Janowitz



Auf dem Kongress hat sich die Fachgruppe Lehrtrainer gegründet. Initiatorin und Leiterin der Fachgruppe ist Jenison Thomkins, DVNLP-Lehrtrainerin und Coach aus Köln. Sie hat sich auf die Themen „Frauen und Selbstständigkeit“ spezialisiert und ist u.a. als Existenzgründungsberaterin für die Agentur für Arbeit in Köln tätig. Wer an einer Mitarbeit in der Fachgruppe interessiert ist, kann sich melden unter info@nlp-atelier.de.

Lydia Roeber

Der neue Vorstand

Wer bleibt?

Dr. Jens Tomas – Erster Vorsitzender des Vorstandes. Der Rechtsanwalt ist auf das Kernthema „Überzeugende Kommunikation“ spezialisiert. Er ist Mitglied bei Speakers Excellence TOP 100, dem Zusammenschluss der besten 100 Referenten und Managementtrainer Deutschlands, und hat sich nicht nur als Buchautor und Trainer, sondern auch als Fernseh-Coach einen Namen gemacht.

Anita Heyer – „NLP in Bewegung“ ist das Motto ihres Instituts in Bad Homburg. Bewegung gab's auch in ihrem Vorstands-Ressort: 15 Fach- und Regionalgruppen wurden in den vergangenen drei Jahren gegründet. Inzwischen gibt es acht Fachgruppen – von Sport über Business bis hin zum Qualitätsmanagement.

Ralf Giesen – Neues Logo, neue Website, neue Broschüre und immer neue Ideen für die Außenwirkung des DVNLP. Der Vorstand für Öffentlichkeitsarbeit professionalisierte erfolgreich den Außenauftritt des Verbandes. Neben der Arbeit am eigenen Institut in Berlin lebt er momentan auf der Seminar-Finca „La Casa“ auf Mallorca, einem Kooperationsprojekt mit der international arbeitenden Trainerin und Bestsellerautorin Byron Katie.

Thomas Biniasz – „Keine Beanstandungen, alles in bester Ordnung“ verkündete der Kassenprüfer des DVNLP auf der diesjährigen Mitgliederversammlung. Der Vorstand für Finanzen, Thomas Biniasz, hatte genau das erwartet. Denn der sorgfältige Umgang mit den Ressourcen des Verbandes ist selbstverständlich für den Business-Trainer, der zu seinen Auftraggebern große Konzerne wie VW zählt.

Wer geht?

Heide Janowitz, und zwar nach sieben Jahren ehrenamtlicher Tätigkeit: von 2001 bis 2004 als Mitglied der Aus- und Fortbildungskommission, seit 2005 als Vorstandsmitglied für Ausbildung und Zertifizierung. „Es wird Zeit für mich, der nächsten Generation Platz zu machen, und das auf einem gut vorbereiteten Feld“, sagt sie. Die Augsburgerin mit eigenem NLP-Institut „Persönlichkeit entscheidet“ erhielt mit ihrer Verabschiedung aus dem Vorstand die Ehrenmitgliedschaft im DVNLP.

Wer kommt?

Sönke Tegtmeier – Diplom-Psychologe, tätig in der Jugendhilfe und forschend zum Thema „Gewaltfreie Erziehung“, engagiert sich bereits seit 2001 ehrenamtlich: Bis 2005 als Vorstandsmitglied der DG-NLPt, danach als Sprecher der Aus- und Fortbildungskommission des DVNLP. Angelika von Hubatius engagiert sich nun in der DG-NLPt. Ab sofort ist Sönke Mitglied des Vorstandes. Er übernimmt die Aufgaben von Heide Janowitz und zeichnet somit verantwortlich für das Ressort Ausbildung und Zertifizierung.



Der neue Vorstand: Vorsitzender Jens Tomas (vorn) mit Thomas Biniasz, Anita Heyer, Ralf Giesen und Sönke Tegtmeier (von links)

Robert Dilts & Stephen Gilligan



Evolution of Consciousness
„Macht und Weisheit
generativer Führung“
15. – 18. Januar 2009

Hypnotherapie-
Ausbildung mit Zertifizierung ABH
Start: 27. – 29. März 2009

NLP-
Osterakademie
Kompaktausbildungen zum
* Practitioner * Master * Trainer
mit internationalem Trainerteam
3. – 19. April 2009
plus Testing-WE

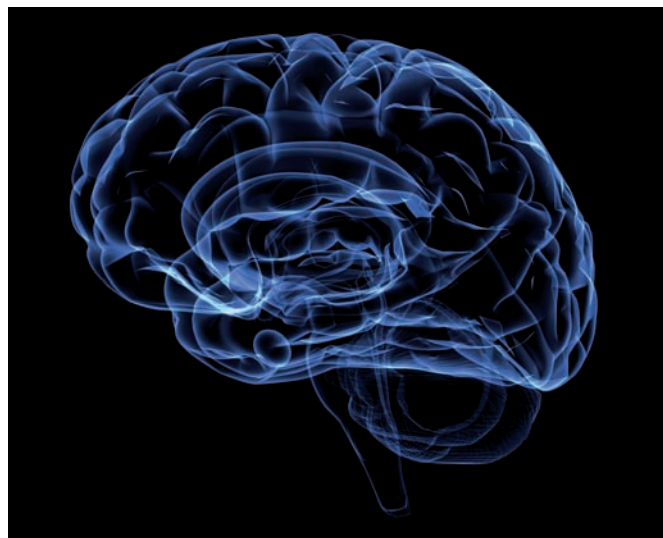


Wo ist die Sprache zu Hause?

Studie Freiburger Wissenschaftler

Das klassische Modell der Sprachverarbeitung hatte bisher vor allem zwei Gehirnregionen im Blick: eine im hinteren Schläfenlappen, verantwortlich für das Sprachverständnis, und eine weitere im Stirnlappen, wichtig für die Sprachproduktion. Beide Sprachregionen sind durch einen bogenförmigen Faserstrang, den *Fasciculus arcuatus*, miteinander verbunden. Er galt bis heute als der wichtigste Sprache vermittelnde Faserstrang im Gehirn. In einer aktuellen Studie haben Neurologen des Universitätsklinikums Freiburg nun herausgefunden, dass ein weiterer, bisher wenig beachteter Faserstrang eine ganz wesentliche Bedeutung für die Sprachverarbeitung hat: die *Capsula extrema*. Gemeinsam mit Röntgenexperten und Medizinphysikern identifizierten sie in zwei einfachen Sprachexperimenten bei den Probanden mit Hilfe der funktionellen Kernspintomographie zunächst diejenigen Hirnareale, die beim Nachsprechen und beim Sprachverständnis aktiviert werden. In einem zweiten Schritt wurden mit einer speziellen Methode der Kernspintomographie die Faserstränge des Gehirns dargestellt. Es zeigte sich, dass Schläfen- und Stirnlappen beim Nachsprechen tatsächlich über den bekannten, rückläufigen Weg entlang des *Fasciculus arcuatus* kommunizieren, wohingegen beim Sprachverständnis der bisher wenig beachtete vordere Weg über die *Capsula extrema* dominiert.

Die Forscher gehen davon aus, dass die bekannte hintere Route über den *Fasciculus arcuatus* im Wesentlichen daran beteiligt ist, sensorische Informationen im Schläfenlappen mit motorischen Programmen im Stirnlappen abzustimmen. Für das „Nachsprechen“ bedeutet dies, dass die gehörte Spra-



che mit motorischen Programmen für die Artikulation abgeglichen wird. Dagegen ist die neu beschriebene vordere Route über die *Capsula extrema* ein eher kognitiver Verarbeitungsweg. Für das Sprachverständnis bedeutet dies, dass erst durch das Zusammenspiel zwischen Schläfen- und vorderem Stirnlappen das bewusste Verstehen von Sprache ermöglicht wird.

Die Studie („Ventral and dorsal pathways for language“) wurde in der renommierten Fachzeitschrift PNAS der United States National Academy of Sciences (www.pnas.org) veröffentlicht. Die Erkenntnisse tragen zum Verständnis bei, auf welche Weise ein Schlaganfall oder Hirntumor auch über die Störung des „Sprachnetzwerkes“ Sprachfunktionen bei Patienten beeinträchtigen können. Und sie geben Hinweise auf neue Möglichkeiten, wie das geschädigte Netzwerk durch Sprachtraining und spezifische Hirnstimulationen rehabilitiert werden kann.

Rudolf-Werner Dreier

Nationales Bildungspanel startet

DFG mit Schwerpunktforschung nach 2010

Wie sehen die Bildungsverläufe von Menschen in Deutschland über längere Zeiträume hinweg aus? Was und wie lernen Kinder, Jugendliche und Erwachsene vom Kindergarten über Schule, Studium und Ausbildung bis ins Berufsleben? Wie lassen sich die Bedingungen für das individuelle Lernen im Lebenslauf verbessern? Detaillierte und wissenschaftlich fundierte Antworten auf diese und weitere zentrale Fragen der Bildungsforschung und -politik soll ein „Nationales Bildungspanel“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) geben. Es wird in enger Abstimmung mit den Ländern und der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) entwickelt. Es wird in dieser Form erstmals Längs-

schnittstudien über individuelle Bildungsverläufe in Deutschland ermöglichen. Die Daten gestatten es, bessere Handlungsoptionen für die Bildungspolitik sowie auch ganz direkt neue didaktische Modelle oder neue Möglichkeiten für die Lehrerbildung an den Hochschulen zu entwickeln. Zusätzlich hat die DFG ein Schwerpunktprogramm eingerichtet, das direkt nach den ersten Erhebungen des Panels 2010 beginnen und sechs Jahre lang gefördert werden soll.

Dr. Eva-Maria Streier

Ansprechpartner zum Bildungspanel: DFG,
Dr. Manfred Nießen, eMail: Manfred.Niessen@dfg.de

Macht der Ärzte

Sprachforscher blickt in Sprechzimmer

Fachchinesisch, belehrende Monologe und stimmliche Dominanz gehören zum Instrumentarium der Machtausübung im Sprechzimmer. Wie Ärzte ihre Patienten von der eigenen Therapiewahl überzeugen und oft aus Zeitmangel die kooperative Entscheidungsfindung im Keim ersticken, hat Sprachforscher Tim Peters an der Ruhr-Universität Bochum auf der Basis von 100 aufgezeichneten Arzt-Patienten-Gesprächen untersucht. Die Konsultationsgespräche in 52 Düsseldorfer Hausarztpraxen, die für eine Studie der Abteilung für Allgemeinmedizin an der Düsseldorfer Universitätsklinik aufgenommen wurden, waren fingiert. Die Ärzte hatten sich zuvor schriftlich bereit erklärt, ihre Arbeit zu Studienzwecken versteckt aufzeichnen zu lassen. Jeder Arzt bekam zwei fingierte Patientenbesuche, einen von einer ängstlich-drängenden Kopfschmerzpatientin und einen von einer neutral-akzeptierenden Person.

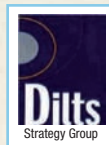
Tim Peters analysierte den Redeanteil der Beteiligten sowie Sprechtempo und Intonation, verwendete Begriffe, Ziel und Struktur des Gesprächs. Dabei stellte er bestimmte sprachliche Abläufe innerhalb der Kommunikation fest, mit denen der Arzt den Patienten beeinflussen kann. Ein typisches Beispiel: Der Arzt unterbricht die Patientin häufig und stellt stattdessen strukturierende Ja-Nein-Fragen. Als die Patientin seine gewählte Therapie, eine Spritze, ablehnt, setzt der Arzt sie unter Druck: fragt, immer lauter werdend, mehrfach nach und preist die Therapie mit unverständlichen Fachbegriffen an.

Eine kooperative Entscheidungsfindung findet beim Arzt nur selten statt, stellt Tim Peters fest. Der Germanist und Politikwissenschaftler arbeitet zurzeit am Institut für Medizinische Ethik und Geschichte der Medizin der Ruhr-Universität an seiner Dissertation zur Arzt-Patienten-Kommunikation.

Dr. Josef König

Weitere Informationen:

Tim Peters, eMail: Tim.Peters@rub.de



**Entrepreneure in Deutschland,
Österreich und der Schweiz!**

**Wollen Sie ein innovatives Projekt verwirklichen? Wollen Sie Ihr momentanes Geschäft ausbauen?
Haben Sie eine neue Geschäftsidee und wollen eine Firma gründen?**

Wie erzielt man Spitzenleistungen und realisiert Visionen?

Die Dilts Strategy Group (USA), TWINN® (Deutschland & Österreich) und Brinkmann TOP Training (Schweiz) starten das größte deutschsprachige Coaching-Projekt in Europa!

Profitieren Sie von internationalen Experten und Coaches in einem achttägigen Programm.

In 3 Modulen entwickeln Sie Ihre Ideen in *Gedanken, Worten* und *Taten* von der Vision zur Realität.

In **Coaching-Modul 1** (5.-7.03.2009) erfinden Sie sich neu. Sie ermitteln Ihre entscheidenden Erfolgsfaktoren und entwickeln aufbauend auf Erfahrungen, die Robert Dilts mit zahlreichen erfolgreichen Gründern gemacht hat, Ihre Vision und Strategie.

In **Coaching-Modul 2** (9.-10.10.2009) konkretisieren Sie mit den Professionals der TWINN Group Ihre Ideen, Vorhaben und Ihre Vision. Mit der *Coachment®*-Methode analysieren und überarbeiten Sie detailliert Ihre Ausgangssituation, die Umweltrends, Ihre Ziele, die Strategie zur Umsetzung sowie Ihr Projektcontrolling.

In **Coaching-Modul 3** (12.-14.03.2010) haben Sie bereits entscheidende Schritte zur Markt-Umsetzung erreicht. Mit Robert Dilts bringen Sie Energie in Ihre Unternehmung, etablieren Ihre Gewinnerkultur und verwirklichen Ihre Vision. Zwischen den Modulen können Sie weitere Unterstützung durch **individuelle Einzel- und Gruppencoachings** erhalten.

Coaching-Modul 1 startet mit Robert Dilts am 5. März 2009 in Nürnberg.

Für nähere **Informationen** und **Anmeldungen** kontaktieren Sie jetzt office@twinn.de oder besuchen Sie unsere Webseite www.twinn.de/coaching-projekt2009

Robert B. Dilts
Dilts Strategy Group, California, USA



Johann B. Garnitschnig
TWINN® Group Consulting & Akademie, Germany

TWINN® Consulting & Akademie • 91238 Offenhausen/Nürnberg • Tel. 09158 99 89 00 • Fax 09158 99 89 01 • www.twinn.de

NLP-Kurse steuerlich absetzbar

Anerkennung durch BFH bei anschließender beruflicher Anwendung

Der Bundesfinanzhof (BFH) hat mit zwei Urteilen vom 28. August 2008 (VI R 44/04 und VI R 35/05) seine Rechtsprechung zur Abgrenzung von Werbungskosten und nicht abzugsfähigen Kosten der privaten Lebensführung bei Bildungsaufwendungen fortentwickelt. In beiden Streitfällen hatten leitende Angestellte zur Förderung und Verbesserung der beruflichen Kommunikation an Kursen zum Neurolinguistischen Programmieren (NLP-Kurse) und an Supervisionskursen teilgenommen. Der BFH entschied, dass solche Kurse zu Erwerbsaufwand (Werbungskosten) führen können. Er hat hierbei berücksichtigt, dass die erwähnten Beratungsmethoden zur Sicherung und Verbesserung der Qualität beruflicher Arbeit eingesetzt werden und die angestrebten Fähigkeiten (z.B. Kommunikationsfähigkeit) als Bestandteil der Sozialkompetenz Schlüsselqualifikationen darstellen, die bei der Wahrnehmung von Führungspositionen im Wirtschaftsleben erforderlich sind. Für eine berufliche Veranlassung derartiger Kurse spricht insbesondere, dass sie von einem berufsmäßigen Veranstalter durchgeführt werden, ein homogener Teilnehmerkreis vorliegt und der Erwerb der Kenntnisse und Fähigkeiten auf eine anschließende Verwendung in der beruflichen Tätigkeit angelegt ist. Nach Auffassung des BFH liegt ein homogener Teilnehmerkreis auch dann vor, wenn die Teilnehmer zwar unterschiedlichen Berufsgruppen angehören, aber aufgrund der Art ihrer beruflichen Tätigkeit (hier: Führungspositionen) gleichgerichtete Interessen haben.

Quelle: Bundesfinanzhof, Pressemitteilungen 2008/Nr. 101

FJH

NLP-Nordlicht

Regionalgruppe startete 1. Norddeutschen NLP-Tag



„... genießen mit allen Sinnen“ – auch in der Pause: mit Sonne und Meerblick.

Unter dem Motto „Lebendig genießen mit allen Sinnen“ fand Mitte Oktober der 1. Norddeutsche NLP-Tag in Scharbeutz statt. Elf Experten zeigten die großen Einsatzmöglichkeiten des Neurolinguistischen Programmierens im Gesundheitsbereich. Organisiert wurde die Veranstaltung von der Regionalgruppe Hamburg/Schleswig-Holstein des DVNLP, und zwar mit dem Anliegen, NLP in Norddeutschland bekannter als bisher zu machen. Das gelang mit einer Kombination von World Café als Treffpunkt für alle Teilnehmenden und Workshops. Die Themen reichten von der NLP-Historie über Ziel-Strategien, Techniken für den Umgang mit Stress und den Zugang zu

Unter dem Motto „Lebendig genießen mit allen Sinnen“ fand Mitte Oktober der 1. Norddeutsche NLP-Tag in Scharbeutz statt. Elf Experten zeigten die großen Einsatzmöglichkeiten des Neurolinguistischen Programmierens im Gesundheitsbereich. Organisiert wurde die Veranstaltung von der Regionalgruppe Hamburg/Schleswig-Holstein des DVNLP, und zwar mit dem Anliegen, NLP in Norddeutschland bekannter als bisher zu machen. Das gelang mit einer Kombination von World Café als Treffpunkt für alle Teilnehmenden und Workshops. Die Themen reichten von der NLP-Historie über Ziel-Strategien, Techniken für den Umgang mit Stress und den Zugang zu

Ressourcen, gesunde Ernährung bis zu den Themen Schule und Partnerschaft. Teilnehmer ohne Vorkenntnisse erhielten einen ersten Einblick in die Grundlagen von NLP. 2009 wird es wieder einen Norddeutschen NLP-Tag geben.

Burghard Lippke, eMail: dvnlp@successutilities.com

Ingrid Mandelkow

Stiftungsfonds Deutscher Coaches

Neuer Fonds für Entwicklungshilfeprojekte in Asien und Afrika

Seit September gibt es einen „Stiftungsfonds Deutscher Coaches“, dessen Erlöse zu 100 Prozent für Entwicklungshilfeprojekte in Asien und Afrika verwendet werden. Eingerichtet und mit einem Grundkapital versehen hat ihn Dr. Björn Migge, Therapeut, Coach und Trainer mit eigenem Unternehmen in Porta Westfalica. Der Fonds wird beaufsichtigt durch die Stiftung Deutsche Welthungerhilfe. Nach eigener Auskunft habe Björn Migge bewusst darauf verzichtet, diesen Fonds an eine bestimmte Person oder einen Verband zu binden, „um allen die Möglichkeit zu geben, guten Gewissens einzahlen zu können – ohne den Beigeschmack einer ‚Marketingaktion‘ Einzelner“. Engagieren können sich deutsche Coaches wie auch Verbände. Kolleginnen und Kollegen können z.B. „Probestunden“ anbieten, wenn die Klienten hierfür einen selbst gewählten Betrag in den Stiftungsfonds zahlen. Ein deutscher Coach-Verband zahlt bereits die Aufnahmegebühr der Neumitglieder direkt in den Fonds ein. Alle Einzahlungen auf das Konto zählen als „Zustiftungen“ und sind steuerlich absetzbar.

Empfänger: Stiftungsfonds Deutsche Welthungerhilfe, Konto-Nr.: 2 555 555, BLZ: 380 400 07, Commerzbank AG, Zahlungsgrund: Stiftungsfonds Deutscher Coaches.

PM

Weiterbildungskrise?

Umfrage zu den Erwartungen von Trainern in der Finanzkrise

Wie reagiert die Weiterbildungsbranche auf Finanzkrise und Rezession? Die Redaktion der Zeitschrift *managerSeminare* startete eine Umfrage unter Deutschlands Trainern, Coaches und Beratern. Was erwarten die Weiterbildner für ihr Geschäft? Gehen sie von Umsatzeinbrüchen aus oder sehen sie gute Chancen, die kommenden Monate unbeschadet zu überstehen? Rechnen sie mit Nachfrageverschiebungen, und wenn ja, in welchen Bereichen? Haben sie ihr Angebot bereits angepasst? Die Teilnahme an der Umfrage ist bis zum 28. Dezember möglich. Direkter Link: <http://www.managerSeminare.de/Community/Umfragen/Detail?urlID=168664>

PM

Corinna Moser, corinna.moser@managerseminare.de

Das Kribbeln der Gier

Wer jetzt noch fragt, warum er in diesem Jahr viel Geld verlor: Petra Bock erklärt es mit der Kindheit und Jason Zweig mit der Funktionsweise des Nucleus accumbens.



Jason Zweig: Gier.
Neuroökonomie – Wie wir ticken, wenn es ums Geld geht.
Hanser, München 2007

Jason Zweig hat erfahren, „wie wir ticken, wenn es um Geld geht“. Im Labor eines Neurobiologen unterzog er sich ein paar ausgeklügelten Gewinnspielchen – auf der harten Pritsche eines

Magnetresonanztomografen (MRT), der seine Hirnaktivität aufzeichnete. Ein Signal auf dem Monitor signalisierte ihm, ob es etwas zu gewinnen oder zu verlieren gab und wie hoch jeweils die Chancen dafür standen. Es ging um ein bis fünf Dollar. Die meiste Zeit, berichtet Zweig in seinem Buch „Gier“, hatte er sich unter Kontrolle. Wenn allerdings ein großer Gewinn (fünf Dollar) mit relativ großer Chance winkte, wurde er unwillkürlich vom „Kribbeln der Gier“ erfasst. Der MRT-Scan dokumentierte bei einer Gewinnerwartung von fünf Dollar ein etwa doppelt so starkes Signal wie bei der Chance, einen Dollar zu gewinnen.

Als Ort des neuronalen Geschehens identifiziert die Neurowissenschaft vor allem den Nucleus accumbens, der hinter den Augen an der Rückseite des hinteren Teils im Frontallappen tief im Gehirn sitzt, etwa in Höhe der Ohren. Er ist eine wichtige Schaltstelle im Belohnungsnetzwerk, ausgestattet allerdings mit einer höchst eigentümlichen Funktion, die Jason Zweig folgendermaßen erlebte: In dem Moment, wo der Monitor ihm seinen Gewinn bestätigte, empfand er nur noch „eine lauwarme Welle der Befriedigung“, und auch im MRT-Scan schwächte sich das Signal der Erregung zu einem „neurologischen Gähnen“ ab. Es ist ein Geschenk der Evolution, dass uns die Erwartung rauschvoller erscheint als der Eintritt des Ersehnten. Ohne diesen Trick, Forscher nennen es „Suchsystem“, fehlt uns der Anreiz der Mühe. Wir greifen lediglich nach den Trauben vor unserer Nase, und da das Paradies vergangen ist, würden wir verhungern.

In seinem Buch erklärt uns Zweig noch weitere Eigentümlichkeiten des Gehirns, und am Ende meinen wir zu wissen, warum wir in Sachen Geld und Risiken oft so irrational handeln. Es hat vor allem mit Emotionen zu tun und damit, dass sie so viel schneller verarbeitet werden und stärker spürbar sind als die komplexen Denkvorgänge unseres Verstandes. Und da dies so ist, muten Zweigs Ratschläge in dieser Frage

höchst weltfremd an: Halten Sie die Versuchungen unter Kontrolle, optimieren Sie Ihren Verstand. So? Tausendmal probiert, kann ich da nur sagen.

Da werden wir bei Petra Bock und ihrem Büchlein „Nimm das Geld ...“ schon eher fündig. Sie macht für Verhaltensstörungen in Sachen Geld – „Geldstörung“ nennt sie dies – vor allem drei Grundmuster verantwortlich. Die geben sich in folgenden Glaubenssätzen zu erkennen: 1. Ich bin es nicht wert, Geld zu haben und zu genießen. 2. Ich bin nicht gut genug, um tatsächlich gut zu verdienen. 3. Die Welt ist schlecht, sie lässt nicht zu, dass ich Erfolg habe und zu Geld komme.

In dem Buch beschreibt die Autorin Geschichten von Menschen aus ihrer Praxis als Coach. Da ist die studierte Juristin, die Hartz IV empfängt, der Unternehmensberater, beruflich erfolgreich, aber privat leer & lustlos, oder die Mittvierzigerin aus dem Heer der überqualifizierten, aber chronisch unterbezahlten Spitzenkräfte mit hoher Neigung zum Burnout-Syndrom. Deren Geschichten führen stets in die Kindheit zurück: zu Eltern, die sich selbst nichts gönnten, die ihren Kindern nicht viel zutrauten oder die ihnen nicht ausreichend Grenzen setzten. Das Nachdenken über die Herkunft unserer Geschichten über das Geld, sagt Petra Bock, ist der erste Schritt, mit diesem „Erbe“ so umzugehen, dass es einem den Weg zum gefühlten Wohlstand nicht mehr versperrt. „Jeder Mensch hat die Möglichkeit, seine finanzielle Situation zu verbessern“, lautet die Botschaft der Autorin.

Und anders als bei Jason Zweig ist ihr Ziel nicht die „Gewinnmaximierung“, sondern das „persönliche Optimum“. Denn das macht in ihren Augen ein gutes Verhältnis zum Gelde aus: „zu wissen, was man wirklich braucht“. So vorbereitet geht der Leser dann mit froher Erwartung in den zweiten Teil des Buches, der da heißt: „So verdienen Sie, was Sie verdienen“. Darüber aber sei nichts verraten. Nur soviel: Es hat nichts mit Börsen und Aktienkursen zu tun, und auch der Nucleus accumbens spielt keine Rolle, wohl aber das eigene Weltbild und der Mut, Verantwortung für sich selbst zu übernehmen.

Regine Rachow

Petra Bock: Nimm das Geld und freu dich dran. Wie Sie ein gutes Verhältnis zu Geld bekommen.
Kösel, München 2008



NLP für Hinz und Kunz

Das bayerische NLP-Netzwerk besteht fünf Jahre und empfiehlt sein Modell auch den Nachbarn.

Wir Mitglieder vom NLP-Netzwerk-Bayern e.V. verstehen die K&S stets auch als Plattform des Austauschs von Erfahrungen und Informationen. Das mittlerweile fünfjährige Bestehen unseres Netzwerkes ist Anlass für uns gewesen, einen Blick zurück und zwei nach vorn zu werfen. Unsere Erkenntnisse würden wir gern mit der gesamten NLP-Gemeinde teilen. Zu den Gründungszielen zählte, NLP-Einsteigern ein fundiertes Bild vom Neuro-linguistischen Programmieren als seriöser psychologischer Methodensammlung zu vermitteln. Vielleicht war die Namensgebung etwas übertrieben. Wie kann man sich sinnvoll in einem Flächenstaat wie Bayern vernetzen? Aber es gab damals nichts Vergleichbares, und heute umfasst unser Einzugsbereich etwa 100 Kilometer um Nürnberg, also vor allem Nordbayern. Mittlerweile entwickelt sich in München auch eine Regionalgruppe – wir sehen das positiv. Seit eh ist München weit weg von Nürnberg.

Im Jahr 2000 habe ich den DVNLP-Kongress in Nürnberg mit organisiert und war anschließend enttäuscht, wie wenig Auswirkungen der Kongress auf die örtliche Szene hatte. Eine der ersten Aktionen des Vereins war deshalb die Durchführung eines NLP-Kongresses im Jahr 2004. Ohne übergroßen Aufwand erreichten wir etwa 90 Besucher. Mehr hätte das Tagungshaus gar nicht verkraftet. Der DVNLP hatte uns einen Gründungszuschuss gegeben. So konnten wir das Risiko der Veranstaltung abdecken. Inzwischen tagten vier Kongresse mit nunmehr konstant 120 Teilnehmern. Die Referenten kommen überwiegend aus der Region, es finden 16 Workshops statt, jeweils vier gleichzeitig und zielgruppenspezifisch: zum Beispiel für Neulinge und fürs Business. Der nächste Kongress findet übrigens am 7. März 2009 statt.

Mittlerweile sieht der Vorstand des DVNLP unsere Arbeit eher mit gemischten Gefühlen, wohl auch deswegen, weil wir uns eben örtlich an Hinz und Kunz wenden. Hinz zum Beispiel integriert NLP in sein esoterisches Weltbild und geht damit hausieren, Kunz presst die Lebensfreude in seine humorlose Business-Effizienz-Denke. Diesen Spannungsbogen erlaubt NLP und dies gilt es für uns als Verein auszuhalten. Wir sehen unser Verhältnis zum DVNLP entspannt: Dort der Verband, der Qualitätssicherung und Vernetzung in Deutschland und europaweit im Blick hat, hier NLP zum Anfassen, Ausprobieren und Üben. Natürlich achten wir dennoch auf das Image von NLP, auf Seriosität und Qualität.

Es ist eine Spezialität der Stadt Nürnberg, alle zwei Jahre die „Lange Nacht der Wissenschaften“ zu veranstalten. Da sind wir fester Bestandteil. Pro Abend erreichen wir über 400 Besucher, die an den Workshops im Stundentakt teilnehmen. Manche bleiben sogar die ganzen sieben Stunden übersitzen und genießen einen Referenten nach dem anderen. Wenn dann um Mitternacht zum Kurs „NLP und Flirten“ noch der ganze Saal voll ist, dann überwiegt vielleicht die Lebensfreude vor Imagepflege, aber die Besucher wissen, was sie um die Uhrzeit wollen. Wissenschaftlich sind wir allemal.

Künftig will der neu gewählte Vorstand des Vereins dafür sorgen, dass die Arbeit von Übungsgruppen wieder mehr in der Obhut der Ausbildungsinstitute integriert wird. Zusätzlich wollen wir „fresh-up“ Gruppen anbieten – eine Auffrischungskur für alte NLP-Hasen, die nicht immer auf Fortbildungen gehen wollen. Nachdem wir jetzt als Verein konsolidiert sind, werden wir um mehr Mitglieder werben,



wir werden uns deutlicher als Ansprechpartner für die örtlichen Organisationen aus Bildung und Wirtschaft zur Verfügung stellen, darüber auch die gegenseitige persönliche Unterstützung, den Spaß an der Veränderung und das Ausprobieren weiter fördern. Der Vorstand – kontinuierlich an erster Stelle Prof. Dr. Jutta Heller, neu im Boot als 2. Vorsitzender Hans Rebban von den Coburger Seminaren – die beiden seien hier stellvertretend genannt – wird fern jeder Vereinsmeierei NLP für Beruf und Alltag pflegen und sicher dabei jede Menge Spaß haben – auch mit Hinz und Kunz.

Wir empfehlen unser Modell weiter und sind gern bereit, vereinsmäßige Nachbarschaftshilfe zu leisten.

Günter Höcht,

Diplompädagoge, NLP Lehrtrainer
www.nlp-netzwerk-bayern.de,
www.nlp-by.de.

* * * * *

NLP und DNS

*„Die Macht des Geistes“
von Roy Martina, K&S 5/08*

Vor einigen Jahren erlebte ich als Arzt für Allgemeinmedizin und Sportmedizin zwei Seminare von Roy Martina, insgesamt 16 Tage mit jeweils über 300 Teilnehmerinnen und Teilnehmern. Ich habe Roy Martina als mitreißenden Lehrer und perfekten Selbstdarsteller kennen gelernt. Im ersten Modul ließ ich mich beeindruckt – von seiner Vorgeschichte, den Massenmeditationen

nen, den Abend- und Nachtsessions. Im Laufe des zweiten Moduls sind meine Zweifel an Methode, Inhalt und Anspruch immer stärker geworden und ich habe den Kontakt zu der Organisation abgebrochen.

Jetzt lese ich in der von mir so geschätzten „Kommunikation & Seminar“ den Selbstdarstellerartikel von Roy Martina und komme nicht umhin, mich kritisch zu äußern. Der Bauchladen, mit dem er für seine wieder neue Heilmethode wirbt, ist größer geworden. Früher waren es u.a. Kinesiologie, TCM, mentale Techniken aus dem Kampfsport, Homöopathie, Elemente der Hypnose. Jetzt ist auch noch NLP dabei, eine „Synopsis des NLP, angewandt auf das Energiesystem des menschlichen Körpers, ein bisher fehlender Aspekt im NLP“. Das darf er unkommentiert behaupten – ich bezweifle aber, dass eine wie auch immer geartete, aber doch nonverbale Kommunikation mit dem menschlichen Energiesystem etwas mit NLP zu tun hat.

Er darf auch behaupten, mit seiner Methode könnten u.a. DNS-Anomalien festgestellt und auch geheilt werden. Aber genau das war es, was mich veranlasste, von der Methode Roy Martina die Finger zu lassen. Es ist für mich Humbug, zu behaupten, man könne mit mentalen Techniken das Erbgut manipulieren und, wie ebenso behauptet, sein biologisches Alter beliebig umprogrammieren.

Der o.g. Artikel in „Kommunikation & Seminar“ ist weit unter dem Niveau dieses Magazins. Und unter dem As-

pekt Gesundheit und Heilen in Kombination mit NLP ist für mich Roy Martina als Referent eine glatte Fehlbesetzung. Als Referent zum Thema Business freilich stellt er eine geniale Besetzung dar. NLP führt er als Naturtalent vor: Massen-Rapport, scharfes Kalibrieren, Ansprechen vieler Sinneskanäle ... Soviel von meiner Landkarte.

*Dr. med. Wolfgang Huber,
Holzkirchen*

* * * * *

Ein Blick in die Curricula

*Zu „Dr. NLP und Dr. Coach“,
K&S, Heft 5/2008, S. 25*

Ein „Dr. NLP?“ Ein „Dr. Coach“? Sollten diese Titel keine Karnevalstitel sein, kann man hoffen: Endlich die lang ersehnten wissenschaftlichen Validierungen! Schade, dass die Curricula für diese anspruchsvolle Ausbildung nicht zu finden sind. Diese müssten sich ja deutlich von den bisherigen NLP-Ausbildungen unterscheiden, will man den bis dato auf der Basis wissenschaftlicher Arbeit verliehenen Titel „Dr.“ erwerben. Persönlich halte ich allerdings derartige Titel für einen schlechten Scherz. Sollte tatsächlich jemand über die Themen NLP und Coaching promovieren, wird er wohl eher einen „Dr. phil.“ erhalten und auf dem klassischen Weg promoviert haben. Ich wäre eine der Ersten, die diese Arbeit gerne lesen wollten.

Birgit Bader, Hamburg



Odenwald-Institut
der Karl Kübel Stiftung

Kompetenz und Lebensqualität

Seminare, Aus- und Weiterbildungen für Familie, Beruf und Persönlichkeit

- Coaching –
Ausbildungen und Expertentraining
- Gesundheitscoaching
- Demographie-Coach
- NLP-Coach
- Systemische Beratung
- Mediation
- Ausbildung zum MBSR-Lehrer

Anerkannte und zertifizierte
Zusatzqualifikationen,
Akkreditierte Weiterbildungen,
Anerkannter Träger von Bildungsurlaub

für Fach- und Führungskräfte,
Therapeuten, Berater und Pädagogen,
Familien und Jugendliche.

Unsere Teilnehmer wohnen gemeinsam
als Gruppe in einem unserer Seminar-
häuser mitten im Grünen mit Weitblick
über den Odenwald.



Foto: Ingrid Blessing, Ausbildung zum NLP-Coach

Odenwald-Institut

Tromm 25, 69483 Wald-Michelbach
Tel: 06207 605-0
Fax: 06207 605-111
info@odenwaldinstitut.de
www.odenwaldinstitut.de

TRAINER

Cora Besser-Siegmund
Harry Siegmund



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

Arbeitsschwerpunkte:

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



Mönckebergstraße 11
D-20095 Hamburg

Fon: 040 32004936
Fax: 040 32004937
info@besser-siegmund.de
www.besser-siegmund.de
www.wingwave.com



Manuela Brinkmann



Als Diplom-Psychologin und DVNLP-Lehr-Trainerin bin ich seit 1988 Trainerin, Beraterin, Coach und Sachbuchautorin in der Wirtschaft, Industrie und in Verwaltungen im deutschsprachigen Raum.

Weitere Ausbildungen: Rechtswissenschaft, Medizin, Sport, Yoga, Rolfing, Gruppendynamik, Moderation, Präsentation

Arbeitsschwerpunkte: Firmeninterne Seminare, Beratungen, Coachings in:

- Führung, Verkauf und Kommunikation
- Spezialitäten:
- NLP im Business
- Strategieentwicklung für Unternehmen, Verwaltungen & Abteilungen mit den logischen Ebenen
- WingWave - Coaching
- Business-NLP-Ausbildungen und Beratertraining

TopTraining



Oberdorfweg 3 • CH-8916 Jönen / Zürich

Tel: +41 56 6662618 • Fax: +41 56 6662617
m.b@toptraining.ch • www.toptraining.ch
www.unternehmenspyramide.com

Shelle Rose Charvet



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

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

Shelle occasionally conducts training and addresses audiences in Germany.

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



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

Yvonne van Dyck



alles beginnt mit der id'

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

id' ale:

Cmore Ausbildungen:
creative communication with confidence, competence and congruence = chance

id' n:

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

unsere id' n bestimmen unsere Begegnungen ...



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

fon: +43 7742 61116
office@id.co.at
www.id.co.at
www.cmorenlp.com

Katja Dyckhoff
Thomas Westerhausen



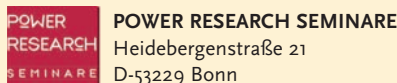
Inhaber des Trainings- und Lehrinstitutes „POWER RESEARCH SEMINARE“. Wir entwickeln seit 18 Jahren pragmatische, alltagsnahe Konzepte für NLP, Stimm- und Körpersprachetraining, Systemische Arbeit, Selbstmanagement und Coaching. Wir sind DVNLP- und ECA-Lehrtrainer und -Coaches und Buchautoren.

Weitere Ausbildungen:

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

Arbeitsschwerpunkte:

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



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

Rita Geimer-Schererz



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

Aus Mauern Brücken bauen

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

Arbeitsschwerpunkte:

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



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

Tel. 06209 712216 • Fax 06209 712218
geimer@dialog-forum.com
www.dialog-forum.com

PORTRÄTS



Dr. Frank Görmar

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

Schwerpunkte:

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

ChangeWorks Akademie
Untere Albrechtstr. 17
D-65185 Wiesbaden



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



Anita von Hertel

Wirtschaftsmediatorin, Mediationstrainerin, Dozentin für Konfliktmanagement und Mediation an Universitäten und Instituten im In- und Ausland, eingetragene Mediatorin beim ö. Bundesministerium der Justiz

Ausbildungen:

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

Arbeitsschwerpunkte:

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



AKADEMIE VON HERTEL

Akademie von Hertel

Wellingsbüttler Weg 108 • D-22391 Hamburg
Tel.: 040 5367911 • mobil 0177 5367911
Fax: 040 5367990
Anita@vonHertel.de • www.vonHertel.de



Ronald Hindmarsh

Heilpraktiker für Psychotherapie, Lehrtrainer (nlpaed), NLP-Lehrtrainer (DVNLP), Vorsitzender des Verbandes für neuro-linguistische Verfahren in Bildung und Erziehung e.V. (nlpaed)

Therapie und Coaching:

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

Workshop-Angebote:

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

Ausbildungs-Angebote für Lehrkräfte:

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



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



Ronald Hindmarsh

Unter Lieben
Frauen Kirchhof 24
D-28195 Bremen

Tel: 0421 4607915
www.ADHS-Bremen.de
rh@ADHS-Bremen.de



Ralf Hungerland

Jahrgang 1959

Neue Wege gehen:
NLP und Reiki-Energie vereint!

Ausbildungen und Coaching mit NLP und Reiki

Qualifikationen:

- Lehrtrainer und Lehrcoach, DVNLP
- Fellow Member Trainer IANLP
- Reiki-Lehrer / Reiki-Meister
- Gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg
- Hypnosetherapeut nach ABH
- Diplom Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Schwerpunkte:

- NLP-Ausbildung bis zum Coach
- Reiki-Ausbildung
- Kombination von NLP und Reiki
- Coaching
- Lebenstraum-Seminare



Lebenstraum!

Lebenstraum!
Ralf Hungerland
Katharinenstraße 30
D-20457 Hamburg

Telefon/Fax: 0700 53236787
info@lebenstraum-seminare.de
www.lebenstraum-seminare.de



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



Dr. Franz Karig

Seit über 13 Jahren wende ich NLP auf das schulische Lernen an. Mir liegt die Weitergabe meiner Erfahrungen besonders am Herzen. Eine Reihe von Artikeln in Fachzeitschriften sowie die von mir angebotenen Ausbildungen belegen das.

Ausbildungen:

NLP-Lehrtrainer, DVNLP, LernCoach (nlpaed)-Trainer, Hypnotherapie nach Erickson, Systemaufstellungen, Wingwave®-Coach, HGT-Gesundheitstrainer

Arbeitsschwerpunkte:

Leichter Lernen lernen mit NLP, von der Grundschule an! – Lesen | Schreiben | Rechtschreiben | Rechnen/Mathematik | Konzentration | Motivation | ADS/ADHS

Ausbildungsangebot:

LernPractitioner (NLP), LernCoach (nlpaed), LernCoaching für ErgotherapeutInnen

Dr. Franz Karig

Ochsengasse 3 • D-79108 Freiburg i.Br.

Tel. 0761-55 51 71 • FranzKarig@gmx.net
www.LRS-visuell.de • www.LernCoach-NLP.de

TRAINER



Sabine Klenke

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

Qualifikationen:

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

Schwerpunkte:

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

Spezialitäten:

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



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



Barbara Knuth

Jahrgang 1944
DVNLP-Lehrtrainerin
DVNLP-Lehrcoach, ECA
Ausbilderin Mediation BM

Ausbildung in

Gestalttherapie, Mediation, Organisationsberatung, syst. Aufstellungen

Arbeitsschwerpunkte:

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



Barbara Knuth & Team
NLP Coaching Mediation
Museumstraße 2 • D-38100 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, Wirtschaftsmediatorin

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



Mönckebergstraße 11
D-20095 Hamburg

Fon: 040 32004936
Fax: 040 32004937
info@besser-siegmund.de

www.besser-siegmund.de
www.wingwave.com



Cornelia Labandowsky

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

Arbeitsschwerpunkte:

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

Weitere Fachgebiete:

Hypnose • alternative Heilverfahren Gesundheitscoaching

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



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



Linda Langeheine

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

Schwerpunkte:

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



POWER BRAIN
Zentrum für Mentales Training & Kommunikation
Am Ideck 3 • D-42781 Haan
Telefon: 02129 1653 • LLangeheine@web.de
www.powerbrain.org • www.nlp-and-more.org



Marion Lockert

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

Das MLI bietet Ihnen

Business

- Seminare & Prozessbegleitungen z.B. zu
- Kommunikation, Kreativität
 - Kundenorientierung
 - Führung, Selbstmanagement, Persönlichkeit
 - Organisationsaufstellungen, Teamentwicklung
- Aus- & Weiterbildung, z.B.**
- NLP Coach Prac – umfassend & anspruchsvoll
 - Train-the-Trainer • Visual Tools

Persönliche Entwicklung

- Coaching • Familienaufstellungen
- systemische Jahresgruppe „Numia“
- systemische Jahresgruppe „Mutige Manager“

Marion lockert – mit Hirn, Herz & Humor!

Marion Lockert Institut
Training. Coaching. Entwicklung
Fröbelstr. 18 • D-30451 Hannover
Tel.: 0511 - 763 51 69-0
www.marion-lockert-institut.de
ML@marion-lockert-institut.de



PORTRÄTS

Evelyne Maaf Karsten Ritschl



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

Unsere Spezialgebiete:

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

Nutzen:

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

Spectrum KommunikationsTraining

Stierstraße 9
D-12159 Berlin

Fon: 030-8 52 43 41
Fax: 030-8 52 21 08

e-mail: info@nlp-spectrum.de
www.nlp-spectrum.de



Rudolf Metzner



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

Arbeitsschwerpunkte:

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

NLP-Schwerpunkte:

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



Metzner Consulting

Eisvogelstraße 24
D-85051 Ingolstadt

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

Dr. Björn Migge



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

Ausbildungen:

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

Arbeitsschwerpunkte:

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

Feedbacks:

www.drmmigge.de > Team/Werte/Stiftungsfonds

Dr. Björn Migge

Portastraße 41
D-32457 Porta Westfalica

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



Anja Mýrdal



Sie haben viel gewonnen, ...

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

Anja Mýrdal und ihr Team bieten Ihnen

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

für BUSINESS und BERATUNG.

Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme!

Anja Mýrdal & Team

Ahlsdorfer Weg 8
D-27383 Scheeßel

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

info@anjamyrdal.de • www.anjamyrdal.de



Diana Nowak-Rolli



... eine Reise von 1000 Meilen beginnt mit dem ersten Schritt ... (Lao Tse)

Dipl.-Betriebswirtin (BA),
NLP-Trainerin (DVNLP),
Hochschuldozentin und Sportlerin

Arbeitsschwerpunkte:

- Mentaltraining für Kinder und Jugendliche
- Einzel- und Teamcoaching
- Mediation
- Visionen entwickeln, realisieren und leben
- Burnoutprophylaxe .. „the road to reliance“



Rolli Communications

Diana Nowak-Rolli und Klaus Rolli
Hauptstraße 9b • D-67374 Hanhofen

Telefon 06344 - 2283 • Fax 06344 - 2283
info@rollicommunications.de
www.rollicommunications.de

Robert Reschkowski



Jahrgang 1951

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

Spezialgebiet:

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



SYNTEGRON

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

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

TRAINER

Regula Röthlisberger



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

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

Aus- und Weiterbildungen:

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

Arbeitsschwerpunkte:

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

Ausbildungsangebote:

Ausbildung zum LernCoach (nlpaed)
Ausbildung zum nlpaed-Practitioner

Regula Röthlisberger

Eichli 27 • CH-6370 Stans

Tel. 0041 (0)41 610 89 28

FAX 0041 (0)41 610 89 35

info@lerncoach-nlp.ch • www.lerncoach-nlp.ch

Thies Stahl



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

Ausbildung in

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

Spezialgebiete:

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

Arbeitsschwerpunkte:

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

Thies Stahl Seminare

Dipl.-Psych. Thies Stahl

Postfach 1121

D-25442 Quickborn

Tel.: 04106 645763 • Fax: 03212 847 82 45

www.ThiesStahl.de

TS@ThiesStahl.de

Heidrun Vössing



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

Ausbildung:

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

Spezialgebiete:

- Wavivid-Coaching
- Systemische Coachingausbildung
- Führungskräfte-Training
- Auftritts-Coaching



ART of NLP

Schnatsweg 34 a • D-33739 Bielefeld

Tel.: 05206 920400

Fax: 05206 920485

info@art-of-nlp.de

www.art-of-nlp.de

Alfons Walter Wilma Pokorny- van Lochem



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

Arbeitsschwerpunkte:

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

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

Institut Synergie

Weserstraße 37 • D-32602 Vlotho

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

www.tracer-business.de • www.tracer-

automotive.de • www.seminarschauspieler.de



Evelyn E. Wild Norbert K. Milde



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

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

Unsere Schwerpunkte:

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

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

Mit uns wachsen Sie weiter ...

WILD & MILDE GmbH

Trainings Coaching Licenses

Leichenstraße 12 • 90425 Nürnberg

Tel 0911 3005600 • Fax 0911 382292

www.wild-milde.de



Dr. Monika Wilke



Mit der Methode ESPERE Klarheit schaffen, einfühlsam kommunizieren und mit sich selbst ins Reine kommen

Lizenzierte Kommunikationstrainerin, ESPERE-Coach seit 1995, Vorstandsmitglied des Instituts ESPERE International Paris, Leiterin von RELIANCE-Deutschland, Promovierte Verhaltensforscherin, Autorin

Arbeitsschwerpunkte:

- Trainings zur Methode ESPERE®
- Einzel- und Teamcoaching
- klärende „Beziehungsdarstellungen“
- fokussierte Symbolanwendung
- Mediation in Kohabitationskonflikten
- Zusammenarbeit mit GFK-Trainern/innen

Weitere Spezialitäten:

- grenzüberschreitende Netzwerkbildung
- Deutsch-Französische Kultur- und Sprachverständigung

RELIANCE-Deutschland

Siedlerweg 7 •

D-79576 Weil am Rhein

Tel.: +49 7621 1622760

info@reliance-deutschland.com

www.reliance-deutschland.com

www.institut-espere.com





Junfermann Verlag
Frau Monika Köster
Postfach 18 40

D-33048 Paderborn

**Abo-Bestellung
umseitig!**

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



Junfermann Verlag
Frau Maria Dane
Postfach 18 40

D-33048 Paderborn

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

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



**Buch-
Bestellung**

Junfermann Verlag
Frau Christa Guder
Imadstraße 40

D-33102 Paderborn

VISITEN KARTEN



Proud to be NLP
IANLP – Quality and Ethics

Over the course of the past 20 years, the IANLP trade name has come to represent superior quality and impeccable ethics in NLP-training.

Ask your trainer for a certificate with the worldwide recognized seal of the IANLP. Obtain a list of trainers in your geographical area by contacting info@ia-nlp.org or by visiting our web-site at www.ia-nlp.org.



IANLP International Association for Neuro-Linguistic Programming

Quest

Entdecke Deine
BeRufung!

www.qu-e-st.de



METAFORUM
international

0049.(0)30.94414900
info@metaforum.com
www.metaforum.com

2. WELTKONGRESS 2009
für NLP & Coaching
bei Rio de Janeiro / Brasilien
► **28.01. - 01.02.2009**
Über 40 Präsentationen zu den Themen:
Coaching und NLP sowie das Beste aus
Gesundheit, Lebensmagie, Emotionen,
Ethik, Erfolg, Team, Vision, Spiritualität
und Transzendenz.

4. ZUKUNFTSKONGRESS 2009
„Pathways of Change“
bei Venedig / Italien
► **31.07. - 02.08.2009**
Über 40 Präsentationen zu den Themen:
Neuro-Linguistik und Hypnotherapie,
Coaching und Systeme, Wirtschaft und
Gesellschaft, Gesundheit und Intuition.



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

EANLPt-Konferenzen

„Supervision“,
8. – 9. Mai 2009, Prag

„Modelling in NLPt“,
6. – 7. November, Barcelona

Alle NLP-Therapeuten sind herzlich eingeladen an den Konferenzen teilzunehmen. Die Teilnahme ist für internationale Gäste kostenfrei. Lediglich die Reisespesen und Unterkünfte sind selbst zu tragen.

Bei Interesse bitte Kontakt aufnehmen zum EANLPt-Büro oder Klaus Witt: dr@klaus-witt.de.

Sind Sie bereit für die neuen active-books?

Wir sind wieder da:
mit über 300 eBooks!

Und das Beste:
Alle eBooks sind kostenlos!

stöbern – finden – downloaden
www.active-books.de



SEMINAR

NLP Neurolinguistisches Programmieren

<p>NLP-Grundkurs</p> <p>(Einstieg in die Practitioner-Ausbildung, Fortbildungspunkte für Psychotherapeuten/Ärzte)</p>	<p>Thies Stahl</p>	<p>Thies Stahl Seminare Postfach 1121 • D-25442 Quickborn</p> <p>Tel.: 04106-64 57 63 Fax: 03212-847 82 45 eMail: TS@ThiesStahl.de Web: www.ThiesStahl.de</p>	<p>19.-21.12.2008 und 13.-15.02.2009</p> <p>Hamburg</p> <p>€ 340,-</p>
<p>NLP Trainer Training DVNLP</p> <p>Train the Trainer mit vielen intensiven Trainingsanteilen der Teilnehmer. Feedback in Folgemodulen anhand geschnittener Trainingsvideos der TN.</p>	<p>Dr. Frank Görmar Achim Stark Heiner Koppermann (alle DVNLP-Lehrtrainer)</p>	<p>ChangeWorks Akademie Dr. Frank Görmar Untere Albrechtstr. 17 D-65185 Wiesbaden</p> <p>Tel.: 0611-1665610 Fax: 0611-1665619 eMail: info@changeworks.de Web: www.changeworks-akademie.de</p>	<p>09.-11.01.2009</p> <p>In einem ehem. Kloster Raum Frankfurt/M.</p> <p>€ 2.350,- (MwSt. befreit)</p>
<p>NLP-Practitioner und wingwave® als einjährige Coachingausbildung</p> <p>In Kombination mit der Ausbildung zum wingwave-Coach und dem Magic Words-Training erwerben die Teilnehmer den Abschluss „Mental-Coach für systemische Kurzzeit-Konzepte“</p>	<p>Bianca Kopetz NLP-Lehrtrainerin (DVNLP), wingwave®-Trainerin (ECA) und Wirtschaftsmediatorin</p>	<p>Besser-Siegmund-Institut Mönckebergstr. 11 D-20095 Hamburg</p> <p>Tel.: 040-327090 Fax: 040-32004935 eMail: info@besser-siegmund.de Web: www.besser-siegmund.de www.wingwave.com</p> <p>Zertifiziert nach DIN EN ISO 9001 für den Geltungsbereich: Durchführung und Konzeptionierung von Aus- und Fortbildungen</p>	<p>Start: 23.01.2009 Ende: 17.01.2010 NLP-Practitioner und wingwave® als einjährige Coachingausbildung</p> <p>Gesamt € 4.260,-</p> <p>Die Ausbildungen können auch separat gebucht werden. Bitte erfragen Sie weitere Termine für die Ausbildung zum wingwave®-Coach. Die Trainerin steht gerne für persönliche Infotermine zur Verfügung.</p>
<p>NLP EXPLORER® I MASTER</p>	<p>Dr. Frank Görmar Achim Stark Sebastian Schütz (alle DVNLP-Lehrtrainer)</p>	<p>ChangeWorks Akademie Dr. Frank Görmar Untere Albrechtstr. 17 D-65185 Wiesbaden</p> <p>Tel.: 0611-1665610 Fax: 0611-1665619 eMail: info@changeworks.de Web: www.changeworks-akademie.de</p>	<p>Start 29.01.-01.02.2009</p> <p>Kloster Ilbenstadt Raum Frankfurt/M.</p> <p>€ 2.350,- (MwSt. befreit) Paketpreise für Practitioner/Master oder Master/Coach</p>
<p>16. METAFORUM Worldcamp bei Rio – Brasilien</p> <p>Internat. Ausbildungen in einzigartigem Ambiente: NLP – alle Levels, Integratives Coaching, Integrative Aufstellungen, Hypnotherapie, Spiral Dynamics u.a.</p>	<p>Internationales Team mit Tom Best (USA), Dr. Jeffrey Zeig (USA), Dr. Jairo Mancilha (BR), Sabine Klenke, Bernd Isert, Anhard von Lachner, Arline Davis (USA, BR), Consuelo Casula (I) u.a.</p>	<p>METAFORUM international Akademie für Kompetenzentwicklung Postfach 740237 • D-13092 Berlin</p> <p>Tel.: 030-944 14 900 Fax: 030-944 14 901 eMail: info@metaforum.com Web: www.metaforum.com</p>	<p>01.-20.02.2009</p> <p>Mendes bei Rio de Janeiro/Brasilien</p> <p>Gebühr: je nach Kurs</p>
<p>NLP-Practitioner »plus« business + klassisch</p> <p>inkl. Basis-Seminar</p>	<p>Birgid Kröber Ulrich Bührle Prof. Dietmar Kröber Dorothea Ziesenhenn-Harr</p>	<p>KRÖBERKommunikation Solitudeallee 16 D-70439 Stuttgart</p> <p>Tel.: 0791-954 16 90 eMail: info@kroebekom.de Web: www.kroebekom.de oder www.nlp-stuttgart.de</p>	<p>06.-08.02.2009 (Start + Basis-Seminar) 18/22 Tage</p> <p>Stuttgart</p> <p>ab € 1.965,- inkl. € 220,- Basis-Seminar + MwSt.</p>

KALENDER

NLP Neurolinguistisches Programmieren

<p>NLP EXPLORER® I PRACTITIONER</p> <p>(der beste Einstieg in die NLP- bzw. die Coaching-Fortbildung und das erste Drittel auf dem Weg zum Practitioner, DVNLP)</p>	<p>Dr. Frank Görmar Achim Stark Sebastian Schütz (DVNLP-Lehrtrainer)</p>	<p>ChangeWorks Akademie Dr. Frank Görmar Untere Albrechtstr. 17 D-65185 Wiesbaden</p> <p><i>Tel.: 0611-1665610</i> <i>Fax: 0611-1665619</i> <i>eMail: info@changeworks.de</i> <i>Web: www.changeworks-akademie.de</i></p>	<p>6-tägiger Einstieg: Start 07.-08.02.2009 & 19.-22.02.2009</p> <p>Kloster Ilbenstadt Raum Frankfurt/M.</p> <p>€ 720,- (MwSt. befreit) Paketpreise für gesamten Practitioner, bzw. Practitioner/Master oder Master/Coach</p>
<p>NLP-Master »plus« business + klassisch</p>	<p>Birgid Kröber Ulrich Bührlé Bernd Isert Marita Bestvater</p>	<p>KRÖBERKommunikation Solitudeallee 16 • D-70439 Stuttgart</p> <p><i>Tel.: 0791-9541690</i> <i>eMail: info@kroebekom.de</i> <i>Web: www.kroebekom.de</i></p>	<p>Start 13.-14.02.2009 18/22 Tage</p> <p>Stuttgart</p> <p>ab € 2.065,- + MwSt.</p>
<p>NLP-Practitioner in Karlsruhe</p>	<p>Thierry Ball NLP-Lehrtrainer DVNLP, diplomierter systemischer Coach (DGCO/ECA), LernCoach NLPaed, wingwave-Coach</p>	<p>Bal(l)ance-Coach Thierry Ball Wilhelm-Roether-Straße 47 D-76307 Karlsbad</p> <p><i>Mobil: 0173-3140674</i> <i>eMail: kontakt@balance-coach.com</i> <i>Web: www.balance-coach.com</i></p>	<p>21.-22.02.2009 (Start-Wochenende)</p> <p>9 x 2 Tage als Wochenend-Blöcke in Karlsruhe</p> <p>€ 2.990,- zzgl. ges. MwSt.</p>
<p>NLP-Master-Practitioner in Karlsruhe</p>	<p>Thierry Ball NLP-Lehrtrainer DVNLP, diplomierter systemischer Coach (DGCO/ECA), LernCoach NLPaed, wingwave-Coach</p>	<p>Bal(l)ance-Coach Thierry Ball Wilhelm-Roether-Straße 47 D-76307 Karlsbad</p> <p><i>Mobil: 0173-3140674</i> <i>eMail: kontakt@balance-coach.com</i> <i>Web: www.balance-coach.com</i></p>	<p>07.-08.03.2009 (Start-Wochenende)</p> <p>9 x 2 Tage als Wochenend-Blöcke in Karlsruhe</p> <p>€ 2.990,- zzgl. ges. MwSt.</p>
<p>Ausbildung zum NLP-Master</p> <p>Wochenend-Ausbildung (10 x 2 Tage)</p> <p>oder</p> <p>Wochen-Ausbildung (4 x 5 Tage)</p>	<p>Dipl.-Soz. Evelyné Maaß Dipl.-Psych. Karsten Ritschl (beide NLP-Lehrtrainer)</p>	<p>Spectrum KommunikationsTraining Stierstraße 9 D-12159 Berlin</p> <p><i>Tel.: 030-852 43 41</i> <i>Fax: 030-852 21 08</i> <i>eMail: info@nlp-spectrum.de</i> <i>Web: www.nlp-spectrum.de</i></p>	<p>Beginn Master Wochenend-Ausbildung: 07./08.03.2009</p> <p>Master 2-10 in 2009 im Spectrum in Berlin</p> <p>Beginn Master Wochen-Ausbildung: 29.06.-03.07.2009</p> <p>Master 2-4 in 2009/2010 im Spectrum in Berlin</p> <p>Investition: € 2.090,- (zzgl. MwSt.) inkl. Supervision, Ratenzahlung möglich</p>

SEMINAR

NLP Neurolinguistisches Programmieren

<p>Hildesheimer Gesundheitstraining Das NLPt-System für die Psychosomatik, klinisch getestet</p> <p>Standardfortbildung für NLP Practitioner oder Kompaktfortbildung für hoch Qualifizierte (erfahrene NLP- und Hypnotherapeuten)</p>	<p>Prof. Dr. Gerhart Unterberger Dr. Klaus Witt Dipl. Soz. Päd. Christiane Christ Dr. med. Ingo Wilcke Dipl. Päd. K.H. Wenzel</p>	<p>Institut für Therapie und Beratung an der HAWK-HHG Hohnsen 1 • D-31134 Hildesheim</p> <p>Tel.: 05121-881421 eMail: it@hawk-hhg.de Web: www.hildesheimer-gesundheitstraining.de</p>	<p>Fortbildungen</p> <p>Standard: Ab April 2009 bei Hildesheim 7 Wochenenden à € 330,-</p> <p>Kompakt: Ab Sept. 2009 bei Hildesheim 3 Wochenenden à € 350,-</p> <p>Details siehe Homepage!</p>
<p>NLP Trainers Training 2009</p> <p>4 x 5 Tage</p> <p>für Trainer, Führungskräfte, Moderatoren und Personal</p>	<p>Greta Mildenberg Roger W. Vaisey beide DVNLP-Lehrtrainer</p>	<p>Institut für Systemisches NLP Tarfenbööm 14e • D-22419 Hamburg</p> <p>Tel.: 040-5535232 Fax: 040-53160688 eMail: info@isnlp.de Web: www.isnlp.de</p>	<p>Beginn: 09.-13.04.2009 (Ostern)</p> <p>Hamburg</p> <p>€ 2.660,- inkl. MwSt. und TP Ratenzahlung möglich</p>
<p>NLP Practitioner</p> <p>6 x 3 Tage</p>	<p>Greta Mildenberg Roger W. Vaisey beide DVNLP-Lehrtrainer</p>	<p>Institut für Systemisches NLP Tarfenbööm 14e • D-22419 Hamburg</p> <p>Tel.: 040-5535232 Fax: 040-53160688 eMail: info@isnlp.de Web: www.isnlp.de</p>	<p>Beginn: 17.-19.04.2009</p> <p>Hamburg</p> <p>Bei Anmeldung bis zum 01.03.2009 € 2.241,50 inkl. MwSt. und TP</p>
<p>EXPLORER® Klavier mit NLP</p>	<p>Joachim Wagenhäuser (Konzertpianist, NLP-Trainer, DVNLP)</p>	<p>ChangeWorks Akademie Dr. Frank Görmar Untere Albrechtstr. 17 D-65185 Wiesbaden</p> <p>Tel.: 0611-1665610 Fax: 0611-1665619 eMail: info@changeworks.de Web: www.changeworks-akademie.de</p>	<p>17.-19.04.2009</p> <p>in einem ehem. Kloster Raum Frankfurt/M.</p> <p>€ 380,- mit Leihpiano € 330,- mit eigenem Piano</p>
<p>NLP-Master-Ausbildung</p> <p>Vertiefungsthema der Ausbildung „Gesundheit im Business“</p> <p>In Kombination mit der Ausbildung zum wingwave-Coach und dem Magic Words-Training erwerben die Teilnehmer den Abschluss „Work Health Balance-Coach für systemische Kurzzeit-Konzepte“</p>	<p>Trainer Dipl.-Psych. Cora Besser-Siegmund Dipl.-Psych. Harry Siegmund Bianca Kopetz, Wirtschaftsmediatorin</p> <p>alle NLP-Lehrtrainer (DVNLP), wingwave®-Trainer (ECA)</p>	<p>Besser-Siegmund-Institut Mönckebergstr. 11 D-20095 Hamburg</p> <p>Tel.: 040-327090 Fax: 040-32004935 eMail: info@besser-siegmund.de Web: www.besser-siegmund.de</p> <p>Zertifiziert nach DIN EN ISO 9001 für den Geltungsbereich: Durchführung und Konzeptionierung von Aus- und Fortbildungen</p>	<p>Start: 29.04.2009 Ende: 19.02.2010</p> <p>Fünftägiges Kompaktseminar in Hamburg mit Hamburg-Programm (29.04. bis 03.05.2009)</p> <p>Investition: € 2.800,- zzgl. MwSt.</p> <p>Die Trainer stehen gerne für persönliche Infotermine zur Verfügung.</p>
<p>NLP-Interventionsmuster in Mediation und Konfliktmanagement</p>	<p>Thies Stahl</p>	<p>Thies Stahl Seminare Postfach 1121 • D-25442 Quickborn</p> <p>Tel.: 04106-64 57 63 Fax: 03212-847 82 45 eMail: TS@ThiesStahl.de Web: www.ThiesStahl.de</p>	<p>15.-17.05.2009 Wien</p> <p>07.-09.05.2009 Köln</p> <p>Preis auf Anfrage</p>

KALENDER

NLP Neurolinguistisches Programmieren

<p>Ausbildung zum NLP-Business-Coach</p> <p>NLP-Formate für Führungskräfte und Teams</p> <p>Grundlagen der Psychologie und Gehirnforschung</p> <p>Das individuelle Coach-Profil gestalten</p> <p>Entwicklung von Markennamen für die eigene Methode</p> <p>Entwicklung von eigenen Buchprojekten und Exposés für Veröffentlichungen und Akquise</p>	<p>Trainer Dipl.-Psych. Cora Besser-Siegmund Dipl.-Psych. Harry Siegmund Bianca Kopetz, Wirtschaftsmediatorin</p> <p>alle NLP-Lehrtrainer (DVNLP), wingwave®-Trainer (ECA)</p> <p>und als Gast-Trainerin Prof. Dr. Barbara Schott</p>	<p>Besser-Siegmund-Institut Mönckebergstr. 11 20095 Hamburg</p> <p>Tel.: 040-327090 Fax: 040-32004935 E-Mail: info@besser-siegmund.de Web.: www.besser-siegmund.de</p> <p>Zertifiziert nach DIN EN ISO 9001 für den Geltungsbereich: Durchführung und Konzeptionierung von Aus- und Fortbildungen</p>	<p>Die Kompaktausbildung findet in drei einwöchigen Blöcken statt:</p> <p>Termine: 25.-29.05.2009 19.-23.10.2009 08.-13.02.2010</p> <p>€ 4.950,- zzgl. MwSt. und zzgl. Verpflegung (max. 12 Teilnehmer)</p> <p>In Kombination mit der wingwave-Coaching-Ausbildung und dem Magic Words-Training erwerben die Teilnehmer dieser Kompaktausbildung den Abschluss „Business-Coach für systemische Kurzzeit-Konzepte“</p>
<p>Advanced NLP – Process Utilities</p>	<p>Thies Stahl</p>	<p>Thies Stahl Seminare Postfach 1121 • D-25442 Quickborn</p> <p>Tel.: 04106-64 57 63 Fax: 03212-847 82 45 eMail: TS@ThiesStahl.de Web: www.ThiesStahl.de</p>	<p>05.-06.06.2009</p> <p>Wien</p> <p>Preis auf Anfrage</p>
<p>11. Sommerakademie NLP-Basiskurs NLP-Practitioner Ausbildung NLP-Masterausbildung</p>	<p>Martina Schmidt-Tanger und Team + Gasttrainer</p>	<p>NLP Professional M. Schmidt-Tanger Ehrenfeldstr. 14 • D-44789 Bochum</p> <p>Tel.: 0234-331 951 Fax: 0234-332 581 eMail: info@nlp-professional.de Web: www.nlp-professional.de</p>	<p>25.06.-05.07.2009 und 28.-30.08.2009</p> <p>Münster, Landhaus Eggert</p> <p>Preise je nach Veranstaltung</p>
<p>Ausbildung zum NLP-Trainer</p> <p>Intensivausbildung (1 x 2, 1 x 7, 1 x 3 und 4 x 2 Tage)</p>	<p>Dipl.-Soz. Evelyne Maaß Dipl.-Psych. Karsten Ritschl (beide NLP-Lehrtrainer)</p>	<p>Spectrum KommunikationsTraining Stierstraße 9 D-12159 Berlin</p> <p>Tel.: 030-852 43 41 Fax: 030-852 21 08 eMail: info@nlp-spectrum.de Web: www.nlp-spectrum.de</p>	<p>27.-28.06.2009 (Trainer 1) 17.-23.08.2009 (Trainer 2) 23.-25.10.2009 (Trainer 3)</p> <p>Trainer 4-6 und NLP-Trainer-Zertifizierung in 2010 im Spectrum in Berlin</p> <p>€ 2.750,- (zzgl. MwSt.) Ratenzahlung möglich</p>
<p>22. METAFORUM SOMMERCAMP bei VENEDIG, ITALIEN</p> <p>Internationale Akademie für NLPs, Hypnotherapie, Kinesiologie, Mentaltraining, Aufstellungsarbeit, Mediation und mehr, sowie Specials wie ...</p> <p>Infosyon-Kongress (25.-26.07.2009) Zukunftskongress (31.07.-02.08.2009) Camp-Pluswoche (10.-13.08.2009)</p>	<p>Dr. Stephen Gilligan (USA) Robert Dilts (USA) Dr. Gunther Schmidt Tom Best (USA) Prof. Matthias Varga v. Kibéd Martina Schmidt-Tanger Insa Sparrer Bernd Isert u.a.</p>	<p>METAFORUM international Akademie für Kompetenzentwicklung Postfach 74 02 37 D-13092 Berlin</p> <p>Tel.: 030-944 14 900 Fax: 030-944 14 901 eMail: info@metaforum.com Web: www.metaforum.com</p>	<p>18.07.-13.08.2009</p> <p>Abano Terme, Venetien, Italien</p> <p>Gebühr: je nach Kurs</p>

Coaching

<p>Systemischer Coach, Business-Coach, Coach, DVNLP</p>	<p>Birgid Kröber Prof. Dietmar Kröber Dr. Holger Sobanski Ulrich Bührlé Bernd Isert</p>	<p>KRÖBERKommunikation Solitudeallee 16 • D-70439 Stuttgart</p> <p>Tel.: 0791-954 16 90 eMail: info@kroebekom.de Web: www.kroebekom.de</p>	<p>Start: 27.02.-01.03.2009</p> <p>17/20 Tage Stuttgart</p> <p>ab € 3.350,- + MwSt.</p>
<p>Upgrade zum Psychosystemischen Coach</p>	<p>Birgit Bader Martin Haberzettl Dr. Klaus Witt</p>	<p>ECP-Akademie Baumschulenstr. 23 D-22941 Bargtheide</p> <p>Tel.: 04532-501653 Fax: 04532-501652</p>	<p>04.-08.03.09</p> <p>Hamburg</p> <p>€ 450,- (Mwst-befreit)</p>
<p>Fortbildung zum Systemischen Coach</p> <p>MÄRZ – JUNI 2009 oder JUNI – OKTOBER 2009</p> <p>(berufsbegleitend, jeweils 97 Unterrichtsstunden)</p>	<p>Marcus Bergfelder Dipl.-Sozialpädagoge, NLP-Lehrtrainer (DVNLP), Mediator (Wirtschafts- und Arbeitswelt), Team- und Einzelcoach</p>	<p>KOBISeminare / KOBİ e.V. Adlerstr. 83 D-44137 Dortmund</p> <p>Tel.: 0231-534525-0 Fax: 0231-534525-10 eMail: info@kobi.de Web: www.kobi.de</p>	<p>09.03.-28.06.2009 oder 15.06.-11.10.2009</p> <p>Dortmund</p> <p>jeweils € 1.240,- (in monatl. Raten) BildungsScheck NRW bis € 500,- möglich</p>
<p>CoachCompact 2009</p> <p>17-tägige Coaching-Ausbildung</p>	<p>Dr. Erich Zulauf</p>	<p>erich zulauf communication Ilgenstrasse 4 • CH-8032 Zürich</p> <p>Tel.: 0041-44-4227870 eMail: info@erichzulauf.ch Web: www.erichzulauf.ch</p>	<p>27.03.2009 Beginn</p> <p>Zürich</p> <p>€ 3.000,-</p>
<p>Ausbildung zum Coach</p> <p>Intensivausbildung (6 x 3 Tage)</p>	<p>Dipl.-Soz. Evelyne Maaß Dipl.-Psych. Karsten Ritschl (beide NLP-Lehrcoach, DVNLP)</p>	<p>Spectrum KommunikationsTraining Stierstraße 9 12159 Berlin</p> <p>Tel.: 030-852 43 41 Fax: 030-852 21 08 eMail: www.nlp-spectrum.de Web: info@nlp-spectrum.de</p>	<p>15.-17.04.2009 (Coach 1) 22.-24.06.2009 (Coach 2) 23.-25.09.2009 (Coach 3) 07.-09.12.2009 (Coach 4)</p> <p>Coach 5-6 in 2009 im Spectrum in Berlin</p> <p>€ 2.500,- (zzgl. MwSt.)</p>
<p>Systemisches Coaching – der Abschied von der Wahrheit</p> <p>Möglicher Einstieg in die Ausbildung: Business Coach, ChangeWorks</p>	<p>Dr. Frank Dievernich, Kienbaum (Systemischer Coach)</p>	<p>ChangeWorks Akademie Dr. Frank Görmar Untere Albrechtstr. 17 D-65185 Wiesbaden</p> <p>Tel.: 0611-1665610 Fax: 0611-1665619 eMail: info@changeworks.de Web: www.changeworks-akademie.de</p>	<p>22.-24.05.2009</p> <p>In einem ehem. Kloster Raum Frankfurt/M</p> <p>€ 400,- inkl. MwSt. Paketpreise für die gesamte Business Coach-Ausbildung</p>
<p>12. Systemische-neuroduale Coaching-Ausbildung</p> <p>(zertifiziert nach DVNLP und ProC)</p>	<p>Martina Schmidt-Tanger Thies Stahl Marita Bestvater (Pro-C-Lehrcoaches, DVNLP-Lehrcoaches)</p>	<p>CCC Professional M. Schmidt-Tanger Ehrenfeldstr. 14 D-44789 Bochum</p> <p>Tel./Fax: 0234-332581 eMail: office@ccc-professional.de Web: www.ccc-professional.de</p>	<p>28.-30.06.2009 (Start) Rest in 2009/10</p> <p>Münster/Bochum</p> <p>€ 4.820,- (Privattarif) € 6.700,- (Firmentarif)</p>

KALENDER

Coaching

<p>Teamentwicklung / Team-Coaching Methoden</p> <p>Möglicher Einstieg in die Ausbildung: Business Coach, ChangeWorks</p>	<p>Werner Bergmann (Business Coach) Janto Oellrich (Trainer, Coach und Berater)</p>	<p>ChangeWorks Akademie Dr. Frank Görmar Untere Albrechtstr. 17 D-65185 Wiesbaden</p> <p>Tel.: 0611-1665610 Fax: 0611-1665619 eMail: info@changeworks.de Web: www.changeworks-akademie.de</p>	<p>03.-05.07.2009</p> <p>In einem ehem. Kloster Raum Frankfurt/M</p> <p>€ 505,- (MwSt.befreit) Paketpreise für die gesamte Business Coach-Ausbildung</p>
---	---	---	---

Weitere Seminarangebote

<p>Abendtermine für Aufstellungen zu beruflichen, privaten oder Supervisionsanliegen</p> <p>(Fortbildungspunkte für Psychotherapeuten/Ärzte)</p>	<p>Thies Stahl</p>	<p>Thies Stahl Seminare Postfach 1121 • D-25442 Quickborn</p> <p>Tel.: 04106-64 57 63 Fax: 03212-847 82 45 eMail: TS@ThiesStahl.de Web: www.ThiesStahl.de</p>	<p>Erster Dienstag im Monat 18:00 bis 22:00 Uhr</p> <p>Hamburg (Nähe Hbf.)</p> <p>€ 50,-</p>
<p>Mediation</p> <p>Grundkurs: Zielcoaching in der Mediation, Schwerpunkt: Wirtschaft und Arbeitswelt</p>	<p>Anita von Hertel</p>	<p>Akademie von Hertel Wellingsbüttler Weg 108 D-22391 Hamburg</p> <p>Tel.: 040-536 79 11 Mobil: 0177-536 79 11 Fax: 040-536 79 90 eMail: akademie@vonHertel.de Web: www.vonHertel.de</p>	<p>23.-25.01.2009</p> <p>Hamburg</p> <p>€ 290,- + MwSt.</p>
<p>Business-GFK Konstruktiv Klartext reden mit Kollegen & Kunden</p> <p>4tägiges intensives Grundlagen-Seminar in Gewaltfreier Kommunikation mit Fokus auf dem beruflichen Kontext</p>	<p>Silvia Richter-Kaupp Zertifizierte Trainerin für Gewaltfreie Kommunikation, Business Coach, Wirtschaftsmediatorin, Lehrbeauftragte der Universität Karlsruhe</p>	<p>Silvia Richter-Kaupp Eisenlohrstraße 21 D-76135 Karlsruhe</p> <p>Tel.: 0721-9374810 eMail: silvia@richter-kaupp.de Web: www.richter-kaupp.de</p>	<p>30.+31.01.2009 und 27.+28.02.2009</p> <p>Karlsruhe</p> <p>€ 680,- bis € 500,- (plus MwSt.)</p> <p>inklusive Teil-Verpflegung</p>
<p>„Ausbildung zum Mediator/ zur Mediatorin“</p>	<p>Dr. Dr. Gattus Hösl</p>	<p>Institut für Transformative Mediation und Mediatives Handeln ITMH Praxis – Ausbildung – Fortbildung Jakob-Klar-Strasse 5 D-80796 München</p> <p>Tel.: 089-27369571 Fax: 089-27369570 eMail: info@hoesl-mediation.de Web: www.itmh-mediation.de</p>	<p>13.-15.02.2009 Teil 1 20.-22.03.2009 Teil 2 24.-26.04.2009 Teil 3 15.-17.05.2009 Teil 4 19.-21.06.2009 Teil 5</p> <p>München-Oberschleißheim</p> <p>€ 3.800,- zzgl. MwSt.</p>
<p>ProSA – Prozessorientierte Systemische Aufstellungsarbeit</p> <p>(Fortbildungspunkte für Psychotherapeuten/Ärzte)</p>	<p>Thies Stahl</p>	<p>Thies Stahl Seminare Postfach 1121 • D-25442 Quickborn</p> <p>Tel.: 04106-64 57 63 Fax: 03212-847 82 45 eMail: TS@ThiesStahl.de Web: www.ThiesStahl.de</p>	<p>06.-08.03.2009 Hamburg</p> <p>Preis auf Anfrage</p>

Weitere Seminarangebote

<p>Mediation</p> <p>Grundkurs: Erfolgsfaktoren der Mediation, Schwerpunkt: Wirtschaft und Arbeitswelt</p>	<p>Anita von Hertel</p>	<p>Akademie von Hertel Wellingsbüttler Weg 108 D-22391 Hamburg</p> <p>Tel.: 040-536 79 11 Mobil: 0177-536 79 11 Fax: 040-536 79 90 eMail: akademie@vonHertel.de Web: www.vonHertel.de</p>	<p>06.-08.03.2009</p> <p>Hamburg</p> <p>€ 290,- + MwSt.</p>
<p>Rasant und entspannt Französisch lernen</p> <p>(als Bildungsurlaub anerkannt)</p>	<p>Susanne Siringhaus NLP-Lehrtrainerin (DVNLP), Ericksonsche Hypnotherapie, Ausbildungstrainerin für Suggestopädie/ Ganzheitliches Lernen, Ausbildung in Systemischer Familientherapie</p>	<p>KOBISeminare / KOBİ e.V. Adlerstr. 83 • D-44137 Dortmund</p> <p>Tel.: 0231-534525-0 Fax: 0231-534525-10 eMail: info@kobi.de Web: www.kobi.de</p>	<p>09.-13.03.2009</p> <p>Dortmund</p> <p>€ 225,- (erm. € 209,-) BildungsScheck NRW bis 50% der Kursgebühr möglich</p>
<p>Entspannungspädagogik – Fortbildung zur Vermittlung klassischer Methoden</p> <p>MÄRZ – DEZEMBER 2009 (berufsbegleitend, 144 Unterrichtsstunden) kostenl. Infoabend am 23.01.2009, Anmeldung erforderlich</p>	<p>Karina Müller Dipl. Management-Coach, Entspannungspädagogin, Mediatorin, Institutsleiterin</p>	<p>KOBISeminare / KOBİ e.V. Adlerstr. 83 • D-44137 Dortmund</p> <p>Tel.: 0231-534525-0 Fax: 0231-534525-10 eMail: info@kobi.de Web: www.kobi.de</p>	<p>14.03.-13.12.2009</p> <p>Dortmund</p> <p>€ 1.152,- (in monatl. Raten) BildungsScheck NRW bis € 500,- möglich</p>
<p>Gewaltfrei Kommunizieren nach dem Modell von Marshall Rosenberg</p> <p>Fortbildung von MÄRZ – JUNI 2009 (berufsbegleitend, 96 Unterrichtsstunden) kostenl. Infoabend am 13.01.2009, Anmeldung erforderlich</p>	<p>Dorothea Heimann Coach, Dipl.-Päd., Lehrerin, WenDo/Aikido-Trainerin</p>	<p>KOBISeminare / KOBİ e.V. Adlerstr. 83 • D-44137 Dortmund</p> <p>Tel.: 0231-534525-0 Fax: 0231-534525-10 eMail: info@kobi.de Web: www.kobi.de</p>	<p>16.03.-28.06.2009</p> <p>Dortmund</p> <p>€ 990,- (in monatl. Raten) BildungsScheck NRW bis € 445,- möglich</p>
<p>Kommunikation und Kooperation – Grundlagen menschlicher Zusammenarbeit auf der Basis von TZI</p> <p>(als Bildungsurlaub anerkannt)</p>	<p>Gisela Trost-Wiesemann Supervisorin, Soziotherapeutin, Lehrbeauftragte des Ruth Cohn Institute for TCI-International (TZI)</p>	<p>KOBISeminare / KOBİ e.V. Adlerstr. 83 • D-44137 Dortmund</p> <p>Tel.: 0231-534525-0 Fax: 0231-534525-10 eMail: info@kobi.de Web: www.kobi.de</p>	<p>23.-27.03.2009</p> <p>Dortmund</p> <p>€ 225,- (erm. € 209,-) BildungsScheck NRW bis 50% der Kursgebühr möglich</p>
<p>Business Moderation</p> <p>Möglicher Einstieg in die Ausbildung: Business Coach, ChangeWorks</p>	<p>Werner Bergmann (Business-Coach)</p>	<p>ChangeWorks Akademie Dr. Frank Görmar Untere Albrechtstr. 17 D-65185 Wiesbaden</p> <p>Tel.: 0611-1665610 Fax: 0611-1665619 eMail: info@changeworks.de Web: www.changeworks-akademie.de</p>	<p>26.-29.03.2009</p> <p>In einem ehem. Kloster Raum Frankfurt/M</p> <p>€ 505,- (MwSt. befreit) Paketpreise für die gesamte Business Coach-Ausbildung</p>

KALENDER

<p>Change-Management/ Strategische Personal- und Organisationsentwicklung</p> <p>Systemisch ausgerichtete Ausbildung für Berater, Personaler, Führungskräfte</p>	<p>Dr. Holger Sobanski Marion Michels Ulrich Bühle</p>	<p>KRÖBERKommunikation Solitudeallee 16 • D-70439 Stuttgart</p> <p>Tel.: 0791-954 16 90 eMail: info@kroebekom.de Web: www.kroebekom.de</p>	<p>30.03.-01.04.2009 (Start)</p> <p>20 Tage</p> <p>Stuttgart</p> <p>€ 5.400,- + MwSt.</p>
<p>MEDIATION</p> <p>Grundkurs Zielcoaching in der Mediation, Schwerpunkt Wirtschaft und Arbeitswelt</p> <p>(als Einstieg in die zertifizierte Mediationsausbildung mit 10 Trainern oder als Einzelmodul für einen Praxis- Einblick in die Möglichkeiten der Mediation ... mit großem MEDIATIONSBALL am 25.04.2009)</p>	<p>Anita von Hertel</p>	<p>Akademie von Hertel Wellingsbüttler Weg 108 D-22391 Hamburg</p> <p>Tel.: 040-536 79 11 Mobil: 0177-536 79 11 Fax: 040-536 79 90 eMail: akademie@vonHertel.de Web: www.vonHertel.de</p>	<p>24.-26.04.2009</p> <p>Hamburg</p> <p>€ 290,- + MwSt.</p>
<p>„Trance Camp“ 2009 Stephen Gilligan PhD</p> <p>Englische Übersetzung nur teilweise Handbuch in Englisch/Deutsch</p>	<p>Stephen Gilligan PhD Kirsten E. Hinrichsen</p>	<p>Kirsten E. Hinrichsen Georgenstraße 82 D-80799 München</p> <p>Tel.: 089-2716064 eMail: Trancecamp2009@email.de Web: www.trancecamp.de</p>	<p>26.-31.05.2009 (Woche 1) 13.-18.10.2009 (Woche 2)</p> <p>Im Seminarhaus MaRah bei Rahden, Westfalen (www.MaRah.de)</p> <p>€ 1.500,- „Earlybird Discount“ verlängert bis zum 24.12.2008 für beide Wochen</p> <p>Danach € 1.700,- für beide Wochen Unterkunft und Verpflegung sind selbstständig mit dem Seminarhaus zu buchen.</p>
<p>PLANET PARTY</p>	<p>Ronald Amsler & Team</p>	<p>NLP INSTITUT ZÜRICH Lättenstrasse 18 CH-8914 Aeugst am Albis</p> <p>Tel.: 0041-1-761 08 38 Fax: 0041-1-761 08 09 email: ronnie@nlp-institut.ch Web: www.nlp-institut.ch</p>	<p>05.-09.08.2009</p> <p>Zürich</p> <p>CHF 555,- / € 370,-</p>



„Vertrauen und das Gefühl, dazugehören“

Gewaltfreie Kommunikation im Knast: Sie sitzen schon seit Jahren ihre Strafe ab und haben noch etliche Jahre vor sich. Nun lernen sie, mit Gefühlen und Bedürfnissen anders als bisher, ohne Gewalt, umzugehen. Über dieses Projekt und andere Themen rund um die GFK berichtet K&S.



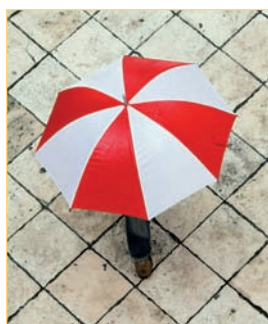
Happy End im Management?

Die Autoren *Peter Klein, Bernd Linder-Hofmann & Arno Aschauer* sehen Veränderungsprozesse als Inszenierungen und berichten aus ihrer Berater-Praxis, wie sich die Geheimnisse Hollywoods in Unternehmen nutzen lassen.



Über Bord mit den Regeln!

Autor *Franz Karig* leuchtet ins Dickicht von Rechtschreib- und Matheregeln. Auf etliche davon können wir verzichten, und für den Rest macht er Vorschläge, wie sie mit Hilfe der Wohlgeformtheitskriterien des NLP neu formuliert werden können.



Coaching und Selbst-Coaching

K&S beginnt das neue Jahr mit zwei neuen Rubriken: *Ute Simon-Adorf* wird ihre Erfahrungen mit konkreten Formaten des Neurolinguistischen Programmierens, NLP, vorstellen. Und *Monika Wilke* zeigt, wie wir mit Hilfe von einfachen Regeln und Symbolen der „Einfühlsamen Kommunikation“ nach der Methode ESPERE mit uns selbst ins Reine kommen können.

AKTUELL

Seminarkalender • neue Bücher • Trainerporträts

Anzeigenschluss für Heft 1/2009 ist der 15. Januar 2009
Heft 1/2009 erscheint am 25. Februar 2009

Impressum

Chefredaktion und Büro:

Regine Rachow (V.i.S.d.P.)
Heckenrosenweg 18 A • D-18209 Bad Doberan
Tel: 038203 736067 • Fax: 038203 743960
eMail: rachow@junfermann.de

Bildredaktion:

Helena Becker

Abonnements & Anzeigen:

Stefanie Linden
Projektleitung, Anzeigen • Tel: 05251 134416
Monika Köster
Abo-Betreuung • Tel: 05251 134414
Helena Becker
Seminarkalender • Tel: 05251 134423

Junfermann Verlag

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

Verlag:

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

Layout & Satz:

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

© Junfermannsche Verlagsbuchhandlung GmbH & Co. KG
Paderborn 2008. Alle Rechte vorbehalten.

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

Kommunikation & Seminar

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

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

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

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1. Januar 2003
ISSN 1862-3131

Bilder von Fotolia.com:

bellemedia, colinp, FrankU, Jelena Popic, Jgz, kuaxiadragon, Kwest, microimages, Monkey Business, photo-dave, Piotr Rzeszutek, Stephan Karg, Sue Colvil, V. Yakobchuk, Wojciech Gajda, w14a, XH, Yuri Arcurs

Dieser Ausgabe liegen folgende Beilagen bei:

Klett-Cotta
NLP Netzwerk Bayern e.V.
TWINN Group EWIV
Junfermann Verlag



Peter Herschbach / Pia Heußner
**Einführung in
die psychoonkologische
Behandlungspraxis**

Unter Mitarbeit von Herbert Kappauf
Leben Lernen 215
208 Seiten, broschiert
zahlreiche Übersichten und Abbildungen
26,90 € (D)
ISBN 978-3-608-89071-6

Lebensqualität trotz Krebserkrankung

Angst, Depression, Schmerz und Erschöpfungszustände sind häufige Begleiterscheinungen einer Krebsdiagnose und -behandlung. Die Autoren zeigen, dass und wie psychotherapeutische Hilfe seelische Symptome positiv beeinflussen kann.



Andreas Krüger
**Akute psychische Traumatisierung bei
Kindern und Jugendlichen**
Ein Manual zur ambulanten Versorgung

Leben Lernen 213
297 Seiten, broschiert
€ 27,90 (D)
ISBN 978-3-608-89065-5

Erste Hilfe für traumatisierte Kinder

Nach Unfällen und Gewalterfahrungen aller Art benötigen gerade Kinder, Jugendliche und ihre Familien rasche psychotherapeutische Betreuung, um späteres Leid zu vermeiden. Das Buch vermittelt Basiswissen über Traumatisierungen und ihre Auswirkungen und gibt praktische Hilfestellung für eine frühe psychotherapeutische Versorgung.

Wenn zwei sich streiten ...

Konflikte und ihre Bewältigung gehören zu den zentralen Themen in Führung, Coaching, Training und Beratung. Mit Mediationskompetenz können Sie selbst völlig zerstrittene Parteien wieder miteinander ins Gespräch bringen und zu einer Einigung führen! Mediation ist eine Methode, die inzwischen in allen Lebensbereichen Einzug hält - vom Führungsalltag in kleinen Teams bis zu Millionenprojekten – und die von Kommunikationsprofis erwartet wird: Als eine Weiterentwicklung der Win-win-Formel ist sie schnell, kostensparend und hocheffizient. Lesen Sie in »Professionelle Konfliktlösung«, wie Sie innovative Lösungen begleiten und finden können.

- Bewährter Klassiker
- Komplett überarbeitet
- Von der »Pionierin der internationalen Wirtschaftsmediation«
- Für Führungskräfte, Mediatoren, Berater, Coaches und andere Kommunikationsprofis

319 Seiten · Gebunden · € [D] 29,90
ISBN 978-3-593-38529-9



AKADEMIE VON HERTEL

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

www.vonHertel.de oder telefonisch +49 (0)177 5367911.

www.campus.de

campus

Frankfurt · New York