www.ksmagazin.de

19. Jahrgang • € 7,50 • 19183 • ISSN 1862-3131

1

Februar 2010

Kommunikation & Seminar

Gewaltfreie Kommunikation • NLP • Business

Coaching • Mediation • Pädagogik • Gesundheit

Klartext mit GFK

Friedemann Schulz von Thun und Gerlinde R. Fritsch diskutieren

Krise und Empathie

Was Manager bewegen können

Blick in die Seele

Zeichnen im Coaching

Der Kopf läuft mit

Saisonstart für Mental Marathon

Junfermann Verlag

wingwave®

wingwave® – das Kurzzeit-Coaching

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

Erfolge bewegen. Blockaden lösen. Spitzenleistung erzielen.

wingwave®-Trainings in Deutschland, Österreich und der Schweiz

Aktuelle Ausbildungstermine in diesem Heft

www.wingwave.com

Deutschsprachige und internationale Trainings

Internationaler Coach-Finder

Alle Infos zur Methode

Die wingwave®-Coaching-Methode wurde vom BESSER-SIEGMUND-INSTITUT entwickelt.

BESSER-SIEGMUND-INSTITUT

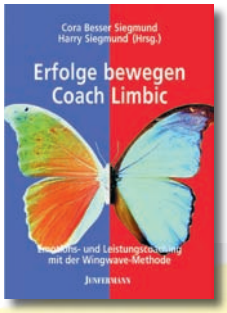
TÜV NORD CERT GmbH DIN EN ISO 9001

Für Interessierte: alle Veröffentlichungen zum Thema im Junfermann Verlag

€ 22,50
ISBN 978-3-87387-594-4

€ 19,90
ISBN 978-3-87387-733-7

€ 24,90
ISBN 978-3-87387-739-9



€ 19,50
ISBN 978-3-87387-553-1

€ 22,50
ISBN 978-3-87387-683-5

€ 22,50
ISBN 978-3-87387-594-4

Regine Rachow
Chefredakteurin

Zwischen Gewissheiten

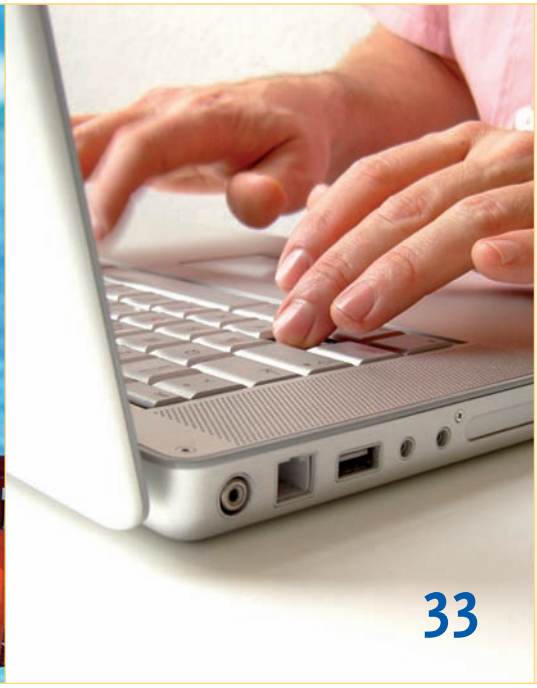
GFK hält gesund, lautet ein Befund der Sozialforscherin und Trainerin Karoline Bitschnau. Für diese Ausgabe der KS schaute sie auf das Gesundheitsempfinden von Menschen, die sich mit der Gewaltfreien Kommunikation nach Rosenberg beschäftigen. GFK stärkt u.a. das Kohärenzerleben, so nennt die Salutogenese jenen Zustand, in dem Menschen sich selbst als stimmig, ganz und richtig an dem Platze erleben, an dem sie sich gerade befinden. Allerdings gab es bei der Durchsicht der Interviews und Fragebogen eine Überraschung, wie die Autorin schreibt. Bei Menschen, die beginnen, sich mit der GFK zu beschäftigen, sinkt das Kohärenzerleben zunächst. Das neue kommunikative Verhalten verunsichere sie offenbar. Sie wissen nicht mehr, wie sie sich „richtig" ausdrücken sollen.

Coaches, Therapeuten und auch Trainer berichten immer wieder, wie wichtig es für den Erfolg einer Intervention sein kann, Klienten aus ihren Gewissheiten zu reißen. Aus der Gewissheit zum Beispiel, dass der Therapeut schon die Lösung für einen selbst finden werde. Gewiefte Kollegen kontern dann schon einmal: „Wie kommen Sie darauf, dass ich Ihnen helfen möchte? Ich will vor allem Geld mit Ihnen verdienen!" Eine gezielte Provokation schafft unter Umständen mehr Einsicht als es viele kleine Richtigkeiten vermögen. Auch FAZ-Herausgeber Frank Schirrmacher möchte sein Publikum aus dem Sicherheitsraum einer Gewissheit zerren. Nämlich jener, dass Computer und Netzwerke Probleme von Menschen lösen würden. Das digitale Zeitalter habe Probleme bisher eher potenziert. Zum Beispiel, indem es den Menschen zunehmend seiner Fähigkeit beraubt, wichtig von unwichtig zu trennen. In seinem Buch „Payback" plädiert Schirrmacher für die „Steigerung von intelligentem Verhalten durch Unsicherheit", um der digitalen Abhängigkeit zu entgehen. Und, übereinstimmend etwa mit dem Psychologen Thomas Szasz, auch für den Abschied „von lieb gewonnenen Perspektiven, die einen bisher definierten". Schön, dass die Psycho- und Berater-Branche einen so prominenten wie intelligenten Fürsprecher gewonnen hat.

Die Welt lässt sich nicht binär codieren. Null oder Eins, Tun oder Nicht-Tun, richtig oder falsch – das Leben spielt in Räumen zwischen den Gewissheiten. Das haben schon Forscher wie Bateson oder Watzlawick bei der Erkundung von Analogien zwischen Kommunikation und Logik erkannt. Wir empfangen meist mehrdeutige Botschaften. Sie entschlüsseln zu können, bleibt der Mensch, wie es aussieht, noch immer unübertroffen. Vorausgesetzt, er ist weniger an der Wahrheit interessiert als an Wahrheiten. Für unser Thema heißt dies: Es gibt nicht die richtige Form des Kommunizierens. „Richtig" mag etwas sein, was sich in einer konkreten Situation für den jeweiligen Akteur angemessen anfühlt. Das lässt sich kaum schöner ausdrücken, als dies Friedemann Schulz von Thun und GFK-Trainerin Gerlinde R. Fritsch zu Beginn dieses Heftes mit ihrem kollegialen Austausch tun.

Viel Spaß beim Lesen!

Regine Rachow



Verbunden gesunden
Wie GFK die Gesundheit stärkt

Einfach online
Erster Schritt fürs Marketing im Netz

Führung als Geschenk
Was einen Chef ausmacht

TITEL „Gewaltfreie Kommunikation“

6 Die Wahrheit beginnt zu zweit
Friedemann Schulz von Thun und GFK-Trainerin Gerlinde R. Fritsch über die Frage, wie Kommunikation gelingen kann. Aufgezeichnet von *Regine Rachow*

Wie kompatibel ist die GFK mit anderen Schulen?
Vier Fragen an vier Trainer

14 Vom Umgang mit dem Stein des Anstoßes
Was eint, was trennt die Kommunikationspsychologie nach Schulz von Thun und die GFK nach Rosenberg? Von *Larissa Stierlin Doctor*

19 Mein Bedürfnis, gehört zu werden
Warum es manchmal gut ist, einen Schritt zurück zu gehen. Von *Kelly Bryson*

22 Was Manager in der Krise bewegt
... und was sie durch Empathie bewegen können. Von *Vera Heim* und *Gabriele Lindemann*

26 Verbunden gesunden
Wie die Gewaltfreie Kommunikation die Gesundheit stärkt. Von *Karoline Bitschnau*

30 Kommt in den Kreis als Menschen
Dominic Barter und sein Ansatz für den Umgang mit Konflikten. Von *Fabienne Lau-Osswald* und *Hinrich Lau*

THEMEN

33 Einfach Online
Der Einstieg
Drei Elemente eines wirkungsvollen Online-Auftritts für Coaches, Trainer, Therapeuten und andere. Von *Mathias Maul*

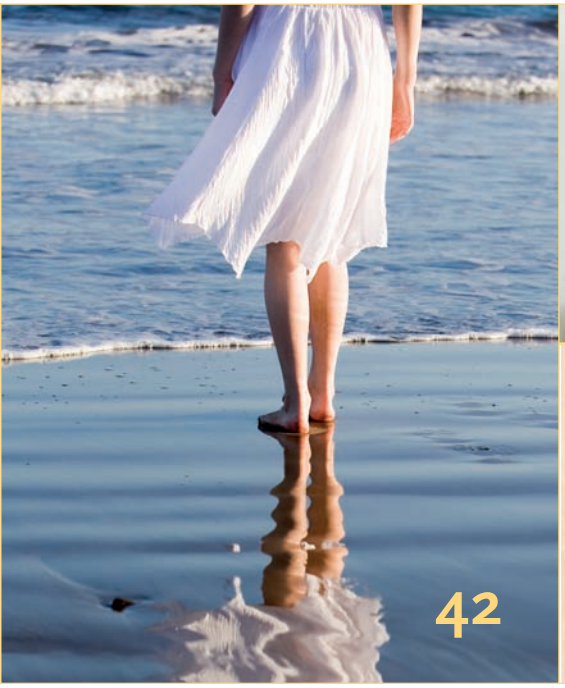
34 Führung als Geschenk
Was verschafft einem Menschen Einfluss auf Teams und deren Arbeit? Von *Uwe Reineck*

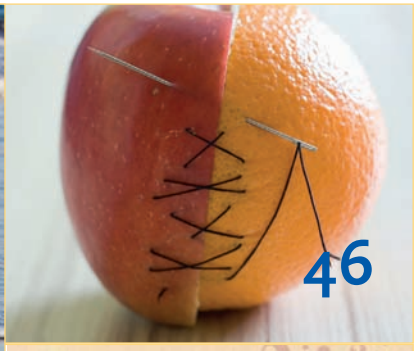
37 Workshop
Frosch im Hals
Arno Fischbachers Stimm-Coaching und wie man lernt, entspannt zu sprechen. Von *Christian Tschepp*

41 Metaphern visualisieren
Was macht der Bus auf dem Papier?
Metaphern als Beratertool schnell und einfach zeichnen. Von *Elke Meyer*

42 Selbst-Reflexion und Handeln
Zum Selbst und Selbst-Konzept aus der Sicht des NLP. Von *Johann W. Kluczny*

46 Was zu uns passt
Nicht alle Versuche den Kanon zu erweitern sind sinnvoll für die Entwicklung des NLP. Von *Gudrun Heinrichmeyer*





Ich bin wichtig
Selbst und Selbst-Konzept aus Sicht des NLP

Was zu uns passt
NLP und neue Moden

Bücher
Forschungsreise zum Ich

48 Blick in die Seele
Malen und Zeichnen im Coaching? Aber ja! Von *Horst Lempart*

50 Nie macht man es Ihnen Recht!
Mit Milton, Meta & Friends lassen sich Sprachmuster effektiv im Training nutzen. Von *Andrea König-Wenskus*

52 Der Kopf läuft mit
Die nächste Saison kommt bestimmt: Selbstcoaching für den Marathon. Von *Peter Gerecke*

54 Vorgestellt: Moderne Rituale für die Heilung
Als Hochschullehrer trug *Gerhart Unterberger* das NLP in Forschung und Lehre. Ein Ergebnis ist das Hildesheimer Gesundheitstraining.

55 Vorgestellt: Stark fühlen
Gut hundert Trainer begleiten nach Konzepten von *Gundl Kutschera* Menschen auf dem Weg zu innerer Stärke und Beziehungsfähigkeit.

Rubriken

3 Editorial

56 NEWS

57 Bücher

74 Vorschau

74 Impressum

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

S58 Trainer-Porträts

S63 Visitenkarten

S64 Seminarkalender

Die Wahrheit beginnt zu zweit

Beziehung, Würde, Empathie – Friedemann Schulz von Thun
und die GFK-Trainerin Gerlinde R. Fritsch diskutieren darüber, wie Kommunikation gelingen kann.

Vergangenen Sommer konnten kommunikationspsychologisch Interessierte in Hamburg eine Werkschau von Ihnen beiden erleben und damit den Vergleich zweier unterschiedlicher Schulen, der Kommunikationspsychologie nach Schulz von Thun und der Gewaltfreien Kommunikation nach Marshall Rosenberg. Wie kam es dazu?

Schulz von Thun: Am Institut plante Larissa Stierlin Doctor 2009 ein Kolloquium, um die beiden Ansätze miteinander in Verbindung zu bringen. Sie hatte mich schon vor zwei, drei Jahren auf die GFK aufmerksam gemacht, mir auch ein Buch von Rosenberg geschenkt. Damals diskutierten wir das intern etwa mit dem Tenor: wie wunderbar, und gleichzeitig: oh wie schrecklich! Anfang 2009 dann habe ich deinen Aufsatz, Gerlinde, in der KS gelesen, und der hat mir aus dem Herzen gesprochen. Ich war begeistert. Das hat meine Neugierde auf Rosenberg und die Gewaltfreie Kommunikation neu entfacht. Es bot sich an, mit dem Kolloquium einen Vergleich anzustellen und dabei mit praktischen Werksproben an Ort und Stelle anschaulich zu machen, wo Gemeinsamkeiten und Unterschiede liegen.

Und Sie, Frau Fritsch, sagten gleich zu?

Gerlinde R. Fritsch: Ja. Wir kommen beide aus der humanistischen Psychologie, und da ist es schon spannend, nach dem Hauptanliegen unserer Ansätze zu fragen. Was die GFK betrifft, stoße ich oft auf große Missverständnisse, zum Beispiel, dass Wut dort keinen Platz habe. Auch die Frage der Stimmigkeit, was ist stimmige, authentische Kommunikation, da gibt es Unterschiede, aber tiefer gesehen vielleicht mehr Gemeinsamkeiten, als wir denken.

Wie kamen Sie das erste Mal in Kontakt zur Kommunikationspsychologie Friedemann Schulz von Thuns?

GRF: Ich hab in Mainz bis 1989 Psychologie studiert. Im letzten Semester las ich erstmals ein Buch von Friedo,

Auskünfte
Vera Heim, Küsnacht

Welche Kommunikations-Schulen und -Methoden neben der GFK haben Sie als Trainerin kennengelernt?
NLP mit dem Milton- und Metamodell, Schulz von Thun, Transaktionsanalyse, Themenzentrierte Interaktion (TZI), Kommunikationsregeln nach Watzlawick.

Welche davon hat Sie am meisten geprägt?
Als NLP-Lehrtrainerin liegen mir neben der GFK auch die NLP-Kommunikationsmodelle sehr am Herzen.

Wie schlägt sich das in Ihrer Praxis nieder – im Training, Coaching oder in der Therapie?
Ich greife in meiner Coaching- und Trainertätigkeit gerne in eine große „Schatzkiste", um individuell und praxisnah Menschen zu begleiten. NLP bietet mir da eine Fülle von Instrumenten, lebendiges Lernen zu ermöglichen. Um nur einiges davon zu nennen: das Metamodell hilft, Dominanzstrategien in der Sprache besser zu erkennen oder mit gezielten Fragen die Gedankenwelt des anderen zu erkunden. Die Trancesprache unterstützt dabei, Prozesse zu vertiefen und sich z.B. mit der Fülle der Bedürfnisse zu verbinden. Als begeisterter **w**ing**w**ave-Coach kann ich Elemente aus dem NLP wunderbar mit der GFK verbinden.

Was meinen Sie: Wie gut ließen sich Rosenbergs vier Schritte mit anderen Schulen bzw. Methoden verbinden?
Die GFK ist für mich ein Modell, mit dem ich nicht nur wertschätzend kommunizieren, sondern auch kraftvolle Entwicklungsprozesse begleiten kann. Deshalb ist sie in sich sehr wertvoll und erfolgreich. Gleichzeitig ist sie für mich ein Geschmacksverstärker für alles, was ich bis jetzt gelernt habe. Der Fokus auf Gefühle und Bedürfnisse ermöglicht mir, andere Coaching- und Kommunikationsmodelle nachhaltig zu ergänzen.

„Miteinander reden", den ersten Band. Schulz von Thun ist an der Uni Mainz für Psychologen kein Thema. Das finde ich skandalös. Ich habe eine Kollegin aus Mainz, die zehn Jahre nach mir studiert hat, die kannte den Namen Schulz von Thun gar nicht.

Wie erging es Ihnen damals mit dem Buch?

GRF: Ich fand es kostbar für mich, nachvollziehen zu können, warum und an welchen Stellen ein Gespräch schief gegangen ist. Aber ich fand für mich persönlich bei Schulz von Thun keine Handlungsmöglichkeit, das zu verhindern oder anders zu kommunizieren.

Herr Schulz von Thun, was fanden Sie damals so „schrecklich" an der GFK?

SvT: Als ich mit dieser Schule bekannt gemacht worden bin, war mein Verdacht, dass hier das Bemühen darin besteht, einen kommunikativen Sonntagsanzug einzutrainieren – im richtigen Sprechen in der richtigen Reihenfolge, streng nach Rezept. Das hatte ich ja überwinden wollen, damals in den 70er Jahren. Ich sage heute, gute Kommunikation ist für mich sowohl wesensgemäß als auch situationsgerecht. Wenn wir ein Verständnis haben über die Wahrheit der Situation, über die Rollen, die jemand darin einnimmt, und ein Verständnis von diesem Menschen, davon, was ihn erfüllt, dann und erst dann können wir über gute Kommunikation sprechen. Deshalb war Gerlindes Artikel für mich so heilsam und begeisternd. Unsere Gemeinsamkeiten sind tatsächlich eklatant. Die vier Schritte von Rosenberg finde ich genial. Sie haben viel Ähnlichkeit mit dem Kommunikationsquadrat, sie stammen gewissermaßen aus demselben Geiste. Und solange er das als eine Hilfe zur Selbstklärung versteht und als eine Möglichkeit der Kommunikation, als eine Option und nicht als eine Norm, solange ist er für mich ein Bruder im Geiste.

Frau Fritsch, braucht es stets diese vier Schritte in der GFK oder geht es auch anders?

GRF: Ich brauche die vier Schritte, um mir zum Beispiel bewusst zu machen, wo ich die Beobachtung mit einer Bewertung vermische und wo ich eine Deutungshoheit über die anderen beanspruche. Denn das bringt eine Kommunikation immer in Schräglage und verhindert die gemeinsame Augenhöhe und damit die Verbindung zueinander. Es war für meine Kommunikation extrem wichtig zu lernen, klare Fakten anstelle von Interpretationen zu benennen. Dann war es eine Erleuchtung, Gefühle und Pseudogefühle zu unterscheiden und damit voll bei mir zu sein, statt dem anderen vorzuwerfen, was er mir alles antut. Ich war begeistert, Bedürfnisse kennenzulernen und benennen zu können, und schließlich dem anderen präzise mitzuteilen, was ich gerne von ihm hätte. Wir sollten auch folgendes beachten: 93 Prozent einer Botschaft sind nichtsprachlicher Art – 55 Prozent sind Körpersprache und 38 Prozent Stimmklang. Nur 7 Prozent einer Botschaft sind Worte selbst!

Dazu ein Beispiel: Ich saß im Zug nach Hamburg, im Fahrradabteil, in Mölln stieg eine Türkengang dazu, ein Dutzend junger Männer, die auf dem Weg zu einer Schlägerei waren, wie ich den Anweisungen des Gangführers entnahm. Als ich

Die vier Schritte der GFK

Die Gewaltfreie Kommunikation, entwickelt von Marshall B. Rosenberg, ist eine Methode der Kommunikation und der Konfliktlösung im Menschen, zwischen Menschen und Menschengruppen. Sie lehrt außerdem eine innere Haltung, nämlich, wie Menschen über Empathie echte Gefühle und Bedürfnisse erkennen, wie sie in ehrlichen Kontakt zu einander kommen und solchermaßen friedfertig ihre Beziehungen gestalten können. Als Methode beschreibt die GFK einen Prozess, der im Grunde aus vier Schritten besteht:

1. Beobachten (ohne die Beobachtung mit der Bewertung zu vermischen, nicht interpretieren) konkreter Handlungen, die unser Wohlbefinden beeinträchtigen.
2. Erkennen der Gefühle, die durch die Handlung ausgelöst werden.
3. Erkennen der Bedürfnisse, Werte oder Wünsche, die hinter diesen Gefühlen stehen.
4. Konkrete Bitte an den anderen, die es beiden Seiten ermöglicht, gut miteinander auszukommen.

irgendwann aufschaute, sah ich, dass alle Zigaretten im Mund hatten und der Anführer gerade das Feuerzeug zündete, um die erste Zigarette anzustecken. Ich sprang sofort hoch und rief: „Entschuldigen Sie bitte, können Sie woanders rauchen?“ Ich sagte, WOANDERS, und nicht: Hier bitte nicht. Der Anführer schaute mich an, studierte ganz genau mein Gesicht, bestimmt fünf Sekunden lang. Dann schnappte er das Feuerzeug zu, nahm seine Zigarette aus dem Mund, steckte sie in eine halbleere Schachtel und hielt sie den anderen hin. Die taten das gleiche, wortlos. Hätte ich irgendeine Art von Verurteilung in mir gehabt – Hey, benehmt euch mal, ihr Rüpel, oder so –, die hätten geraucht.

Die hätten zumindest auf ihr Bedürfnis zu rauchen verweisen können ...

GRF: Tatsächlich habe ich auch noch gesagt: Oh, das tut mir total leid, es gibt hier kein Raucherabteil, doch ich krieg vom Rauch Kopfschmerzen und ich kann hier leider nicht weg, weil ich mein Fahrrad nicht woanders befestigen kann. Übrigens bot mir der Anführer ganz zum Schluss, als wir in Büchen umsteigen mussten, Hilfe an, das Rad rauszutragen. Das zeigt, es geht nicht um die Worte. Wäre nur ein Hauch von Verurteilung oder Anklage in mir gewesen, hätte ich keine Chance mit meinem Anliegen gehabt – selbst nicht mit den „richtigen“ Worten.

SvT: Das möchte ich unbedingt unterstreichen, denn da war ja noch keine Beziehung da, nichts. In so einer Situation, die du beschreibst, ist es einfach wunderbar, wenn es gelingt, den Schwerpunkt der Botschaft auf den Appell zu legen und auf der Beziehungsseite gleichzeitig zu signalisieren: Du bist ein wertvolles Mitglied der Menschengemeinschaft und bleibst es auch in diesen Moment. Doch die Menschen unterscheiden sich. In anderen Beziehungen muss man bestimmte Leute sogar ermutigen, auch einmal eine vorwurfsvolle Du-Botschaft auszusprechen. Denn die haben sie als Wahlmöglichkeit einfach nicht in sich ausgeprägt. Die sollen durchaus auch einmal kraftvoll vom Leder ziehen können und sich nicht gleich mit dem Vier-Schritte-Programm zur Ordnung rufen müssen, um eine anklagende Du-Botschaft zu vermeiden.

GRF: Finden wir ein Beispiel?

Nehmen wir einen Menschen, der belästigt wird.

GRF: Wenn mich jemand im Bus befummelt, dann sage ich bestimmt: „Finger weg!“ Das ist mein Giraffenschrei.

SvT: Ja, genau, das ist eindeutig, kurz und kraftvoll und nicht von dem Wunsch beseelt, vier Komponenten auszusprechen. Wenn du womöglich die vier Komponenten in einem klaren Bewusstsein in dir drin hast, ist das eine wertvolle Hilfe für klare Kommunikation nach außen. Aber wie die dann ausfällt, das hängt von der Wahrheit der Situation ab und davon, wovon du beseelt bist und was zu dir passt. Die Kommunikation, die zu deinem Menschsein passt, muss erst noch erfunden werden. Wir können sie nicht in einem klugen Buch nachlesen.

GRF: Das Selbst-Erfinden überfordert etliche. Nehmen wir einmal Dieter Bohlen mit seiner Talente-Show. Er ist unglaublich abwertend, aber authentisch darin. Wenn er zum Beispiel sagt: Du singst wie Pipi, das ins Klo fällt. Es passt außerdem zur Situation, die dort besteht: Er bestimmt mit, wer weiterkommt. Was würdest du einem Dieter Bohlen sagen, der ja in dem Moment sehr authentisch ist, Friedo? Ich finde, seine Art greift sehr seine eigene Würde an und die Würde der Kandidaten.

SvT: Unbedingt. Es ist für die Kandidaten entblößend, zumal in der Öffentlichkeit. Und es ist absolut kritikwürdig. Wenn ich ihn im Coaching hätte, würde er mir wahrscheinlich sagen, dass er keine falsche Huldigung möchte, kein Gefälligkeitsurteil der Würde zuliebe, schon gar nicht öffentlich. Also, wenn er kritisch Klartext sprechen möchte, würde ich sagen: Gut, jetzt sollten wir einmal herausfinden, wie du kritisch Klartext sprechen kannst, so dass es auch Dieter Bohlen gemäß ist und gleichzeitig die Würde jener jungen Menschen wahrt, die von der Wirkung deiner Worte betroffen sind. – Also, das wäre erst einmal eine Frage, und die Antwort wäre noch offen.

GRF: Die Frage würde mich ratlos machen – wenn ich Dieter Bohlen wäre. Die GFK hilft mir dagegen, Worte zu finden, das in meiner Art auszudrücken.

Wie würde dies im Falle von Dieter Bohlen aussehen?

GRF: Ich würde fragen, was haben Sie gefühlt? Er würde vielleicht mit Pseudogefühlen kommen, etwa so: „Also, ich fühlte mich total verarscht. Der konnte gar nicht singen!" – Ich würde sagen: Okay, was fühlen Sie, wenn Sie denken, Sie werden verarscht? – In fünf Minuten wären wir bei seinem Gefühl. Vielleicht wird er sagen: Ich fühlte mich überhaupt nicht berührt. „Aha, also unberührt, da ist was in Ihrem Herzen kalt geblieben." Ich würde ihn fragen, ob er das so sagen könnte: dass der Gesang ihn nicht berührt habe, und zwar zusammen mit einer klaren Beobachtung: die Töne wurden nicht getroffen, die Pausen waren zu lang. Also nicht, deine Stimme ist „Pipi" oder du kannst nicht singen, sondern: Ich finde deine Stimme nicht gut und gebe dir keine Zustimmung. In seine Worte kann er die ganze Energie seiner Empörung reinlegen: Das geht gar nicht, du hast die Töne nicht gefunden ... – so in der Art, also nicht schaumgebremst. Das ist, Friedo, glaub ich, deine Sorge, dass GFK die Gefühle drosselt.

SvT: Nein, das ist nicht meine Sorge. Schon gar nicht, wenn ich mit Dir in Kontakt bin!

Herr Schulz von Thun, gäben Sie Dieter Bohlen eine Chance, wenn der eines Tages vor Ihrer Tür stände und sagte: Ich habe ein Problem ...

SvT: Na, da wäre ich gespannt auf diesen Kontakt, die Tür wäre offen. Ich würde als erstes sagen: „Sie müssen aber wissen, dass ich Ihre Art zutiefst ablehne und beschämend finde. Wenn Sie auch unter dieser Voraussetzung mich als Coach wählen, dann wäre ich dazu gern bereit. Aber ich spiele mit offenen Karten: Sie haben keinen Sympathisanten vor sich." – Wenn er dann sagt, das sei für ihn überhaupt kein Hindernis, wäre er herzlich willkommen.

Wie liefe das Coaching ab?

SvT: Es wäre halb eine Hilfe zur Selbstklärung: Was bewegt dich, hier Beratung zu suchen, womit bist du selbst nicht zufrieden. Und halb wäre es auch eine Dialogsituation, bei der ich mit meiner Bewertung nicht hinter dem Berg halten dürfte: „Also, wenn ich das mit meinen Augen sehe, finde ich das beschämend für die betroffenen Kandidaten. Und wenn ich mir vorstelle, Millionen von Menschen sehen da ein solches Modell wie Sie es zeigen, dann wird mir schlecht. Dann kriege ich wirklich Sorge." – Diese Konfrontation gehörte ins Coaching hinein. Aber ich wäre natürlich auch sehr zartfühlend für den Teil in ihm, der Beratung sucht. Denn das signalisiert mir ja: Er ist nicht hundertprozentig arrogant und von sich überzeugt, sondern er sucht nach einem anderen Weg. Und der Teil, der auf der Suche ist, wäre bei mir sehr wertschätzend aufgehoben.

Auskünfte
Karoline Bitschnau, Lofer

Welche Kommunikations-Schulen und -Methoden neben der GFK haben Sie als Trainerin kennengelernt?
Ich habe mich vor und neben der GFK intensiv mit den Ansätzen von Paul Watzlawick, Schulz von Thun, Thomas Gordon, Virginia Satir, Steve de Shazer, Gregory Bateson und David Bohm beschäftigt.

Welche davon hat Sie am meisten geprägt?
Für mich waren alle wichtig, um ein umfassendes Verständnis für menschliche Kommunikation zu entwickeln. Am meisten in meinem Kommunikationsverhalten hat mich sicher die Gewaltfreie Kommunikation geprägt.

Wie schlägt sich das in Ihrer Praxis nieder – im Training, Coaching oder in der Therapie?
Sowohl in meinem beruflichen als auch in meinem privaten Leben ist es mein Ziel, eine bedürfnis- bzw. wertorientierte Sprache zu verwenden und damit lebendige und sich gegenseitig nährende Beziehungen zu fördern. Ich schaffe es nicht immer, aber immer öfter.

Was meinen Sie: Wie gut ließen sich Rosenbergs vier Schritte mit anderen Schulen bzw. Methoden verbinden?
Rosenbergs Modell lässt sich sehr gut mit anderen Schulen bzw. Methoden verbinden. Es stellt eine ideale Ergänzung und ein konkretes Hilfsmittel dar, um eine wertschätzende Haltung in der Kommunikation leben und ausdrücken zu können.

Das heißt, Sie sähen eine Möglichkeit, sich mit ihm zu verbinden, wie es in der GFK heißt.

SvT: Mit diesem Teil ja.

Das klingt durchaus nach GFK.
Was meinen Sie, Frau Fritsch?

GRF: Ich hätte einen ganz anderen Weg. Ich würde denken: Ist das schrecklich, wie der mit den Leuten umspringt. Das erfüllt mein Bedürfnis nach einem würdevollen Umgang mit Menschen in keiner Weise. Das würde ich aber nicht im ersten Kontakt mit ihm ansprechen, sondern mir merken.

Auskünfte
Monika Flörchinger, Niederkaufungen

Welche Kommunikations-Schulen und -Methoden neben der GFK haben Sie als Trainerin kennengelernt?
Den Ansatz von Friedemann Schulz von Thun, die Methode ESPERE, Focusing und Gestaltarbeit waren wohl die wichtigsten.

Welche davon hat Sie am meisten geprägt?
Die vier Ohren von Schulz von Thun waren in den ersten Jahren meiner Tätigkeit als Kommunikationstrainerin ganz wichtig. Inzwischen habe ich sie durch die vier Ohren der GFK ersetzt. ESPERE und Focusing sind immer noch wichtige Elemente, die ich auch für meine eigene Weiterentwicklung nutze.

Wie schlägt sich das in Ihrer Praxis nieder – im Training, Coaching oder in der Therapie?
Die GFK ist für mich die Basis und ich benutze Elemente aus anderen Methoden, um die einzelnen Schritte zu vertiefen. Z.B. erlebe ich ESPERE und Focusing als hilfreich, um mit Gefühlen jenseits von Worten in Kontakt zu kommen.

Was meinen Sie: Wie gut ließen sich Rosenbergs vier Schritte mit anderen Schulen bzw. Methoden verbinden?
Für mich geht es in der GFK darum, in eine einfühlsame, liebevolle Verbindung mit sich selbst und anderen zu kommen und alte Denk- und Verhaltensmuster, die dem im Weg stehen, zu verändern. Die vier Schritte sind dafür das effektivste „Instrument", das ich bisher kennen gelernt habe. Aber es ist nicht das Einzige. Mir macht es zur Zeit riesigen Spaß, das Potenzial der Verbindung verschiedener Wege zu diesem Ziel zu erforschen.

Wenn er zu mir käme, würde ich ihm zunächst alle Empathie dieser Welt geben.

Wie geht das?

GRF: Das ist mein Job in der Praxis: alle Empathie dieser Welt dieser Person zu geben! Irgendwann fängt sie an zu weinen, nämlich wenn sie bei ihrem Kernbedürfnis angekommen ist. Okay, dann habe ich schon einmal einen berührten Dieter Bohlen, der Kontakt zu sich hat, weil er tief innen fühlt, was ihm fehlt. Und dann, wenn er alle Empathie bekommen hat, die er braucht – das ist übrigens auch das klassische Vorgehen von Marshall – würde ich eine lange Pause machen. Und dann fragen: „Was glauben Sie, wie der Kandidat sich fühlt, wenn Sie das so ausdrücken, wie Sie es ausgedrückt haben?" Meine Erfahrung ist, dass den Leuten dann etwas dämmert – nachdem sie alle Empathie dieser Welt bekommen haben. Und dann komme ich zu dem, was ich an Dieter Bohlens Kommunikationsstil verabscheuenswert finde. Ich würde ihm, wenn er nicht schon von selbst drauf kommt, sagen: „Ich könnte mir vorstellen, dass Ihre Art zu kommunizieren andere Menschen in ihrer Würde sehr, sehr verletzt. Wie geht es Ihnen damit?"

Der sagt vielleicht: Na und?

GRF: Nein, das sagt er garantiert nicht mehr, nicht, nachdem er selbst echte Empathie erfahren hat.

SvT: Also, ich finde das wunderbar, wie du das machst, Gerlinde. Solange du nicht sagst, dass man es unbedingt so machen SOLL. Wir wollen ja nicht die Musterschüler hervorbringen, von denen gibt es schon genug. Und es gibt andere Möglichkeiten, mit jemandem in eine gute Verbindung zu kommen. Ich würde es nicht ausschließen, dass es auch gelingt, wenn ich sage: Ich finde es Pipi-Scheiße, wie Sie da agieren. – Mit einem Lächeln, mit Humor. Das kann eine Art sein, Vertrauen zu gewinnen. Der andere merkt: Der hier macht mir nichts vor. Es ist eine andere Art von Brücke.

GRF: Ja, ich stimme dir zu, denn du hast auch die entsprechende Haltung. GFK sprechen ohne innere Haltung geht nicht. Da sind wir uns einig.

Grundvoraussetzung für Therapie und Coaching ist die Selbstempathie: Wenn ich mit mir selbst nicht im Reinen bin, kann ich nicht mit anderen auf einer wertschätzenden Ebene kommunizieren. Mir fällt momentan nichts besseres als das Innere Team ein, um mit sich klarzukommen, um in eine innere Haltung zu kommen, von der Sie in der GFK sprechen, Frau Fritsch. Wie realistisch wäre denn eine Integration – etwa in der Ausbildung?

GRF: Ich habe eine Trainerin erlebt, die die Aufstellung des Inneren Teams mit der GFK verknüpft hat. Sie schaute nach den Gefühlen und Bedürfnissen der einzelnen Teammitglieder. Mit GFK allein wäre ich da vermutlich verloren. Ich bin Dir außerdem für das Wertequadrat sehr dankbar, Friedo. Es vergeht kaum eine Therapie, in der ich nicht diese Dialektik deutlich mache, dass ein Bedürfnis stets auch ein Gegenbedürfnis braucht, damit es nicht schräg wird, und dass ein Wert einen Gegenwert braucht.

SvT: Das finde ich interessant: dann verträgt sich GFK gut mit dem dialektischen Werteansatz! Und was das Innere Team angeht, würde ich auch von Seiten der GFK mit Auf-

geschlossenheit rechnen. Denn die innere Pluralität des Menschen muss sich ja auch in pluralistischer Empathie und Selbstempathie – ein schöner Begriff, den ich von dir gerne übernehme! – wiederfinden.

GRF: Was freilich den Unterschied zum Beispiel zwischen Bedürfnissen und Strategien betrifft, hilft mir auch das Innere Team nicht weiter, denn es gibt jede Menge Teammitglieder mit Strategievorschlägen. Dann kommt es zu Patt-Situationen. Wenn man jedoch das Bedürfnis hinter der Strategie erkennt, dann eröffnet sich ein Raum an Möglichkeiten. Ich bin Praktikerin, ich schaue, ob es bei mir funktioniert. Und wenn es bei mir funktioniert, dann habe ich die Hoffnung, dass es auch beim anderen funktioniert.

SvT: Die Unterscheidung zwischen Strategien und Bedürfnissen finde ich richtig. Im Inneren Team melden sich natürlich auch Strategen zu Wort: Ich hab das Bedürfnis X. – Und plötzlich meldet sich einer, der sagt, das muss man aber mit Y machen. Den nehme ich mit auf. Ich sage nicht: Du kommst hier nicht rein, weil du ein Stratege bist und ich nur Bedürfnisse brauche. Sondern das ist ein wichtiger Teil davon, was deine Persönlichkeit im Moment ausmacht. Also wollen wir auch den Strategen willkommen heißen. Dass die Bedürfnisse dahinter in der Vertiefungsarbeit spürbar werden und ihren Botschafter finden, das ist ein wichtiger Gedanke. Überhaupt empfinde ich die Betonung der Bedürfnisse durch die GFK, sowohl im Coaching als auch in der Kommunikation, als eine große Bereicherung. Ich werde darauf mehr und bewusster fokussieren.

Auskünfte
Günther Biwer, Bad Vilbel

Welche Kommunikations-Schulen und -Methoden neben der GFK haben Sie als Trainer kennengelernt?
Schulz von Thun, Berne, Birkenbihl, Glasl, Salomé, Watzlawick, Gordon.

Welche davon hat Sie am meisten geprägt?
Neben GFK Schulz von Thun, Watzlawik, Berne, Glasl – in dieser Reihenfolge.

Wie schlägt sich das in Ihrer Praxis nieder – im Training, Coaching oder in der Therapie?
Meine Darstellungen sind ein Konglomerat der verschiedenen Theorien, keine Festlegung auf nur einen Weg.

Was meinen Sie: Wie gut ließen sich Rosenbergs vier Schritte mit anderen Schulen bzw. Methoden verbinden?
Sehr gut: alle Schulen ergänzen sich. Wenn ich nur die Vorderseite einer Münze betrachte, kenne ich nicht die ganze Münze. Die Gedanken Rosenbergs und S.v.T.s sind so grundlegend, dass sie alltagstauglich gemacht werden können. GFK ist der beste Weg, Kindern zu ermöglichen, ihre Konflikte selbst lösen zu lernen.

Eine stimmige Kommunikation ist sowohl wesensgemäß als auch situationsgerecht, wie Sie, Herr Schulz von Thun, es vorhin sagten. Wir haben gesehen, dass die vier Schritte in der GFK hervorragend dazu geeignet sind, die eigenen Bedürfnisse zu erkunden, im Grunde also herauszufinden, was mir selbst als Kommunikatorin wesensgemäß ist. Wie erkennen wir, was situationsgerecht ist?

SvT: Jede Situation enthält eine besondere Herausforderung, die wir mit dem Wertequadrat versuchen, dialektisch auf den Punkt zu bringen. Zum Beispiel wenn Angela Merkel in Polen am Jahrestag des deutschen Überfalls auf Polen spricht, dann steht sie kommunikativ vor einer ganz besonderen Herausforderung, den richtigen Ton zu treffen. Einerseits die noch längst nicht verjährte Schuld klar zu bekennen, ohne Wenn und Aber. Andererseits nicht in einen Ton der moralischen Selbstkasteiung zu verfallen, der nur noch Auftritte im Büßerhemd gestattet. Daher die zweite Botschaft, die eine zukunftsgerichtete Einladung zur guten Nachbarschaft auf Augenhöhe ausspricht – ohne einen „Schlussstrich“ unter die Vergangenheit zu ziehen. Erst beides zusammen wird der Situation gerecht, das eine ohne das andere wäre Murks. Allgemein gesprochen: Wir erkennen etwas als „situationsgerecht“, wenn wir die Situation gedanklich und gefühlsmäßig durchdringen und uns unserer Rolle darin bewusst werden.

GRF: Ich kann das alles auch aus der GFK entwickeln, wie Angela Merkel in Polen agiert: die Schuld und die gemeinsame Augenhöhe.

SvT: Ich sehe in der GFK allerdings kein Curriculum, um die situationsspezifischen Herausforderungen auf den Punkt zu bekommen, es im Kopf klar zu kriegen. Und dann sozusagen mit der richtigen inneren Mannschaftsaufstellung anzutreten. Also mit den Mitgliedern des Inneren Teams, die jetzt auf die Bühne gehören und in einer anderen Situation eben nicht.

Das wäre noch einmal ein Plädoyer für die Anwendung des Modells des Inneren Teams.

SvT: Ja, in Verbindung mit dem Wertequadrat.

GRF: Keine Frage, das Wertequadrat ist hochkompatibel mit der GFK. Ich wüsste auch niemanden, der da widersprechen würde. Ich kann freilich nur für mich sprechen,

sicher auch für Rosenberg und für Trainer, die wie ich Psychologen sind. Psychologen gehen ja von Hause aus eher eklektisch vor. Doch die sind in der GFK in der Minderheit, die meisten kommen aus anderen Berufen. Ich halte es für denkbar, dass andere anders darüber denken.

Wie schauen Sie im Rückblick auf das Kolloquium?

GRF: Ich hab Friedemann mit großer Freude zugeschaut und hatte seiner Live-Demonstration nichts mehr hinzuzufügen. Wir hatten beide für unsere Demos Personen aus dem Publikum, die jeweils ein Problem aus professionellem Zusammenhang thematisierten. Und ich hab gesehen, Du hast ganz klar die Bedürfnisse benannt, da dachte ich, es gibt nichts hinzuzufügen. Es war eine ganz gelungene

– GFK-Vorstellung?

GRF: Absolut.

SvT: Ich bin überhaupt ein GFK-Mensch. Ja, ja. Nur die Pseudogefühle, die würde ich gern rehabilitieren.

Sagen Sie uns bitte, warum.

SvT: Bei der Unterscheidung von Gefühl und Pseudogefühl, zu der die GFK anregt, hätte ich den Verdacht, dass das eine die guten und edlen Gefühle sein sollen, die einer edlen Seele würdig sind, und das andere etwas – na, das ist nicht ganz so koscher, das ist unreif und wölfisch, da ist noch ein Akt der Selbsterziehung nötig, um von solchen Pseudogefühlen loszukommen. Und das würde ich nicht mitvollziehen.

Nehmen wir ein klassisches Beispiel: Ich fühle mich von dir abgelehnt.

SvT: Das wäre aus meiner Sicht ein mutiger, vielleicht zutreffender, mindestens klärungswürdiger Satz. Wenn ich jemandem sage, ich fühle mich von dir abgelehnt, dann signalisiere ich: Es hat auch etwas mit dir zu tun. Wie du mir begegnest. So empfinde ich es nämlich. Zu Recht oder zu Unrecht – aber ich möchte berechtigt sein, das zu thematisieren. Das sollte man den Menschen nicht abtrainieren.

GRF: Ich sag's mal als Tiefenpsychologin: Wenn du strukturell reif entwickelt bist, dann ist das für dich eine kostbare Information. Aber es gibt Menschen, die überall einen Feind wittern. Da ist es überhaupt nicht hilfreich. Da machen unsere unterschiedlichen beruflichen Kontexte den Unterschied zwischen uns. Der Satz, ich fühle mich von dir abgelehnt, führt nach meiner Erfahrung in die Sackgasse einer Opferhaltung und in Abhängigkeit vom Verhalten des anderen. Ich korrigiere dann die Worte auch nicht direkt, sondern ich sage: „Aha, Ihr Bedürfnis nach Annahme ist nicht erfüllt. Wie fühlen Sie sich denn, wenn Ihr Bedürfnis nach Annahme nicht erfüllt ist? Und was genau habe ich gesagt oder getan, so dass Ihr Bedürfnis nach Annahme nicht erfüllt ist?"

SvT: Darin würde ich jetzt wieder völlig übereinstimmen mit dir. Die Klärungshilfe muss genau diesen Weg gehen. Aber als einen Einleitungssatz für eine Klärung ist das Pseudogefühl okay. Es trifft zwar zu, dass in einem Satz wie „Ich fühle mich von dir hintergangen" nicht nur mein Gefühl anklingt, sondern dass auch eine Interpretation und ein Vorwurf drinsteckt. Für diese Botschaft auf der Beziehungsebene kann uns der Begriff „Pseudogefühl" immerhin sensibilisieren: Viele so genannte Ich-Botschaften enthalten tatsächlich implizit Vorwürfe. Dies sollte aber nicht pauschal zu ihrer Ächtung führen, wie es das „Pseudo" nahelegt: Im menschlichen Kopf sind Gefühl und Interpretation miteinander verschaltet. Auch dem Ärger liegt eine Interpretation zugrunde, die dieses Gefühl erst hervorbringt. Und der Vorwurf kann durchaus zur guten Kommunikation gehören, besonders wenn ich ihn im Herzen mit mir herumtrage, aber lieb und nett sein möchte.

Das klingt im Grunde wie eine Ehrenrettung für die offene Konfrontation in der Kommunikation. Auch auf die Gefahr hin, den anderen abzuwerten?

SvT: Überaus höfliche, friedliche und sanftmütige Menschen können diese Gefahr hin und wieder einmal in Kauf nehmen.

GRF: Konfrontation gibt es auch in der GFK. Indem ich etwa sage, was ich gesehen habe: Du hast soeben dies und jenes gesagt oder getan. Ohne Vorwurf. „Ich habe Dir 500 Euro geliehen, und du hast mir versprochen, du gibst sie mir in vier Wochen zurück. Nun sind schon sechs Wochen vorbei, und das Geld ist noch nicht auf meinem Konto. Ich brauche Verlässlichkeit, und darum bitte ich dich, mir das Geld noch heute zu überweisen." Das ist konfrontierend, kraftvoll, das ist GFK. Ich möchte es begreifen, Friedo, sag bitte noch, was an der Du-Botschaft ist dir wichtig?

SvT: Ohne Du-Botschaft wäre unsere Sprache ärmer, mit ihr bin ich in der Lage, authentisch auch ein Stück Aggression rüberzubringen. Auch in deiner sehr gelungenen Ansprache wird seine mangelnde Verlässlichkeit zum Thema, wird er mit diesem Vorwurf konfrontiert, und das ist gut so. – Als ich das erste Mal erlebte, wie sich Teilnehmer im Seminar maßregelten, dass ihnen die Ich-Botschaft nicht gelang, da wurde mir klar, es läuft etwas schief. Und mir wurde klar, ich muss die Du-Botschaft rehabilitieren.

Es ist ja nicht alltäglich, dass zwei unterschiedliche Schulen sich so begegnen wie Sie beide. Eher ist es umgekehrt. Psychoanalytiker beschweren sich, dass Verhaltenstherapeuten inzwischen mit Übertragung und Gegenübertragung arbei-

Die Gesprächspartner

Friedemann Schulz von Thun, Psychologe, Trainer und Hochschulprofessor i.R. der Universität Hamburg. Populär wurde er mit seinen Modellen zu grundlegenden Abläufen der Kommunikation, veröffentlicht in der Trilogie „Miteinander reden“ (rowohlt, Band 1: 1981, Band 2: 1989 und Band 3: 1998). Unter anderem das Kommunikationsquadrat, das Modell vom Inneren Team, das Werte- und Entwicklungsquadrat und das Situationsmodell werden im Training von Management- und Führungskräften sowohl in der Wirtschaft als auch im Non-Profit-Bereich genutzt. Das Kommunikationsquadrat gehört zum Lehrstoff an Gymnasien. Siehe auch *KS*, Heft 6/2008.

Gerlinde R. Fritsch, Psychologin, arbeitet als niedergelassene Psychotherapeutin in Hamburg. Ihre Schwerpunkte sind Tiefenpsychologie, Hypnotherapie und Erlebnispädagogik. Seit 2002 beschäftigt sie sich intensiv mit der Gewaltfreien Kommunikation. 2008 veröffentlichte sie das Buch „Praktische Selbst-Empathie – Herausfinden, was man fühlt und braucht“ (Junfermann). In diesem Jahr wird „Der Gefühls- und Bedürfnisnavigator“ von ihr erscheinen. Ihr Artikel, auf den Friedemann Schulz von Thun aufmerksam wurde, erschien in *KS*, Heft 1/2009.

ten. Mancher in der NLP-Gemeinde ist nicht so entzückt darüber, dass systemische Elemente in die Praxis und auch in die Ausbildung einfließen. Herr Schulz von Thun, wie groß ist die Versuchung zu glauben, die eigene Schule sei das Non plus ultra in der Kommunikation, sozusagen der Stein der Weisen?

SvT: Sehr groß!

Und trotzdem schauen Sie auf die GFK.

SvT: Unbedingt, und nicht nur auf die GFK, auf alle, die etwas beizutragen und anzubieten haben zu dem Thema zwischenmenschliche Kommunikation. Und da denke ich schon, dass noch Steine der Weisen woanders liegen. Ich bin von Haus aus ein integrativer Mensch, und sage mit Nathan dem Weisen: Jeder hat da einen Zipfel der Wahrheit in der Hand. Es ist doch gut, die Gemeinsamkeiten zu entdecken und sich darüber zu freuen, die Unterschiede zu benennen und darüber auch nicht grummelig zu werden. Wir gehen ja schlauer aus der Sache hervor, als wenn wir nur im eigenen Saft schmorten. Nietzsche hat gesagt: Die Wahrheit beginnt zu zweit.

Frau Fritsch vermutete vorhin, dass die Annäherung Ihrer beider Methoden nicht unbedingt die Zustimmung aller Mitglieder der GFK-Gemeinde finde. Wie groß sehen Sie die Gefahr für Schulen wie der Ihren, die Reinheit der Lehre überzubetonen?

SvT: Schulenbildung im Zusammenhang mit Methoden läuft stets Gefahr, Musterschüler zu produzieren, die es besonders gut machen wollen. Die einem dann als Geisterfahrer entgegen kommen. Zum Beispiel wenn ich höre, wie jemand sich damit brüstet, dass er seinem Chef im Gespräch sagt: „Also Sie haben wohl Schulz von Thun nicht gelesen!“ Solch ein Satz lässt einen Fan erkennen, der den Geist der Lehre punktgenau ins Gegenteil verkehrt.

Wie wird es nach dem Kolloquium weitergehen? Gibt es Konsequenzen, weitere Planungen?

GRF: Erst einmal nichts Konkretes. Doch ich freu mich jedes Mal, Friedemann Schulz von Thun zu sehen. Ich mag die Konfrontation und die Auseinandersetzung. Es ist hilfreich für mich – zum Weiterdenken.

SvT: Wir machen jetzt eine Buchveröffentlichung in der „Impulse“-Reihe, und zwar mit einem Aufsatz von Larissa Stierlin Doctor. Ich sehe unsere Annäherung in gewisser Weise auch als Appell an die Fanklubs, sie zu einer, ich sag mal: wechselseitigen Aufgeschlossenheit zu ermutigen. Wenn die nicht schon da ist. Das wäre doch im Sinne der Erfinder, oder?

Aufgezeichnet von Regine Rachow

Vom Umgang mit dem Stein des Anstoßes

Von Larissa Stierlin Doctor

Eine Annäherung zwischen der Kommunikationspsychologie nach Schulz von Thun und der Gewaltfreien Kommunikation nach Rosenberg.

Die Kommunikationspsychologie nach Schulz von Thun und die Gewaltfreie Kommunikation (GFK) nach Rosenberg sind Ansätze zur Förderung konstruktiver Kommunikation. Sie haben beide in viele Bereiche Einzug gehalten: in die Arbeitswelt, in die Schule, in den Alltag. Ihre leitenden Prinzipien werden wirksam beim Coaching, in der Paarberatung, im Konfliktmanagement und in der Mediation, auch bei der Beratung von Gefängnisinsassen.

Seit vielen Jahren arbeite ich als Trainerin und Beraterin in einem Netzwerk um Friedemann Schulz von Thun und benutze häufig und gerne seine Modelle. Vor einigen Jahren kam ich in Berührung mit der Gewaltfreien Kommunikation nach Marshall Rosenberg, die mich nachhaltig beeindruckte: vor allem die Kraft, die aus dem Erkennen von Bedürfnissen erwachsen kann, aber auch die nach (Herzens-) Verbindung strebende Haltung dieses Ansatzes.

Es beschäftigten mich sofort Fragen wie: Sind die beiden Ansätze kompatibel? Wo gehen sie zusammen, wo nicht? Die vier Komponenten der GFK haben sich vielerorts bewährt, aber: Soll man immer so sprechen? Was ist mit der Du-Botschaft in der GFK, hat sie dort eine Daseinsberechtigung? Wie ist das mit den Bedürfnissen bei Schulz von Thun? Werden sie genügend berücksichtigt?

Um diesen und anderen Fragen nachzugehen, habe ich im Sommer 2009 an der Uni Hamburg ein Kolloquium veranstaltet, bei dem es darum ging, die beiden Ansätze miteinander in Verbindung zu bringen. Friedemann Schulz von Thun und Gerlinde Fritsch, GFK-Trainerin, waren miteinbezogen als Experten für ihren jeweiligen Ansatz. Es fanden Live-Demonstrationen statt und es wurde im Plenum diskutiert.

Gemeinsame Wurzeln, unterschiedliche Entstehung

Beide Ansätze haben Wurzeln in der humanistischen Psychologie. Rosenberg wurde in den 60er Jahren nachhaltig von seinem Lehrer Carl Rogers geprägt, einem wichtigen Vertreter der humanistischen Psychologie und dem Begründer der Gesprächstherapie (heute „Personenzentrierte Psychotherapie“ genannt). Schulz von Thun war in den 70er Jahren Schüler und Mitarbeiter von Reinhard Tausch, dem Pionier der Gesprächstherapie in Deutschland, nachdem er

sie direkt von Carl Rogers in den USA gelernt hatte. Außerdem wurde Schulz von Thun beeinflusst von seiner Lehrerin Ruth Cohn, der Begründerin der „Themenzentrierten Interaktion“ (TZI).

Zentrale Begriffe der humanistischen Psychologie wie Authentizität, Wertschätzung, Kontakt, Empathie, Bewusstheit, persönliche Entwicklung, Bedeutung der Erfahrung im Hier und Jetzt, sowie die Annahme, dass Menschen alle Ressourcen zur Problemlösung in sich tragen, stellen leitende Werte in beiden Ansätzen dar. Beide Ansätze sind jedoch unterschiedlichen Entstehungskontexten entsprungen.

Für Schulz von Thun ging es als jungem Trainer in den 70er Jahren darum, Menschen in Bezug auf ihre Kommunikation im beruflichen Bereich zu unterstützen. Viele seiner heute bekannten Modelle entstanden hauptsächlich aus der Arbeit mit Führungskräften. Ihn beschäftigten dabei im Wesentlichen die Fragen: „Was ist professionelle Kommunikation?“ Und: „Wie können sich Professionalität und Menschlichkeit verbinden und befruchten?“

Rosenbergs Ansatz dagegen entstand aus der Bürgerrechtsbewegung der frühen 60er Jahre in den USA, in der es um Rassenkonflikte existentieller Art ging. Rosenberg arbeitete u.a. mit bis auf den Tod verfeindeten Straßengangs. Es ging ihm hauptsächlich um die Fragen: Welche Art von Kommunikation ist förderlich, um Gewalt zu verhindern? Und: Wie können Menschen, selbst unter schwierigsten Umständen, mit ihrem einfühlsamen Wesen in Verbindung bleiben?

Auf der Suche nach der Antwort auf die Frage: „Wie kommuniziere ich richtig?“ empfiehlt Schulz von Thun, sich am übergreifenden Kommunikationsideal der Stimmigkeit zu orientieren. Sie ist definiert als die doppelte Übereinstimmung sowohl mit mir selbst als auch mit dem Charakter der Situation. „Stimmige Kommunikation enthält einen doppelten Auftrag, der mir die Übereinstimmung mit mir selbst und mit dem Gehalt der Situation abverlangt“ (Schulz von Thun, 1981, S. 18 und S. 121 ff).

Die Antwort kann und muss demnach für jeden anders ausfallen. Es gibt nicht die einzig richtige Antwort für alle Menschen und in allen Situationen. Jeder Mensch ist anders, jede Situation ist anders. Jeder und jede von uns hat ganz individuell verschiedene innere Teammitglieder und innere Mannschaftsaufstellungen. Und jede Situation unterscheidet sich in Bezug auf Anlass, Ziel, beteiligte Personen, Rollen, etc. Stimmigkeit berücksichtigt beide Aspekte: Wahrhaftigkeit und Situationsentsprechung.

Die Erfahrungen der frühen Trainings von Schulz von Thun und seinen Kollegen haben gezeigt, dass das Einüben eines normativen Gesprächsstils – damals geprägt von empathischen Aussagen und Ich-Botschaften – dazu geführt hat, dass Menschen unter Umständen nicht mehr ihrem Wesen gemäß kommunizierten. Sie zogen stattdessen einen „kommunikativen Sonntagsanzug“ an und betrieben „Sprechblasen-Kosmetik“.

Die Wirkung war häufig so, dass der Mensch in dem Bemühen, das neu gelernte Gesprächsführungsverhalten umzusetzen, wertschätzender, einfühlsamer und idealer sprach als ihm innerlich zumute war. Das war gut gemeint, führte aber zu einer Verhaltensschablone, die innerlich nicht gedeckt war. Es blieb stets eine Diskrepanz zwischen innerem Zumutesein und dem, was nach außen hin geäußert wurde. Das Konzept der Stimmigkeit entstand u.a. vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen und nimmt Abschied von jeder Verhaltensschablone.

Die Modelle der Kommunikationspsychologie von Schulz von Thun geben auf die oben gestellte Frage: „Wie kommuniziere ich richtig?“ keine generelle, normative Antwort. Keines stellt ein Rezept oder einen Arbeitsplan dar, der abgearbeitet wird und dann die Antwort verspricht. Sie sind wertvolle Hilfsmittel und Werkzeuge, Untersuchungs- und Diagnoseinstrumente auf der Suche nach der individuellen Antwort in einer bestimmten konkreten Situation.

Rosenberg geht es um eine empathische Verbindung, in der in jedem Menschen das zutiefst Menschliche gesehen wird – ohne Feindbilder oder moralische Urteile. Bei seinem Ansatz geht es darum, lebensentfremdende bzw. gewaltvolle Kommunikation bewusst zu erkennen und zu vermeiden und stattdessen den Zugang zu finden zu lebensbejahender Kommunikation, um diese auch anzuwenden.

Was versteht Rosenberg unter Gewalt in der Kommunikation? Er sagt: „Gewalt entsteht von dem Glauben, dass andere Menschen unsere Schmerzen verursachen und dafür Strafe verdienen“ (Rosenberg, 2005, S. 168). Eher zu vermeiden sind demnach alle Formen von Kommunikation, die moralische Urteile enthalten in Kategorien von richtig und falsch, gut und schlecht, schuldig und unschuldig etc. Jegliches moralisch urteilende Denken bzw. eine Haltung, bei der es darum geht, heraus zu finden, welches Fehlverhalten begangen wurde, gehören für Rosenberg zur lebensentfremdenden Kommunikation. Die kann andere Personen betreffen: „Sie denkt nur an sich.“ Oder, von inneren Wortmeldern ausgesprochen, uns selbst: „Ich bin einfach zu doof.“

Rosenberg empfiehlt stattdessen eine Sprache zu sprechen, die an unseren Bedürfnissen orientiert ist. Bedürfnisse sind universell. Wir haben alle die gleichen Bedürfnisse, etwa das Bedürfnis nach körperlicher Nahrung, Sicherheit, Verständnis, Autonomie, Kreativität, Wertschätzung, Intimität. Sie zu erfüllen ist immer lebensbereichernd und dient un-

serer Existenz. Wenn wir in Kategorien von Bedürfnissen sprechen, geht es nicht mehr um moralische Werturteile und darum, wer Recht hat. Wir befinden uns dann in einem Raum jenseits von richtig und falsch und damit nach Rosenberg in einem Raum jenseits von Gewalt.

Um jedoch die Bedürfnisse zu erkennen, empfiehlt Rosenberg zunächst die Gefühle wahrzunehmen, die in uns lebendig sind. Gefühle und Bedürfnisse hängen untrennbar miteinander zusammen. „Bedürfnisse werden durch Gefühle erkennbar, sichtbar. Darin liegt die Bedeutung von Gefühlen" (Rosenberg, 2004, S. 17). Wenn wir uns einsam fühlen, ist unter Umständen unser Bedürfnis nach Nähe und Kontakt nicht erfüllt. Wenn wir uns ängstlich fühlen, brauchen wir unter Umständen Schutz oder körperliche bzw. emotionale Sicherheit. Die Wahrnehmung unseres Gefühls kann dabei helfen herauszufinden, was wir brauchen, und Strategien zu entwickeln, dieses auch zu bekommen. Selbst „nur" das Erkennen des Bedürfnisses an sich kann schon eine wertvolle, lösende und befreiende Wirkung (insbesondere für den Prozess der Selbstklärung) haben.

Bedürfnisse sind nicht das gleiche wie die Strategien, die dazu führen, ein Bedürfnis zu erfüllen. Wenn wir zum Beispiel Hunger verspüren, dann gibt es viele Strategien, das Bedürfnis nach Nahrungsaufnahme zu befriedigen: wir können Pizza essen, Schokolade, Lammkotelett oder ein Käsebrot, wir können zuhause kochen oder ins Restaurant gehen. Streit gibt es auf der Ebene der Strategien, nie auf der Ebene der Bedürfnisse. Vielversprechend ist es, bei Konflikten von der Strategieebene weg auf die Ebene der Bedürfnisse zu finden. Für Bedürfnisse gibt es ja letztendlich unzählige Strategien, diese zu erfüllen. Es kann sich der Handlungsspielraum öffnen.

Generell spielt Empathie eine große Rolle bei der Bedürfniserkennung und -erfüllung. Einfühlsam zu sein, und zwar sich selbst und anderen gegenüber, erhöht die Chance, dass die Bedürfnisse aller gesehen, gewürdigt und erfüllt werden können, und damit die Wahrscheinlichkeit friedlicher Koexistenz.

Das Kommunikationsquadrat und die GFK

Zunächst liegt es nahe, die vier Seiten des Kommunikationsquadrates nach Schulz von Thun und die vier Komponenten der GFK nach Rosenberg aufeinander zu beziehen.

Bis auf die Beziehungsseite entsprechen sich die Aspekte. Die Rosenbergschen Komponenten stellen explizite Handlungsanweisungen auf drei Seiten des Kommunikationsquadrates nach Schulz von Thun dar. Diese halte ich – wenn im jeweiligen Fall stimmig – für eine bereichernde Orientierung und Inspiration für die Selbstklärung, Gesprächsvorbereitung und -durchführung anhand des Kommunikationsquadrates, nämlich:

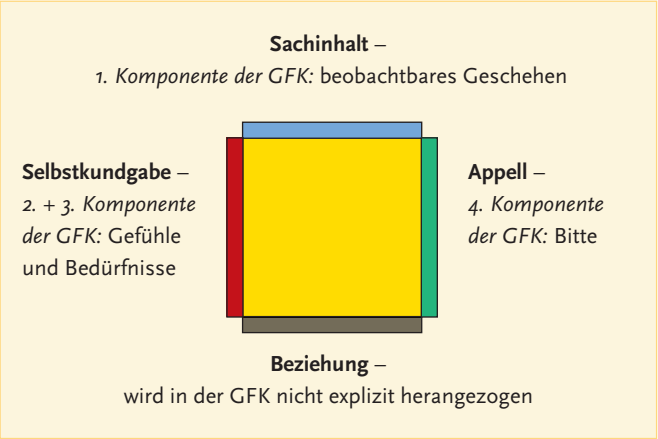


Abb.: Das Kommunikationsquadrat nach Schulz von Thun und die vier Komponenten der GFK nach Rosenberg

Für die Sachseite: Den „Stein des Anstoßes" benennen, d.h. beobachtbares Verhalten bzw. Geschehnisse beschreiben, ohne Wertung. Kurz: Beobachtung nicht mit Bewertung vermischen.

Für die Selbstkundgabeseite: Innere Gestimmtheit, ausgelöste Gefühle benennen und die zugrunde liegenden Bedürfnisse.

Für die Appellseite: Eine Bitte formulieren mit folgenden Merkmalen

- positiv statt negativ (das, was ich möchte, und nicht, was ich nicht möchte)
- konkret und handlungsbezogen
- machbar
- Erfolg der Bitte sollte jetzt und hier überprüfbar sein

Der Aspekt der Stimmigkeit

Es wurde schon erwähnt, dass bei den vier Komponenten nach Rosenberg die Beziehungsseite im Sinne des Kommunikationsquadrates nicht explizit herangezogen wird. Stellungnahmen zur Beziehung können in der GFK enthalten sein. Es werden jedoch keine konfrontativen Du-Botschaften empfohlen, im Gegenteil. Diese gilt es eher zu vermeiden. Das macht Sinn in der „Philosophie" der GFK, in der es darum geht, jegliches moralische Urteilen zu vermeiden, denn das enthält nach Rosenberg im Keim Gewalt. Hier kommt der Stimmigkeitsaspekt ins Spiel. Rosenberg schlägt mit seinen vier Komponenten ein klares Kommunikationsraster vor, wenn wir mit anderen Kommunikationsformen nicht weiter kommen. Schulz von Thun dagegen möchte jede Verhaltensempfehlung nach dem Kompass der Stimmigkeit ausrichten.

Jedoch liegen die Kommunikationspsychologie und die GFK an dieser Stelle gar nicht so weit auseinander, jedenfalls wenn man bei Gerlinde Fritsch nachliest. Sie beschreibt, was die GFK jenseits der „richtigen“ Worte wirklich ausmacht: „GFK ist nicht die Anwendung von bestimmten Worten (und die Vermeidung anderer Worte), und GFK zu sprechen macht die Welt nicht ärmer an Gewalt. GFK hat nicht eine Sprachveränderung, sondern eine bestimmte innere Haltung zum Ziel: eine tiefe wertschätzende Verbindung zu mir selbst und zu anderen herzustellen, urteilsfrei präsent zu sein. Die vier bekannten GFK-Elemente aber kann man formal korrekt sprechen, ohne auch nur ein Stück dem eigenen Herzen oder dem des anderen näher zu kommen. Ohne echte Beteiligung des Herzens jedoch ist GFK nicht möglich“ (Fritsch, aus Kommunikation & Seminar, Heft 1/2009, S. 20).

An dieser Stelle möchte ich erwähnen, dass Rosenberg selbst für bestimmte Situationen und Menschen Abweichungen von der klassischen GFK befürwortet. „Ich muss nicht unbedingt von Gefühlen und Bedürfnissen sprechen, ich wähle das Vokabular, das am besten funktioniert, denn es geht nicht um Worte, es geht um die Verbindung“ (Rosenberg, 2004, S. 54).

Zudem beschreibt Rosenberg bei der Entwicklung von der so genannten emotionalen Sklaverei zur emotionalen Befreiung ein Stadium, in dem der Ausdruck von konfrontativen Du-Botschaften bzw. abwertenden Bemerkungen durchaus begrüßenswert für ihn ist. Zum Beispiel wenn jemandem bewusst wird, dass er nicht (allein) verantwortlich ist für die Gefühle anderer. Rosenberg sagte einmal in einem Workshop, es gehe nicht darum, immer GFK zu sprechen. Wir könnten uns viel mehr immer wieder neu entscheiden, es zu tun, wenn es uns sinnvoll erschiene.

Neben den Gemeinsamkeiten besteht meiner Meinung nach in Bezug auf das Thema Stimmigkeit und Konfrontation doch auch ein Unterschied zwischen den Ansätzen. Beide befürworten im gegebenen Fall Konfrontation – die GFK aber eher auf eine Weise, die nicht abwertend ist, z.B. eine Konfrontation mit den eigenen Bedürfnissen. Für Schulz von Thun andererseits kann eine konfrontativ-wertende Du-

Gernot Hauke, Serge K. D. Sulz

Management vor der Zerreißprobe – Oder: Zukunft durch Coaching

Manager sind in einer so komplexen Situation, dass sie ohne individuelles Coaching ihre Entscheidungen nicht mehr optimieren können. Die Zukunft des Managements wird gesichert durch professionelles Coaching – z. B. vermittelt durch psychotherapeutisch erfahrene Coaches, die sich dadurch ein bedeutsames Tätigkeitsfeld aneignen.

Bibl. Nr. 16390 | 267 Seiten | € 49,–

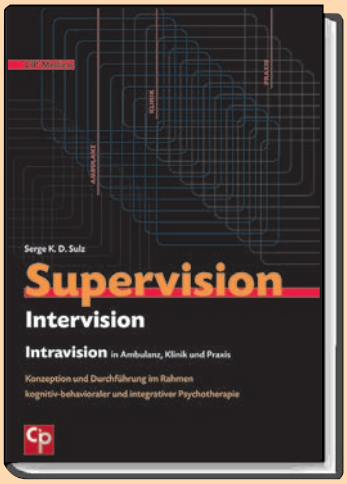
Supervision, Intervision und Intravision in Ambulanz, Klinik und Praxis

Konzeption und Durchführung im Rahmen kognitiv-behavioraler und integrativer Psychotherapie

Ein unentbehrlicher Leitfaden für Supervision, Intervision, Qualitätszirkel und therapeutisches Qualitätsmanagement in der Klinik, im Institut und in der Praxis. Wir bauen die Konzeption von Supervision auf vier grundlegenden wissenschaftlichen Fundamenten auf:

- Selbstregulation (z. B. Carver, Scheier 1998, Kanfer 1979)
- Selbstorganisation (z. B. Haken, Schiepek 2005, Watzlawik 1981)
- Selbstentwicklung (Piaget 1976, Kegan 1986)
- Neurobiologische Gedächtnis- und Emotionsforschung (z. B. Damasio 2003)

Unter Berücksichtigung von prozessualen Beziehungs- und Interaktionsaspekten wird in diesem Buch auf Supervision eingegangen. Sowohl die besondere Aufgabe des Supervisors als Mentor in der Ausbildung als auch die supervisorische Perspektiveneinnahme in der Intervision sind Thema der Betrachtungen. Dabei wird das Arbeiten mit Beziehungen und Emotionen ebenso untersucht wie die ganzheitliche Entwicklung und der Aufbau professioneller Fähigkeiten. Ein Praxisbuch für Supervisoren und Therapeuten – auch im Sinne von Qualitätsmanagement zur Optimierung der Prozess- und Ergebnisqualität.



Serge K. D. Sulz
Bibl. Nr. 16460 | 399 Seiten | € 64,–

Botschaft auch eine Option darstellen, wenn sie gepaart ist mit Akzeptanz z.B. zeitlich versetzt (zunächst der Ausbruch, danach die versöhnlichere Metakommunikation) oder auf dem Boden einer wertschätzenden, tragenden Beziehung oder als Entwicklungsrichtung für Menschen, die immer lieb und nett sein wollen und nur immer sich selbst für das Ungute verantwortlich machen. Für diese kann die konfrontative Du-Botschaft eine wertvolle Erweiterung ihres kontaktstiftenden Repertoires sein.

Schulz von Thun möchte sein Kommunikationsquadrat nicht normativ verstanden wissen, sondern erst mal nur als Erinnerung daran, dass Kommunikation auf vier Ebenen gleichzeitig stattfindet und dass jede Ebene gestaltet sein will. Für diese Gestaltung möchte er Optionen eröffnen (nicht Normen setzen). Die Wahl einer Option sollte bewusst und (menschlich und situativ) stimmig sein. Und wer gegenüber einem anderen einen Vorwurf oder eine Kritik im Herzen trägt, kann nach Schulz von Thun durchaus mit einer kritischen Du-Botschaft beginnen und muss aus der Wertung, die er hineinlegt, keinen Hehl machen (sofern er sich, z.B. auf Nachfrage, zu der Wertung bekennt und sie nicht als objektive Wahrheit bzw. Diagnose ausgibt). Darin kann auch das Zutrauen stecken, dass der andere Kritik und Polemik, oder auch Bemerkungen, die eine Schwäche aufs Korn nehmen, „vertragen“ kann, ohne gleich an seinem personalen Wert zu zweifeln.

An dieser Stelle möchte ich zwei gegenseitige Bereicherungsvorschläge machen: einerseits möchte ich das Konzept der Stimmigkeit für die GFK vorschlagen. Die Idee ist nicht neu für die GFK, aber ich denke, das explizite Hinzunehmen könnte Missverständnissen vorbeugen und eine klare Orientierung anbieten. Und andererseits möchte ich vorschlagen bei der kommunikationspsychologischen Arbeit den Bedürfnisaspekt (auf der Selbstkundgabeseite) noch stärker als bisher zu berücksichtigen. Dies kann meiner Meinung nach weitreichende Implikationen für die Arbeit von Beratern und Trainern in verschiedenen Bereichen haben: für den Prozess der Selbstklärung, der Gesprächsführung und für die Klärungshilfe.

Schließlich möchte ich noch auf die Kompatibilität der kommunikationspsychologischen Modelle mit der GFK eingehen: das Kommunikationsquadrat, das Innere Team, das Riemann-Thomann-Kreuz und das Teufelskreis-Modell sind, meine ich, ohne weiteres integrierbar. Das Wertequadrat mit seiner dialektischen Ausrichtung der Ideale und das Situationsmodell, das die Kommunikation schlussendlich der „Wahrheit der Situation“ (Stimmigkeit) unterstellt, sind vielleicht am ehesten Modelle, die für manche GFKler erst einer Integrationserarbeitung bedürfen.

Literatur

Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander Reden 1. Störungen und Klärungen. Rowohlt, Reinbek 1981
Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander Reden 3. Das Innere Team und situationsgerechte Kommunikation. Rowohlt, Reinbek 1998
Rosenberg, Marshall B.: Konflikte lösen durch Gewaltfreie Kommunikation. Ein Gespräch mit Gabriele Seils. Herder, Freiburg im Breisgau 2004
Rosenberg, Marshall B.: Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens. Junfermann, Paderborn 2004
Fritsch, Gerlinde R.: Unter der Spitze des Eisbergs. In: „Kommunikation und Seminar“, Heft 2/2009, Junfermann Paderborn
Fritsch, Gerlinde R.: Praktische Selbst-Empathie. Herausfinden, was man fühlt und braucht. Junfermann, Paderborn 2009

Larissa Stierlin Doctor, Psychologin und Therapeutin. Sie arbeitet als freiberufliche Kommunikationstrainerin und ist Lehrbeauftragte der Universität Hamburg.

Der Artikel ist ein gekürzter Vorabdruck aus: Impulse für Kommunikation im Alltag – Kommunikationspsychologische Miniaturen 3. Rowohlt 2010, Reihe Miteinander Reden: Praxis. Herausgeber des Buches: Friedemann Schulz von Thun und Dagmar Kumbier.

Mein Bedürfnis, gehört zu werden

Von Kelly Bryson

Warum es manchmal gut ist, einen Schritt zurück zu machen, eine Auszeit zu nehmen, bevor ein Streit losbricht.

Kennen Sie das, wenn eine Schnur vollkommen verheddert ist? Und Sie zerren dann frustriert an verschiedenen Enden und Schlingen? Die Knoten werden so natürlich noch fester – und schließlich ist das Ganze kaum noch zu entwirren.

Wäre es nicht gut, wenn Sie genau den Moment festmachen könnten, in dem Sie beginnen, den Gesprächsfaden mit Ihrer Liebsten zu verheddern? Und wie wäre es, wenn Sie genau dann innehalten und einen Schritt zurück machen könnten – eine Auszeit nehmen, bevor es zum frustrierenden Gezerre kommt? Die hier geschilderte Dynamik trifft natürlich für beide Geschlechter zu; der Einfachheit halber schildere ich sie im Folgenden als Yin-Yang-Dynamik, im Sinne von männlich – weiblich.

Wenn Sie diese Auszeit nehmen könnten, bevor Ärger und Frust sich in aller Heftigkeit zeigen, wäre es dann nicht viel einfacher, die Fäden zu entwirren? Ich für meinen Teil signalisiere leider allzu häufig über meine Körpersprache, dass „sie einfach unmöglich ist, dass es sowieso hoffnungslos ist und ich die Nase voll habe ...“

In solchen Momenten habe ich immer Angst davor, nur zwei Wahlmöglichkeiten zu haben:

1. Dranzubleiben, weiter zu kämpfen und zu kabbeln, bis wir durch sind mit dem Schlamassel, oder
2. Abstand zu nehmen und mich unversöhnt zu fühlen, für Stunden keine Verbindung mehr zu spüren, einsam, besorgt und beunruhigt zu sein – bis wir schließlich den Streit beenden.

Doch glücklicherweise gibt es eine weitere Option: Wir können eine *liebevolle* Auszeit nehmen, als Ausdruck unserer Wertschätzung für die Beziehung. So stellen wir schneller die Verbindung zueinander wieder her und können uns vor schlimmeren Verwicklungen schützen. Die Voraussetzung hierfür ist, dass wir mit unserer Liebsten Einverständnis darüber erzielen, dass eine Auszeit dazu dient, sich mit sich selbst zu verbinden und nicht, sich dem Gespräch zu entziehen.

Während dieser Auszeit kann ich Folgendes tun:

1. Darüber nachdenken, welchen Anteil ich an der Situation habe, und Klarheit darüber erlangen, worauf genau ich reagiert habe.
2. Nicht über die unerfreuliche Diskussion nachgrübeln, sondern die

Pause in der Auseinandersetzung genießen und darauf vertrauen, dass mit etwas Ruhe sich ganz automatisch neue Kräfte und Klarheit einstellen werden.
3. Zuerst übersetzen, was meine „Wölfe“ sagen,
4. dann übersetzen, was ihre „Wölfe“ sagen.
5. Musik hören, die Natur genießen, etwas Sport machen ... irgendwas, das nicht zu sehr beansprucht (Lesen könnte vielleicht etwas schwierig sein).
6. Tagebuch schreiben.

„Das klingt ja ganz gut. Doch wie kriege ich es hin?“ Viele Paare, mit denen ich arbeite, haben mit einer solchen Auszeit Schwierigkeiten, weil ihre „Wölfe“ der Schuld und der Selbstverurteilung sich dermaßen ungezügelt äußern, dass es schwierig ist, die Bedürfnisse hinter den Äußerungen zu hören.

Es folgt ein ganz typisches Beispiel: Die Frau empfindet Schmerz, fühlt sich entmutigt, hoffnungslos und einsam. Der Mann fühlt sich dagegen wütend, frustriert, erschöpft und ihm ist bange. Die Frau hat ein unerfülltes Bedürfnis nach Empathie, Nähe und besserem Austausch im Gespräch. Der Mann möchte Respekt und Ruhe und wünscht sich, anerkannt zu werden, so wie er ist. Er möchte sich von der Schuld am Schmerz seiner Partnerin frei machen und auch von dem Vorwurf, nicht adäquat mit diesem Schmerz umgehen zu können.

Es geht also um den alten Tanz von Nähe und Freiheit. Um den Kampf, den so viele Paare führen, wenn es um ihren Wunsch nach Intimität einerseits und um ihr Bedürfnis nach Unabhängigkeit andererseits geht. Viele Paare laufen Gefahr, sich davon abhängig zu machen, dass jeweils nur ihr Partner ihre eigenen Bedürfnisse erfüllen kann. So kämpfen sie dann immer weiter, auch wenn es schon lange um nichts mehr geht.

Hören Sie den Worten nicht länger zu, als Sie sie wirklich hören wollen**.** Ich wünschte mir, dass sowohl Männer als auch Frauen sich weigern würden einander zuzuhören, solange sie nicht sicher sein können, dass das Gesagte zur Erfüllung ihrer Bedürfnisse beiträgt und nicht nur ein laues Zugeständnis ist. Geben wir *einander*, geben wir einander nicht *nach* – denn Letzteres verursacht nur Bitterkeit. Eine Auszeit ist oft das beste Mittel, einander zu geben, wenn die Fäden dabei sind, sich zu verheddern.

Frauen leiden häufig so sehr unter Leere und Einsamkeit, dass sie schließlich verzweifeln und die Hoffnung verlieren. Das endet dann in aggressiv vorgebrachten Ansprüchen, Trübsal, Betteln, Selbsthass bzw. Selbstmitleid – in Äußerungen, die nur schwer nicht als Forderungen aufgefasst werden können.

Die Erfüllung Ihrer Bedürfnisse hängt nicht von Ihrem Partner ab! Wenn manche Menschen – egal wo und von wem – echte Empathie erfahren würden oder erleben könnten, dass ihnen wirklich zugehört wird, dann würde das ihren Schmerz erheblich mindern und es wäre leichter für sie, sich im Dialog mit ihrem Partner zu öffnen.

Manche Frauen empfinden es als illoyal oder als „Betrug“, wenn sie sich Empathie und „offene Ohren“ außerhalb ihrer Beziehung suchen. Andere möchten draußen keine „schmutzige Familienwäsche“ waschen und wieder andere fürchten, dass ihre Verletzlichkeit ausgenutzt werden könnte. So werden sie jedoch immer frustrierter, gereizter und verbitterter, was schließlich dazu führt, dass der geringste Anlass das Pulverfass zur Explosion bringen kann. Ihre Partner werden folglich übervorsichtig und behandeln sie wie rohe Eier.

Die Partner wiederum sind unzufrieden wegen ihrer fruchtlosen Selbstaufopferung – und weil sie zugehört haben, als sie eigentlich selbst gehört werden wollten. Sie versuchten stark zu sein und haben sich nicht zurückgezogen um ihre Batterien wieder aufzuladen, als sie es sehr nötig hatten. Ihnen ist nicht klar, dass sie nicht unbedingt hätten zuhören müssen, als sie eigentlich gar nicht in der Lage dazu waren.

Hören Sie also jemandem zu, wenn Sie eigentlich selbst gehört werden wollen oder sich ausruhen müssen, tun Sie beiden Seiten Gewalt an. Sie gehen nicht verantwortlich mit Ihren ei-

genen Bedürfnissen um und hassen sich dafür. Und Sie hassen und verachten auch den anderen, weil Sie glauben, dass dieser Sie unterdrückt.

Irgendwann im Verlauf einer Beziehung kann der Mann aus verschiedenen Gründen den Schmerz der Frau nicht mehr ertragen: Weil er ihn als Anschuldigung interpretiert (Ich höre deinen Schmerz und füge ihn der Liste meiner Unzulänglichkeiten hinzu). Weil er ihn als Beweis für seine eigene Unzulänglichkeit ansieht (Sie empfindet noch immer Schmerz. Also sorge ich nicht gut genug für sie und deshalb bin ich nicht gut genug). Weil er glaubt, dass er keine andere Wahl hat, als ihr zuzuhören.Wir alle wissen, dass wir etwas hassen, wenn uns keine Wahl bleibt: Papas Predigten, den Teller leer essen, Steuern zahlen ... Weil er Angst hat, die Beziehung könne scheitern, was er auf alle Fälle verhindern will. Weil er seine Wut über seine Machtlosigkeit so sehr fürchtet und sich seiner Unzulänglichkeit schämt, geht ein kluger Mann in seinen Kopf und versteckt sich hinter gescheiten, politischen, spirituellen oder auch analytisch korrekten Etiketten über seine Partnerin.

Es gibt viele solcher Etiketten. Diese hier sind meine Favoriten: „Sie spielt gerne das Opfer." Übersetzung: Es kotzt mich an, dass ich die Verantwortung übernehme und mich schuldig für ihren Schmerz fühle.

„Sie ist ja soooo bedürftig!" Übersetzung: Ich habe Angst ihr zu sagen, dass ich andere Bedürfnisse habe als sie. Ja, ich schäme mich, überhaupt Bedürfnisse zu haben. Außerdem fürchte ich verlassen zu werden, wenn ich ihre Bedürfnisse nicht befriedige.

„Sie ist übermäßig abhängig." Übersetzung: Ich bin verwirrt, weil ich nicht weiß, wie ich mein Bedürfnis nach Unabhängigkeit äußern kann. Ich bin versucht sie anzubetteln, mir doch bitte etwas Unabhängigkeit zu gewähren.

NEU: Advanced-NLP-Master,
Spez.: Gesundheitsförderung ab **5. März**

NLP-Osterakademie
Kompaktausbildungen zum
Practitioner, Master und **Trainer**
mit internationalem Trainer-Team
26. März – 11. April plus 1 WE

Familien-Stellen und Zwiegespräche
mit **Dr. Otto Brink 30. April – 02. Mai**

NLP & Coaching Akademie
Nikolai Hotzan
Böckmannsfeld 2, 33739 Bielefeld
Tel: 05206-9551155
www.NLP-Zentrum.de

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

Kämpfen Sie auf's Leben – nicht auf den Tod. Wenn Sie eine Auszeit nehmen und sich mit den Bedürfnissen, die hinter Ihren „Wölfen" und Ihrem Ärger verborgen sind, verbinden, kann es Ihnen gelingen, aus dieser unproduktiven und wenig verbindenden Art des Denkens auszusteigen.

Greifen Sie zur Beziehungsprophylaxe: Wenn Sie mal wieder merken, dass die Fäden sich verheddern wollen, nehmen Sie eine liebevolle Auszeit. Gelingt es Ihnen dann, Ihrem Partner gegenüber Ihre Absicht deutlich zu machen, leisten Sie damit einen Beitrag zu einer liebevolleren und besseren Verbindung.

Kelly Bryson ist seit mehr als 30 Jahren Familientherapeut. Als GFK-Trainer war er unter anderem für das Center for Nonviolent Communication, USA, tätig.

Was Manager in Krisenzeiten bewegt

Von Vera Heim & Gabriele Lindemann

... und was sie durch Empathie bewegen können – Gewaltfreie Kommunikation in der Wirtschaft.

Das Ergebnis einer Führungskräftestudie 2009 der Haufe Akademie ergab, dass Führungskräfte in Krisenzeiten wesentlich mehr Zeit für Kommunikation aufwenden als sonst. Das operative Tagesgeschäft verlangt den Führungskräften viel Leistung ab und gleichzeitig stehen sie ihren Mitarbeitern mit ihren Ängsten und Widerständen gegenüber. Neben einer hohen fachlichen Kompetenz und Fingerspitzengefühl in der Gesprächsführung ist auch ein gutes Selbstmanagement gefragt. Wenn Sie als Führungskraft dabei nicht für sich selbst sorgen, wer tut es dann?

Die Gewaltfreie Kommunikation mit ihrer wertschätzenden Grundhaltung unterstützt Führungskräfte dabei, im Balanceakt zwischen Monatszielen und Karrierestreben auch den Faktor Mensch im Auge

zu behalten. Denn die Aufgaben und Ziele, die es zu erreichen gilt, lassen sich besser im Miteinander als im Gegeneinander meistern. Wir wenden diesen Ansatz im Geschäftsalltag unter der Bezeichnung „Wertschätzende Kommunikation/WSK“ an und haben damit sehr gute Erfahrungen gemacht.

Da ist der Mitarbeiter, der plötzlich in seiner Leistung abfällt oder die Mitarbeiterin, die ihre Termine wiederholt nicht einhält. Da wird auf einmal ein wichtiges Projekt in Frage gestellt oder es wird überlegt, ob mit Kurzarbeit Überkapazitäten und finanzielle Engpässe abgefedert werden können. Vielleicht sind Sie aber auch in einem Konflikt als schlichtende Person gefragt oder wollen dem Vorstand eine neue Idee schmackhaft machen.

Ob Sie nun mit Ihrem Vorgesetzten, Ihren Mitarbeitern oder Kollegen sprechen – alle haben etwas gemeinsam: Sie haben Bedürfnisse, die erfüllt werden wollen. Die Kunst ist, diese Bedürfnisse wahrzunehmen, transparent zu machen und darauf einzugehen.

Es gibt Mitarbeiter, die mehr Orientierung als andere brauchen, andere hingegen benötigen eher Freiräume. Entscheidend ist, dass Sie nicht von sich auf andere schließen, sondern die Bedürfnisse des Einzelnen besser erkennen. Dadurch unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter, die Arbeit gerne zu erledigen und Potenziale auszuschöpfen. Sie wechseln dabei je nach Bedarf in die Rollen der Förderin, des Unterstützers, des Sparringpartners, der Befähigerin, des Dienstleisters, der Dirigentin, des Kooperationspartners, des Coaches oder der Mentorin. Der respektvolle Umgang auf Augenhöhe und die Fähigkeit empathisch zuzuhören unterstützen Sie dabei. Damit fördern Sie Mitverantwortung. Gleichzeitig tragen Sie mit der Haltung der wertschätzenden Kommunikation zu Transparenz und damit auch zu Ihrer Glaubwürdigkeit als Führungsperson bei.

Bei der WSK geht es also darum, in der Kommunikation Transparenz zu schaffen und sich auf gleicher Augenhöhe zu begegnen. Dies tun Sie, indem Sie im Gespräch klare Fakten benennen, Ihr persönliches Befinden transparent machen, Ihre Anliegen ausdrücken und konkrete Handlungsvorschläge aufzeigen.

Ein Beispiel aus der Coachingpraxis verdeutlicht dies: Ein Abteilungsleiter im Marketing hat die Aufgabe, bei gravierendem Umsatzrückgang eines Luxusgüterkonzerns eine Veranstaltung zu konzipieren, die den wichtigsten Kunden des Hauses verheißungsvolle Anreize präsentieren soll. Das Budget dafür ist enorm verknappt, und damit sind herkömmliche Aktionen nicht mehr bezahlbar. Jetzt heißt es, kreativ zu sein, neue Ideen zu entwickeln und Altes auf den Kopf zu stellen. Die Führungskraft weiß, dass sie dies nur mit dem vollen Potenzial der Mitarbeiter erreichen kann. Damit alle an einem Strang ziehen, hat der Abteilungsleiter seit Monaten die Brisanz unternehmerischer Veränderungen transparent gemacht und dabei seine eigene Betroffenheit deutlich gezeigt: „Wenn ich von der Geschäftsleitung höre, in welcher Höhe Einsparungen geplant sind und welche Umsatzvorgaben angesetzt werden, bin ich alarmiert. Mir liegt daran, dass die Leistungen jedes Einzelnen gesehen werden und auch die Grenzen der Möglichkeiten. Ich würde jetzt gerne mit Ihnen zusammen darüber sprechen, wie wir das Kundenevent attraktiv machen können und was jeder Einzelne dazu beitragen kann, um dann ein realistisches Konzept vorzustellen.“

Stimmungen werden im Team sensibel wahrgenommen. Mitarbeiter merken sehr schnell, wenn der Wind kälter weht und ernsthafte unternehmerische Entscheidungen anstehen. Die Erfahrungen der Führungskraft: „Natürlich halte ich mich bei politischen Veränderungen an die Vereinbarungen zur Vertraulichkeit im Führungskreis. Doch sobald es irgendwie geht, bespreche ich geplante Maßnahmen mit den betroffenen Leuten im Team. Seit ich das mache, wächst auch das Vertrauen. Meine Mitarbeiter wissen, dass ich mich für sie einsetze, auch wenn Planungen noch nicht spruchreif sind. Früher habe ich da länger hinter dem Berg gehalten. Das hat dazu geführt, dass die Mitarbeiter vor Unsicherheit wie erstarrt waren und nur noch mehr vom Gleichen getan haben. Ich habe meine Schlüsse daraus gezogen, weil dies die Produktivität enorm hemmt. Wir brauchen in unserer Abteilung Ideen, Kreativität und Innovationen. Das geht nicht, wenn die Leute Angst haben. Deshalb gebe ich mein Bestes, auch in Krisenzeiten offen zu kommunizieren, auch zu Fehlern zu stehen und Rückschritte mit ihnen zu teilen. Letztlich zähle ich auf die Stärken meiner Mitarbeiter und weiß, dass wir nur durch das Engagement jedes Einzelnen gute Teamergebnisse erreichen können.“ Die Erfahrung dieses Abteilungsleiters lautet: Aufrichtig gelebte Wertschätzung kostet nichts und erfüllt elementare Bedürfnisse am Arbeitsplatz.

In einem Bankhaus wurden im Rahmen einer Fusion zwei Finanzabteilungen zusammengelegt. Dabei wurde das Team A in die Struktur des Teams B integriert. Die Nachricht löste bei den Mitarbeitern Schock und Lähmung aus. Was würde mit Ihnen geschehen? Gibt es noch genügend Arbeit für alle? Sind die interessanten Aufgaben nur für die Führungskräfte des Teams B vorgesehen? Waren all die Bemühungen und Anstrengungen der letzten Jahre für die Katz?

Die Abteilungsleiterin des Teams A ließ sich in dieser Zeit durch ein Coaching begleiten. Ihr Anliegen war, den Veränderungsprozess achtsam und reflektiert anzugehen. Es war ihr klar, dass die Chancen, ihr Team gut zu platzieren, besser standen, wenn sie gemeinsam motiviert waren, sich dafür einzusetzen. Deshalb entschied sie sich, ihr Team dort

abzuholen, wo es stand. In einer Teamsitzung sagte sie: „Die Nachricht, dass unser Team ins Team B integriert wird, macht mir Sorgen, weil es mir ein Anliegen ist, dass Arbeitsplätze sicher sind und all das, was wir in den letzten Jahren gemeinsam geleistet haben, auch gesehen wird. Ich möchte mein Möglichstes dazu beitragen, dass wir auch in der neuen Konstellation ein Team sein werden, in dem es Freude macht, zu arbeiten. Gerne hätte ich von Euch gewusst, wie es Euch heute mit der angekündigten Fusion geht. Deshalb bitte ich Euch, der Reihe nach mitzuteilen, was Euch im Moment bewegt." Diese Teamsitzung ermöglichte den Mitarbeitern, mit ihren Ängsten und Sorgen gehört zu werden. Gleichzeitig setzte dies auch wieder Energie frei, sich auf das zu besinnen, was sie in den letzten Jahren als Team ausgezeichnet hat.

Die Abteilungsleiterin berichtete danach: „Es war für mich anfangs eine Herausforderung, mich für die Bedürfnisse der Mitarbeitern nicht verantwortlich zu sehen. Wenn mir jemand sagt, dass er Angst hat, weil er wirtschaftliche Sicherheit braucht und sich fragt, wie er die Ausbildung seiner Kinder finanzieren solle, dann neige ich dazu, mich zu verteidigen oder im Mitleid zu versinken. Am liebsten würde ich sagen, dass ich nichts für diese missliche Situation kann. Die wertschätzende Kommunikation ist mir da eine große Stütze. Ich habe gelernt, was Empathie wirklich heißt – die Menschen in ihren Sorgen ernst zu nehmen, sie zu hören und nicht gleich in die Verteidigung, ins Mitleid oder die Lösungssuche zu gehen. Wenn Menschen mit ihren Bedürfnissen gehört werden und damit, wie es Ihnen geht, dann tut das gut und schafft Vertrauen. Ich bin erstaunt, wie schnell danach die Energie ins Team zurück kam und sie bereit waren, sich Gedanken zu machen, wie sie für sich sorgen können."

Ein weiterer Schritt, der aus diesem offenen Gespräch resultierte, war, dass das Team gemeinsam eine Liste erstellte, die die fachlichen und sozialen Kompetenzen aufzeigte. Dies wiederum stärkte das Selbstvertrauen des Teams und machte es wieder handlungsfähig. Obwohl diese Fusion letztendlich nicht ohne Stellenabbau möglich war und einige Menschen davon hart betroffen waren, verlief der Veränderungsprozess auf der Beziehungsebene sehr respektvoll. Alle Beteiligten waren bemüht, diesen Prozess so sozial verträglich wie möglich zu gestalten. Die Abteilungsleiterin meinte dazu: „Dieser Prozess hat mich zwar einiges an Gesprächen gekostet, doch wenn ich das Ergebnis jetzt anschaue, dann hat sich der Aufwand gelohnt. Die Beziehung zu den alten und neuen Teamkolleginnen und -kollegen steht auf einer sehr wertschätzenden Basis, und es ist Vertrauen entstanden, Probleme und Konflikte offen anzusprechen. Das ist für mich eine wichtige Voraussetzung, die Herausforderungen am Markt zu meistern. Besonders freue ich mich, dass wir in unseren Meetings jeweils mit einer wertschätzenden Runde beginnen, in der wir gemeinsam feiern, was gelungen ist. Das gibt den Teammeetings einen ganz anderen Schwung."

Führungskräfte stehen im Spannungsfeld vielfältiger Erwartungen. Dennoch sind sie keine „Übermenschen" und brauchen dies auch nicht zu sein. Wenn sie glauben, immer weiteren Anforderungen gerecht werden zu müssen, kommt die eigene Selbstfürsorge zu kurz. Um dauerhaft leistungsfähig zu bleiben und gleichzeitig empathisch für andere zu sein, braucht es vor allem eines: Wertschätzung für sich selbst.Wirkliches Verständnis für das Gegenüber wird leichter möglich, wenn der eigene „Empathie-Akku" aufgeladen ist und wir uns mit Selbstempathie Klarheit über unsere eigenen Bedürfnisse verschafft haben.

Beim Begleiten eines weiteren Veränderungsprozesses sah sich ein Bereichsleiter mit dem Rücken zur Wand. Entgegen seinem Vorschlag, in einer unterbesetzten Abteilung die Arbeitsprozesse so zu optimieren, dass die Mitarbeiter dauerhaft gute Arbeit leisten können, hatte die Geschäftsführung sogar die Einsparung weiterer Mitarbeiter beschlossen. „Es kann doch nicht sein, dass man blind dafür ist, was in dieser Firma wirklich läuft. Die haben am grünen Tisch nur die Ergebnisse im Blick, doch wie es an der Basis aussieht, interessiert hier keinen."

Um aus diesem Ärger und der Ohnmacht herauszukommen, ist es hilfreich, sich die eigenen Urteile und Vorbehalte unverblümt zuzugestehen – um anschließend die dahinter stehenden Bedürfnisse zu orten: nach Transparenz, Verständnis, Austausch, danach, ernstgenommen zu werden, nach Würdigung der eigenen Erfahrungen und des Engagements, nach Mitsprache. Danach entspannte sich der Klient sichtlich. Es wurde ihm möglich, die Perspektive der anderen Seite einzunehmen. Alarmiertheit und die Sorge um die Existenz des Unternehmens lassen sich dort erahnen. Mit diesen Erkenntnissen will er ein neues Gespräch suchen, um sich für seine Anliegen und die seines Bereichs beharrlich einzusetzen.

Diese Selbstklärung trägt entscheidend zu einem ganzheitlichen Lebensmanagement bei. Dies bedeutet auch, den Stress rauszunehmen und die eigenen Ansprüche auf das Wesentliche zu reduzieren. Das beugt auch dem Burn-out vor und erhält die Freude am Tun.

So lässt sich die Haltung der WSK in den Führungsalltag integrieren:

- Verhalten Sie sich authentisch und integer. Leben Sie vor, was Sie von anderen erwarten. Damit erhöhen Sie die Chancen, dass sich Ihre Mitmenschen wertschätzend und kooperativ verhalten. Gleichzeitig gewinnen Sie Verständnis für Ihre eigene Person.

Erleben Sie:
die **Weltklasse-Trainer**
des NLP im Doppelpack!!

TWINN Consulting & Akademie
Deutschland, Österreich & Schweiz
proudly presents:

Robert Dilts am 12. - 14. März 2010
Collaboration of next Generation
- Teams zu Spitzenleistungen führen -

Michael Grinder am 17. - 18. Mai 2010
Power of Influence
- Einfluss statt Macht -

ROBERT DILTS &
MICHAEL GRINDER

twinn
in Kooperation mit
SUCCEED

TWINN Group EWIV Consulting & Akademie, Ittelshofen 13, 91238 Offenhausen/Nürnberg, Tel.: 09158/99 89 00, E-Mail: info@twinn.de, www.twinn.de

- Schaffen Sie Klarheit und Orientierung. Gelingt es Ihnen, den Beitrag der einzelnen Bereiche und Abteilungen zum Unternehmenserfolg zu verdeutlichen, erkennen Ihre Mitarbeiter, wozu sie täglich arbeiten. Das motiviert. Durch das Offenlegen Ihrer Beweggründe (Bedürfnisse) wissen Ihre Mitarbeiter, woran sie sind. Daraus entsteht gegenseitiges Verständnis und Vertrauen.
- Beziehen Sie Ihre Mitarbeiter ein. Sind Mitarbeiter von einer Entscheidung direkt betroffen, dann holen Sie sich von ihnen und ihren Kollegen qualifiziertes Feedback ein. Der Blick durch die Brille anderer inspiriert und erweitert den eigenen Horizont. Das trägt zu einer qualitativ hochwertigen Umsetzung der Entscheidungen bei. Gleichzeitig steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Beschlüsse auch von den Betroffenen mitgetragen werden.

Wertschätzende Kommunikation verbindet eine klare Sprache mit einer wertschätzenden Haltung. Die aufrichtige Einstellung dahinter entscheidet, inwieweit Sie durch Ihre Art der Verständigung dazu beitragen, dass Ihre Mitarbeiter hinter Ihnen stehen. Denn Menschen kooperieren gerne, wenn sie darauf vertrauen können, dass sie mit ihren eigenen Anliegen respektiert werden. Je mehr Sie sich Ihrer Sprache bewusst werden, desto besser können Sie damit Einfluss nehmen und eine Kultur der Kooperation fördern – gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten.

Gabriele Lindemann ist Inhaberin der Unternehmensberatung „Menschen und Ziele“ in Nürnberg, Business Coach, Managementberaterin und zertifizierte GFK-Trainerin.
www.menschenundziele.de
Vera Heim ist zertifizierte GFK-Trainerin, NLP-Lehrtrainerin und Management-Coach mit eigenem Unternehmen „The Coaching Company“ in Zürich.
www.thecoachingcompany.ch
Bei Junfermann erschien von beiden Autorinnen im Januar: „Erfolgsfaktor Menschlichkeit. Wertschätzend führen – wirksam kommunizieren“.

Verbunden gesunden

Von Karoline Bitschnau

Auf die Frage, was sich durch die intensive Beschäftigung mit Gewaltfreier Kommunikation für sie verändert habe, antwortete eine Ärztin: *Es klingt vielleicht komisch und ich kann es jetzt nicht so konkret beweisen. Aber seit ich mich mit der GFK beschäftige, fühle ich mich wesentlich gesünder.*

Auch eine zweite Medizinerin wies auf einen möglichen Zusammenhang von Gewaltfreier Kommunikation und dadurch initiierter Gesundheitsförderung hin: *Was ich sagen kann, ich habe kaum noch Kreuzschmerzen und nur noch ganz selten Kopfschmerzen. Das hat sich verändert, seit ich mich mit der Gewaltfreien Kommunikation befasse. Und ich fühle mich gesünder als früher. Ich achte mehr auf meine Bedürfnisse und achte auch mehr darauf, dass ich neben meinem Beruf genügend Ausgleich habe. Das habe ich früher – also vor der GFK – nicht so getan.*

Angeregt durch diese Aussagen und Gesundheitsstatistiken, die zeigen, dass stressbedingte und psychische Erkrankungen seit Jahren kontinuierlich steigen, entschied ich mich, folgenden Fragen nachzugehen[1]:

- Was sind Indizien für einen möglichen gesundheitsfördernden Aspekt durch die Gewaltfreie Kommunikation?
- Wie genau kommt es zu einer Stärkung der Gesundheit durch die GFK?
- Wie könnte dieser gesundheitsfördernde Aspekt bewusst erweitert und genutzt werden?

Als theoretischer Rahmen eignet sich das Konzept der Salutogenese von Aaron Antonovsky (1997). „Salus“ kommt aus dem lateinischen und bedeutet „Gedeihen, Wohlsein, Heil“, „Genesis“ kommt aus dem griechischen und bedeutet „Entstehung“. Im Sinne der Salutogenese geht es somit um die Frage, was Menschen gesund erhält.

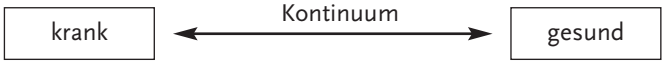
1 Genauere Ergebnisse siehe Bitschnau 2008: Sprache der Giraffen, Kapitel Salutogenese und Gewaltfreie Kommunikation.

Wie Gesundheit „entsteht“

Antonovsky war Medizinsoziologe und wollte wissen, warum Menschen trotz potentiell gesundheitsgefährdender Einflüsse gesund bleiben, wie sie es schaffen, sich von Erkrankungen wieder zu erholen, und welches die besonderen Merkmale von Menschen sind, die trotz extremer Belastungen nicht krank werden. Im Rahmen einer Forschungsarbeit fiel ihm bei der Analyse der Daten auf, dass 29 Prozent der befragten Frauen, denen eine gute psychische Gesundheit bestätigt wurde, im Konzentrationslager waren und dieses überlebt hatten. Er schreibt dazu:

„Den absolut unvorstellbaren Horror des Lagers durchgestanden zu haben, anschließend jahrelang eine deplazierte Person gewesen zu sein und sich dann ein neues Leben in einem Land aufgebaut zu haben, das drei Kriege erlebte, ... und doch in einem angemessenen Gesundheitszustand zu sein! Dies war für mich die dramatische Erfahrung, die mich bewusst auf den Weg brachte, das zu formulieren, was ich später als das salutogenetische Modell bezeichnet habe und das 1979 in *Health, Stress and Coping* veröffentlicht wurde“ (Antonovsky 1997, S. 14).

Antonovsky hat somit bereits vor fast dreißig Jahren begonnen, das Konzept der Salutogenese zu formulieren und zu erforschen. Er sieht Krankheit und Gesundheit nicht als Gegensätze, sondern als Kontinuum zwischen zwei Polen. Solange in einem Menschen noch ein Hauch von Leben ist, ist er in einem gewissen Ausmaß auch gesund. Unabhängig davon, wie gesund ein Mensch sich fühlt, es ist auch immer etwas in ihm, das nicht hundertprozentig passt. Ein Beispiel: Bis zum Gesundheitscheck fühlte sich eine Frau fit, agil, voller Energie und gesund. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigten einen Eisenmangel, eine Unterfunktion der Schilddrüse und irgendwo im Körper einen Entzündungsherd, der nicht identifiziert werden konnte. Ihr Körper zeigte somit Veränderungen in Richtung Krankheit, sie aber fühlte sich gesund. Nach Antonovsky ist „Krankheit“ notwendiger Bestandteil des Lebens, wobei Gesundheit und Krankheit miteinander einhergehen. Die Frage ist, auf welcher Position sich ein Mensch in diesem Kontinuum gerade befindet.



Nach Antonovsky gibt es generalisierte Widerstandsressourcen. Darunter versteht er personenbezogene (z.B. körperliche Faktoren, Wissen, Selbstvertrauen, Problemlösefähigkeit) und äußere Ressourcen (z.B. soziale Unterstützung, Ausbildung, finanzielle Möglichkeiten) eines Menschen. Kritische Lebensereignisse versetzen uns in einen physiologischen Spannungszustand, der nicht zwangsläufig krank machen muss – wenn es gelingt, diese Spannungszustände körperlich und seelisch zu bewältigen.

Die Basis: Kohärenz

Eine entscheidende Rolle spielt in diesem Gesundheits-Krankheits-Kontinuum das Kohärenzerleben bzw. der Sense of Coherence (SOC). Dieser bezieht sich sowohl auf ein Gefühl als auch auf damit verknüpfte gedankliche Abläufe. Das Erleben von Kohärenz – als allgemeine Grundhaltung, im Sinne von „Ich erlebe mein eigenes Leben als zusammenhängend und sinnvoll“ – ist ausschlaggebend dafür, inwieweit wir bei Belastungen körperlich und seelisch gesund bleiben.

Untersuchungen zeigen: Je höher das Kohärenzerleben, umso weniger psychosomatische Stresssymptome und psychische Belastungswerte nennen Menschen[2]. Das heißt: Je stärker das Kohärenzerleben ausgeprägt ist, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, gesund zu bleiben.

Der Sense of Coherence setzt sich aus drei Komponenten zusammen: der Verstehbarkeit (sense of comprehensibility), der Handhabbarkeit (manageability) und der Bedeutsamkeit (meaningfulness).

Die Komponente der *Verstehbarkeit* bezeichnet die Fähigkeit eines Menschen, Ereignisse im Leben nicht als chaotisch, willkürlich und unerklärlich, sondern als geordnet und strukturiert wahrzunehmen. Das heißt, für einen Menschen sind Ereignisse und Entwicklungen erklärbar und verstehbar.

Unter *Handhabbarkeit* verstehen wir die Fähigkeit, auch gegen Unerwünschtes etwas unternehmen zu können, geeignete Ressourcen wahrnehmen zu können und überzeugt zu sein, kommende Anforderungen bewältigen zu können.

Der dritten Komponente *Bedeutsamkeit* weist Antonovsky einen besonderen Stellenwert zu: Es ist die Fähigkeit, das eigene Leben und Handeln als bedeutsam und als sinnvoll zu erleben. Es braucht im Leben eines Menschen Bereiche, die er als wichtig erachtet, Bereiche, in denen er sich engagiert, Bereiche, die ihm am Herzen liegen, die für ihn sinnvoll sind, und er braucht Ziele, für die es lohnt, sich anzustrengen.

Es ist allerdings nicht notwendig, die gesamte Welt als sinnvoll und kohärent anzusehen. Es reicht im Rahmen subjektiver Grenzen, einzelne Lebensbereiche als verstehbar, handhabbar und bedeutsam wahrzunehmen. Folgende vier Bereiche sollten innerhalb dieser Bedeutungsgrenze liegen, um ein starkes Kohärenzerleben entwickeln und bewahren zu können:

2 Siehe z.B. Wydler, Kolip und Abel 2002.

- die eigenen Gefühle
- die unmittelbaren interpersonellen Beziehungen
- die eigene wichtigste Tätigkeit
- existenzielle Fragen

Genau an diesem Punkt entsteht eine erste Schnittstelle zur Gewaltfreien Kommunikation. Sobald sich Menschen auf den Prozess und die Haltung der GFK einlassen, beginnen sie kontinuierlich die eigenen Gefühle wahrzunehmen, zu reflektieren, zu differenzieren, ernst zu nehmen und zu verbalisieren. Wie Forschungsergebnisse zeigen, werden die unmittelbaren interpersonellen Beziehungen wesentlich gestärkt, da weniger Konflikte entstehen bzw. bestehende Konflikte leichter gelöst werden können und letztlich eine Haltung erarbeitet wird, die tragfähige und sich gegenseitig nährende Beziehungen ermöglicht.

Der Punkt „wichtigste eigene Tätigkeit" wird vor allem dadurch thematisiert, dass sich Menschen ihre wichtigsten Bedürfnisse und Werte im beruflichen Leben bewusst machen und reflektieren. Sobald Menschen sich regelmäßig damit auseinandersetzen, was ihnen wirklich wichtig ist, ist es (fast) zwingend, sich auch mit der eigenen Arbeits-Motivation zu beschäftigen. Es erfolgt dann entweder ein bewusstes Ja zur bestimmenden Tätigkeit, oder Menschen suchen neue Wege und Möglichkeiten, um ihren Werten gemäße Arbeitsbedingungen zu schaffen.

Zugehörigkeit als Gesundheitsfaktor

Die neuere Hirnforschung zeigt auf, dass es letztlich zwei Klassen von Grundbedürfnissen des Menschen gibt: Zum einen nach Verbundenheit, Vertrauen, Zugehörigkeit und zum anderen nach Entwicklung, Autonomie, über sich selbst hinauswachsen können (Hüther 2007). Das Bedürfnis nach Zugehörigkeit stellt eine existentielle Basis für die menschliche Entwicklung dar. Wenn es sich nicht erfüllt, verhalten Menschen sich gesundheitsschädlich bis zerstörerisch. Christina Krause (2007, S. 14) verweist in Bezug auf verschiedene Forschungsergebnisse darauf, dass das Zugehörigkeitsgefühl als wichtiger Gesundheitsfaktor gesehen werden kann.

Im selben Buch bezieht sich Nadja Lehmann (2007, S. 245ff) auf die Gewaltfreie Kommunikation und sieht sie als hilfreiches Werkzeug, um mit sich selbst und mit anderen in Verbindung zu bleiben. Durch die Methode der Gewaltfreien Kommunikation wird die Fähigkeit gestärkt, selbst zu spüren, was man wirklich braucht, und dies dann so auszudrücken, dass die Wahrscheinlichkeit steigt, tatsächlich vom Gegenüber gehört und im optimalen Fall auch verstanden zu werden. Diese Vorgehensweise erhöht ebenfalls die Chance, der/dem Anderen ebenfalls einfühlsam zuzuhören und sie/ihn so wahrzunehmen, dass sie/er sich verstanden fühlt. Mit Hilfe der Gewaltfreien Kommunikation

schaffen es Menschen leichter, hinter Angriffen und Kritik ein Bedürfnis zu sehen und sich gegenseitig in ihren Bedürfnissen zu schätzen. Dieser Prozess stärkt immer wieder neu das Verbundensein und somit das Zugehörigkeitsgefühl.

Um herauszufinden, ob und wenn ja, wie die Gewaltfreie Kommunikation die einzelnen Komponenten des Kohärenzerlebens beeinflusst, habe ich insgesamt vierzehn Interviews und 240 Fragebogen analysiert und ausgewertet. Es zeigten sich signifikante Unterschiede in den Vergleichsgruppen. Überraschendes Ergebnis war, dass bei Menschen, die gerade beginnen, sich mit der Gewaltfreien Kommunikation zu beschäftigen, das Kohärenzerleben zuerst sinkt. Das bedeutet, dass Menschen zu Beginn zuweilen in ihrem Sprachverhalten verunsichert sind, sich selbst abwerten, nicht mehr wissen, wie sie sich ausdrücken sollen, und auch Misserfolge in der Kommunikation erleben. Manche brechen ihre Beschäftigung mit der GFK in diesem Stadium ab.

Wer diese erste Phase der Frustration erfolgreich gemeistert und konsequent geübt hat, erlebt erste Erfolge und stärkt damit wieder seine Kohärenz, was nach ca. einem Jahr deutlich wurde. Nach dieser Zeit erlebten die Befragten deutliche Veränderungen in ihrem Verhalten, ihren Einstellungen und in ihren beruflichen und privaten Beziehungen.

Prävention gegen Burn-out

In den Interviews und auch in den Fragebögen gaben mehrere Teilnehmerinnen und Teilnehmer an, dass die Gewaltfreie Kommunikation sie vor dem Burn-out gerettet hat:

Mich hat die GFK vor dem Burn-out gerettet. Ja – ich meine das wirklich ernst, mich hat die Beschäftigung mit der Gewaltfreien Kommunikation vor dem Burn-out gerettet. Ich habe seit Jahren – nein, vielleicht überhaupt das erste Mal – begonnen über meine Bedürfnisse nachzudenken. Und gefühlt hatte ich überhaupt nichts, einfach nichts …

Durch die GFK habe ich begonnen, viel mehr auf einen Ausgleich zu achten und auch mehr NEIN zu sagen. Das würde ich AUCH als Prävention gegen Burn-out bezeichnen.

Nach Burrisch (2006, S. 8f) stehen im Zentrum des Burnout-Syndroms Ziele, Wünsche und Bedürfnisse, „die entweder gar nicht, nicht mehr oder nur durch das Zurückstellen der meisten anderen Ziele zu realisieren sind". Als weiteren Punkt nennt Burrisch in Bezug auf Hochschild (1990) „Gefühlsarbeit" und weist darauf hin, dass das Auseinanderklaffen von empfundenen und kommunizierten Gefühlen, das Nichtwahrnehmen von Gefühlen und das Nichtzulassen von Gefühlen wesentlich zur Entwicklung eines Burn-out-Syndroms beitragen. (vgl. Burrisch 2006, S. 97f)

Diesen Aspekt berührt das erste der angeführten Zitate. Der Teilnehmer gibt an, auf Grund der Beschäftigung mit der Gewaltfreien Kommunikation gelernt zu haben, seine Gefühle und vor allem auch seine Erschöpfung als dezidiert körperliches Gefühl wahrzunehmen. Die Wut beschreibt er als wichtigen Wegweiser zu den eigenen Bedürfnissen. Und erst durch das Bewusstwerden und Benennen der Bedürfnisse schaffte er es, sich mehr abzugrenzen und Nein zu sagen. Für diesen Teilnehmer war dies die wichtigste Voraussetzung, um wieder mehr in Balance zu kommen, einen Ausgleich zu finden zwischen beruflichen und familiären Anforderungen und wichtigen Erholungsphasen.

Somit fördert die Beschäftigung mit der Gewaltfreien Kommunikation dezidiert die Fähigkeit, konstruktiv mit unangenehmen Gefühlen umzugehen, eigene Bedürfnisse zu erkennen und zu ihnen zu stehen. Konkret: Es kommt zu einer Erweiterung sowohl der emotionalen Kompetenz als auch der motivationalen Kompetenz[3]. Dies stärkt wieder direkt das Kohärenzerleben eines Menschen und gleichzeitig die Gesundheit.

Menschen, die sich auf den Prozess der Gewaltfreien Kommunikation einlassen,

- erweitern ihre emotionale, motivationale und soziale Kompetenz
- entwickeln ein neues Verständnis für kritische Situationen und Konflikte und stärken dadurch die Komponente der *Verstehbarkeit*
- erweitern deutlich ihren Handlungsspielraum und ihre Handlungssicherheit und dadurch die Komponente der *Handhabbarkeit*
- kommen immer mehr in Verbindung mit eigenen Bedürfnissen/Werten und erleben so mehr Sinn in ihrem Leben und *Bedeutsamkeit*
- stärken ihr *Kohärenzerleben*, das heißt, sie erleben sich selbst als stimmig, ganz und richtig an dem Platz, an dem sie sich gerade befinden

Der gesamte Prozess der Gewaltfreien Kommunikation fördert und stärkt – neben einer Erweiterung sozialer Kompetenzen – somit eindeutig eine positive Grundstimmung, die Grundsicherheit, das Leben zu meistern, und insgesamt eine optimistische Haltung zur Welt und zum eigenen Leben. Dies wiederum stärkt unsere gesundheitlichen Ressourcen. Deshalb kann die Gewaltfreie Kommunikation auch als salutogene (gesundheitsfördernde) Kommunikation bezeichnet werden, die zu einem bewussterem und erfüllterem Leben beiträgt.

Literaturliste

Antonovsky, Aaron: Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. dgvt, Tübingen 1997

Bitschnau, Karoline: Die Sprache der Giraffen. Zur Qualität zwischenmenschlicher Beziehungen. Wie die GFK Ihr Leben verändern kann. Junfermann, Paderborn 2008

Burisch, Matthias: Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. Springer, Heidelberg 2006

Hüther, Gerald: Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2007

Krause, Christian; Lehmann, Nadja; Lorenz, Rüdiger-Felix; Petzold, Theodor D. (Hrsg.): Verbunden gesunden. Zugehörigkeitsgefühl und Salutogenese. Verlag Gesunde Entwicklung Heckenbeck, Bad Gandersheim 2007

Rosenberg, Marshall B.: Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens. Junfermann, Paderborn 2004

Schaefer, Hans: Vom Nutzen des Salutogenesekonzepts. Daedalus, München 2002

Schiffer, Eckhard: Wie Gesundheit entsteht. Salutogenese: Schatzsuche statt Fehlerfahndung. Beltz, Weinheim/Basel 2002

Wydler, Hans; Kolip, Petra; Abel, Thomas (Hrsg.): Salutogenese und Kohärenzgefühl. Grundlagen, Empirie und Praxis eines gesundheitswissenschaftlichen Konzepts. Juventa, München 2002

Dr. Karoline Bitschnau, Lehrbeauftragte an der Universität Innsbruck, Trainerin, Coach. Ihr Buch „Die Sprache der Giraffen" erschien 2008 bei Junfermann.

3 Detaillierte Angaben bezüglich Förderung verschiedener Kompetenzen durch die GFK siehe Bitschnau 2008, Kapitel 4: Gewaltfreie Kommunikation als relationale Kompetenz.

Kommt in den Kreis als Menschen

Von Fabienne Lau-Osswald und Hinrich Lau

So geht es auch:
Dominic Barter stellte seinen Ansatz für die Arbeit mit Konflikten in Gemeinschaften erstmals in Deutschland vor.

Dominic Barter im Workshop mit einer Teilnehmerin (Foto: Claudia Deglau)

Dominic Barter ist eine schmale Person – kaum vorstellbar, dass er sich seit Jahren in den Favelas von Rio de Janeiro mit Drogendealern und Ganganführern unbewaffnet zusammensetzt. Von ihnen hat er viel gelernt: Wie sie Konflikte unter anderem mit Gewalt austragen und dass dahinter menschliche Bedürfnisse verborgen liegen, die uns allen eigen sind. Dass sie sich ein anderes Leben wünschen und in ihrem sozialen Umfeld gefangen scheinen. Wie das soziale Umfeld die Voraussetzungen schafft für die Art und Weise, mit Konflikten umzugehen.

Der Ansatz von Dominic Barter stellt für unser bestehendes Gerechtigkeitssystem einen tiefgreifenden Paradigmenwechsel dar: Für nachhaltiges Lernen aus Konflikten ist es nach Barter angemessen und hilfreich, dass neben Autor und Empfänger[1] einer Handlung auch Menschen im sozialen Umfeld eingeladen werden, sich zum Lösen eines Konfliktes zu äußern und gehört zu werden. Barter bezieht in dieses Vorgehen die Grundelemente der Gewaltfreien Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg ein. Dabei geht er von der Grundannahme aus, dass Menschen, wenn sie sich gehört fühlen, von sich aus konstruktiv zu einem Gemeinschaftsleben beitragen wollen.

1 Die Herangehensweise der Kreisgespräche geht zurück zu den Wurzeln von Restorative Justice, auf der in Deutschland der Täter-Opfer-Ausgleich basiert. Jedoch löst sich Barters Ansatz von der Sichtweise, dass es Täter und Opfer gibt. Barter benutzt analog die Begriffe Autor und Empfänger und vermeidet damit Schuldzuweisungen.

Wissen und Weisheit verbinden – die innere Stärke als Erfolgsfaktor:
NLP-Resonanz Ausbildungen (Pract., Master, Trainer, Coach), Spezialisierungen für Business, Gesundheit, Kinder-Jugend und Familie, Resonanz-Coach Ausbildungen und offene Seminare / Fortbildungen zu verschiedenen Themen

Weitere Seminare und Angebote unter www.kutschera.org

institutkutschera
Kommunikation in Resonanz

„Restorative Circles“: Einladung zum Kreisgespräch

Autor, Empfänger und das Umfeld der Konfliktparteien kommen im Kreis zusammen. Barter nennt dies „Restorative Circle“, im Workshop in Bremen im Sommer vergangenen Jahres verwendeten wir als Arbeitstitel „Kreisgespräche“. Teilnehmer des Workshops waren Coaches und Trainer, Angestellte aus der Kinder-, Jugend und Familienhilfe, Lehrer, ein Rechtsanwalt, Menschen aus Selbsthilfegruppen und Menschen, die mit Gefangenen arbeiten. In den Kreis eingeladen sind alle, die auf direkte oder indirekte Weise betroffen sind. Das können Familienmitglieder, Freunde, Kollegen sein, aber auch Nachbarn, Polizisten, Sozialarbeiter oder Zeugen. „Alle betreten den Kreis als Menschen.“ Mit dieser Aussage unterstreicht Barter, dass wir uns auf Augenhöhe begegnen. Mit dem Betreten des Kreises zeigen wir, dass wir gesellschaftliche Rollen und Funktionen und damit auch gewohnte Hierarchien und Sanktionen durch die Bereitschaft ersetzen wollen, einander wirklich zuzuhören.

Barter fasziniert durch die Authentizität, Klarheit und Ruhe während des Workshops, die er auch im Verlauf der Übungen beim Umgang mit ungewohnten, manchmal spannungsgeladenen Situationen ausstrahlt. Seine Präsenz und Glaubwürdigkeit schaffen eine Atmosphäre, in der die Teilnehmer wichtige Erfahrungen machen können und Antworten auf Fragen bekommen, die sich auch in unserer Gesellschaft oft stellen:

- Wie können wir aus Konflikten lernen?
- Wie sorgen wir füreinander in Konfliktsituationen?
- Wie zeigen wir unseren Kindern eine kreative Weise, ohne Angst mit Konflikten umzugehen?

Auch für Barter war es eine Herausforderung, seinen Erfahrungsschatz innerhalb von zwei Tagen anschaulich darzustellen – durch die Übersetzung (aus dem Englischen) beschränkte er sich auf das Wesentliche. Doch gerade diese Konzentration auf das Wesentliche und die harmonische Kooperation mit der Übersetzerin schaffte bis zum Ende eine dichte Workshop-Atmosphäre. Neben einer theoretischen Einführung, die er durch zahlreiche Beispiele sehr lebendig gestaltete, wurde der Prozess Schritt für Schritt anhand von eigenen Beispielen intensiv miteinander geübt.

Die Tür zum Konflikt

Zum Einstieg in die Übung eines Kreisgespräches werden Gruppen aus fünf Personen gebildet. Ein Konflikt wird auf einen Satz oder eine mit wenigen Worten beschreibbare Handlung reduziert. Hinter dieser Eingangstür für das Kreisgespräch verbergen sich laut Barter Lern- und Wachstumsprozesse für jeden Beteiligten im Kreis. Er vergleicht sie mit Pilzen, die über ihr Myzel verbunden einen gemeinsamen Ursprung haben. „Ich ermutige Euch, auch im Entscheidungsprozess keine Geschichte zu erzählen. Manchmal passiert es, dass die Leute beim 5. Geburtstag anfangen, als sie den Hund nicht bekamen – für unseren Prozess brauchen wir nur eine ganz kurze Beschreibung.“ Es ist

Dominic Barter begann seine Arbeit in den Favelas brasilianischer Großstädte. Inzwischen setzt er seinen Ansatz auch in anderen gesellschaftlichen Zusammenhängen erfolgreich ein. Seit 2004 arbeitet er als Berater und Leiter des Pilotprojektes Restorative Justice in Brasilien, welches in Kooperation mit dem UN Development Program, der UNESCO sowie dem brasilianischen Justiz- und Bildungsministerium und dem Sekretariat für Menschenrechte durchgeführt wird.

nicht entscheidend, welche Eingangstür gewählt wird, um wichtige Lernprozesse zu ermöglichen.

Zu einem vollständigen Kreisprozess gehören in der Realität vorbereitende Gespräche mit allen Beteiligten: Vorkreise dienen als Vorbereitung und Klärung, was im Rahmen eines Kreisgespräches geschieht. Es werden Einzelgespräche mit dem Initiator des Kreises, dem Autor und Empfänger des Konfliktes sowie ein Gruppengespräch mit den Mitgliedern der Gemeinschaft geführt. Der Begleiter (Barter nennt ihn Facilitator) arbeitet mit dem Initiator den Anlass für den Kreis heraus. Außerdem werden Autor, Empfänger und Gemeinschaft über die Vorgehensweisen und Prinzipien informiert. Die Teilnahme am Kreis ist freiwillig. Der Begleiter hebt hervor, dass Hören und Aussprechen von Bedürfnissen von großer Bedeutung sind.

Während der Jahre, die sich Dominic Barter aktiv mit dem Lernen in Konfliktsituationen auseinandersetzte, kristallisierten sich im Kreisgespräch immer wieder drei Phasen heraus:

- Gegenseitiges Verstehen (in Bezug auf die Konsequenzen des Konfliktes)
- Verantwortung übernehmen (für die Bedürfnisse hinter den Handlungen, die zum Konflikt führten)
- Vereinbarung konkreter Aktionen

In einem Treffen nach dem eigentlichen Kreisgespräch (Nachkreis) wird ausgelotet, ob die vereinbarten Aktionen zur Zufriedenheit aller geführt haben oder ob mit dieser Intention weitere Aktionen vereinbart werden können.

Da im Workshop selbst nur die Person anwesend ist, die die Ausgangssituation beschreibt, übernehmen andere Teilnehmer die übrigen Rollen: Eine Person ist Autor, eine andere Empfänger im Konflikt. Zwei Personen verkörpern die Gemeinschaft. Die letzte Person ist in diesem Fall der Begleiter, der mit Kreisprozessen vertraut ist.

Es stört den Kreis, wenn versucht wird zu schauspielern, sagt Barter. Es gehe vielmehr darum, in einer vorgegebenen Situation authentisch zu handeln. Barter beschreibt es so: „Im Kreisgespräch wird die Wahrheit des Moments in einer vorgestellten Situation ausgelebt.“ Er ermutigt die Teilnehmer, in diesem halbsimulierten Rollenspiel auf die eigene Intuition zu vertrauen. In der Kleingruppe kommt es zu einer mit der Realität vergleichbaren Dynamik, auch wenn die Teilnehmer nur wenige Informationen erhalten haben.

„Der Begleiter erinnert sich“

Dieses Zitat mag verwirren. Barter beschreibt seine Arbeit nicht als etwas Neues, etwas in der heutigen Zeit Entstandenes. Im Gegenteil. Wir alle tragen nach seiner Auffassung den Wunsch danach, gehört und verstanden zu werden, sowie nach Gemeinschaft in uns. Heutzutage pflegen wir in unserer Gesellschaft ein formelles Gerechtigkeitssystem, das hierarchisch aufgebaut ist, das vorwiegend richtet und sanktioniert. Diese Denkweise ist auch in informellen Zusammenhängen wirksam. Sie überdeckt unser Wissen darüber, dass es eine Kommunikation gibt, die verbindet und dem Leben dient. Der Begleiter im Kreisgespräch ist eine Person, die sich mit diesem Wissen verbindet und uns an die Bedürfnisse und Fähigkeiten erinnert, die wir verborgen in uns tragen.

Ein Begleiter betritt den Kreis wie alle anderen als Mensch mit seinen Gefühlen und Bedürfnissen, nicht als Moderator und Experte. Der Kreisprozess ist in jedem Moment ein gleichberechtigter. Der Begleiter kommt in der Regel aus der Gemeinschaft, in der ein Konflikt entstanden ist. „Die Aufgabe des Begleiters ist, der Botschaft des Gesagten auf die Spur zu kommen und zu sehen, wie die Bedeutungen zwischen den Menschen hin- und herwandern – ganz egal, wie die Menschen dabei sprechen.“ Hinter jeder Äußerung, so unverständlich und verwirrend und vielleicht bedrohlich sie auch sein mag, liegt eine Menschlichkeit verborgen, die uns alle verbindet. Diese in sich selbst und in allen im Kreis Anwesenden zu entdecken, ist das Anliegen des Begleiters. Er erinnert an die menschlichen Wurzeln unseres Verhaltens.

Anfang Februar 2010 fand erstmals ein Begleiter (Facilitator)-Training in Deutschland statt, weitere Module sind im September geplant. Dominic Barter betont: „Wenn ich ein Begleitertraining durchführe, das zehn Tage umfasst, möchte ich sicher gehen, dass der Begleiter alle Rollen einnimmt (Autor, Empfänger, Gemeinschaft). Jede Rolle gibt die Möglichkeit, Aspekte des Prozesses zu lernen.“ Das Training ist in mehrere Module aufgeteilt. Die Teilnehmer bringen eigene praktische Erfahrungen mit Kreisgesprächen mit.

Fabienne Lau-Osswald und **Hinrich Lau** organisieren in Bremen und Umgebung Workshops zu Gewaltfreier Kommunikation und Kreisgesprächen. Sie begleiten Kreisgespräche bisher vornehmlich in Schulen. www.kreisgespraeche.org

Der Einstieg

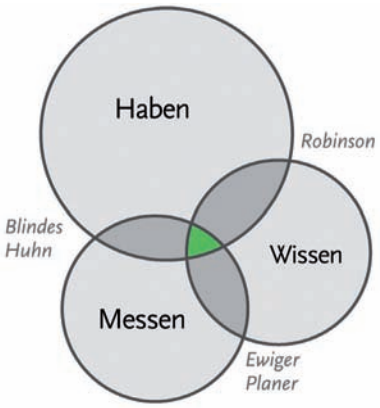
Von Mathias Maul

Die drei Elemente eines wirkungsvollen Online-Auftritts für Coaches, Trainer, Therapeuten und alle anderen.

Wer kennt sie nicht, den Kumpel oder Nachbarn oder die beste Freundin des Cousins, die nebenbei Websites bastelt? Es kann doch nicht so schwer sein: Ein paar Texte, Grafiken, ein Menü und eine coole Domain, und – schwupps – fließen die Klienten in Ihre Praxis. Nicht?

Nein, natürlich nicht. Eine Website ist nichts weiter als ein winzig kleiner Punkt in den nahezu unendlichen Weiten des WWW. Die Kunst im Online-Marketing ist, diesem winzigen Punkt so viel Anziehungskraft zu verleihen, dass die Zielgruppe nicht anders kann, als immer und immer wieder dort zu landen. Um dies zu bewirken, müssen Sie drei Elemente beachten: Haben, Wissen und Messen.

Es gibt Coaches (ebenso wie Ärzte, Therapeuten, Trainer, Bäcker), die haben eine Website. Ebenso gibt es Anbieter, die über die Ziele ihrer Website genau Bescheid wissen, und eine (wenn auch kleine) Menge von Website-Betreibern, die messen, ob diese Ziele erreicht werden. Betrachten Sie das nebenstehende Diagramm: Alle Kombinationen sind möglich, doch nur Websites in der Schnittmenge aller drei Elemente sind tatsächlich wirkungsvoll. Alle anderen sind Kompromisse: Eine Website zu haben und die Ziele zu kennen führt zu einem Robinson-Dasein, denn nie wird gemessen, ob die Wirkung erreicht wird. Die ewigen Planer wissen zwar, was sie wollen und wie sie es messen würden, doch zur konkreten Umsetzung sind sie „irgendwie noch nicht gekommen." Schließlich gibt es die blinden Hühner, die, wie wir alle wissen, ab und an ein Korn finden, dennoch planlos durchs Web eiern.



Das Web ändert sich zu rasant, als dass gedruckte Medien mithalten könnten. Alle Ressourcen, Downloads und Links zu diesem Artikel finden Sie hier: www.maulco.de/ks2010

Viele meiner Kunden waren in einer dieser Kompromiss-Schnittmengen gefangen, manchmal für Jahre. Sie wunderten sich, wieso ihre Website „nicht funktionierte" und bemerkten nicht, dass sie eines der drei Elemente vernachlässigt hatten. Die Lösung ist einfach: Starten Sie von vorn und ziehen Sie alle Elemente gleichzeitig in kleinen Schritten nach oben, ähnlich wie die Regler an einem Mischpult.

Wenn Sie mich durch diese Serie begleiten und eine tatsächlich wirkungs- und erfolgreiche Website haben wollen, habe ich nun drei Aufgaben für Sie:

1. Wählen Sie genau ein Angebot oder Produkt aus Ihrem Portfolio, das Sie sortiert und effektiv online bewerben wollen. Fassen Sie den Hauptnutzen für Ihre Kunden in einem Satz zusammen.
2. Wenn Sie noch keine Website haben, legen Sie sich eine zu. Das kostet nichts außer ein paar Klicks. (Wie? Siehe Kasten oben.) Hinterlegen Sie auf dieser Website einen Verkaufstext, den Sie in dieser Form auch im Akquisegespräch sagen würden. Attraktive Überschrift, passendes Foto, Kontaktdaten, Impressum, fertig. Wenn Sie bereits eine Website haben, tun Sie dasselbe: Legen Sie eine neue Website an und beschränken sich auf ein Angebot.
3. Installieren Sie Google Analytics oder einen vergleichbaren Statistikdienst auf der neuen Website.

Einfachheit siegt, und dies ist der erste Schritt zu einer einfachen und wirkungsvollen Website. Lesen Sie in Teil 2 dieser Serie, wie Sie auf dieser Basis beginnen, Gewinn zu erwirtschaften. Bis dahin: Viel Spaß!

Was Sie in diesem Jahr in KS unter dieser Rubrik weiter erwartet:

Heft 2: Der Produkt-Trichter:
Schritt für Schritt zum Premium-Angebot
Heft 3: Audio und Video: Alle Kanäle nutzen
Heft 4: Social Marketing: Der Markt ist Konversation
Heft 5: Traffic, Traffic, Traffic: Verkehrsberuhigung war gestern
Heft 6: Selbstoptimierung: Wenn Websites „denken" lernen

Mathias Maul, Linguist, Informatiker, Experte für Nischen- und Online-Marketing für Mediziner, Coaches und Trainer, hallo@maulco.de.

Führung als Geschenk

Von Uwe Reineck

Was verschafft einem Menschen Einfluss auf Teams und deren Arbeit?
Über wirksame Eigenschaften von Führungskräften und Konsequenzen für deren Ausbildung.

Führung ist komplexes Geschehen, das nur einfach aussieht, weil vordergründig die Rollen der Spieler klar verteilt sind. Wo über Führung gesprochen oder geschrieben wird, wird meist vereinfacht, manchmal aus Unwissen, oft weil das zahlende Publikum es so wünscht. Auch für Erklärungsmodelle von Führung gilt: Wenn sie richtig sind, sind sie zu kompliziert, wenn sie einfach sind, sind sie zumeist falsch. Die beliebteste Form der Vereinfachung findet sich dort, wo der Aspekt des Einflusses der Führung auf Menschen und Prozesse reduziert wird – auf die Persönlichkeit des Führenden selbst. Die Psychologie nennt das den „Eigenschaftsansatz".

Führung ist komplex, zu wenig erforscht und verstanden. Es gibt mehr Bücher über Führung als Wissen darüber. Bei der Sichtung der wissenschaftlichen Literatur tauchte bei uns[1] eine von Ludwig Wittgenstein inspirierte – freilich in anderem Zusammenhang gebrauchte – Vermutung auf: Auch wenn alle psychologischen Fragen zur Führung gelöst wären, hätte dies keine Auswirkung auf die Führungspraxis.

In den meisten Unternehmen hält sich ebenfalls die Überzeugung, Profile oder Kompetenzen von Führungskräften seien verantwortlich für den Führungserfolg. Und auch wir selbst ertappen uns häufig dabei, dass wir Erfolge oder Probleme von Teams, Abteilungen oder Bereichen den Qualitäten ihrer jeweiligen Führungskraft zuschreiben. Das mag vielleicht daran liegen, dass wir in unserer Sozialisation als Berater häufig den unappetitlichen Satz gehört hatten: „Der Fisch stinkt immer vom Kopf her".

Ich arbeite seit vielen Jahren in der Führungsbildung und wundere mich noch immer, dass auch die Realität eher der Logik des Betrachters zu folgen scheint: Versuchen wir, einen Bereich der Führungsarbeit oder Führungskompetenz zu verstehen, so gelingt das auch, und wir finden immer genug Ursachen für Wirkungen und damit auch Ansätze fürs Lernen und für die Veränderung. Betrachten wir das Ganze und seine zahlreichen Einflussgrößen, rückt die Führungsarbeit Einzelner tatsächlich in den Hintergrund.

Solange uns die Realität so uneindeutig erscheint, leisten wir uns den Luxus, kein abschließendes Urteil zu fällen, was nun richtig sei: die Arbeit mit dem Ganzen oder der Blick auf das Individuelle.

1 Uwe Reineck, Ulrich Sambeth und Andreas Winklhofer veröffentlichten gemeinsam das „Handbuch Führungskompetenzen trainieren" (Beltz 2009).

Führen im Neandertal

Werfen wir also den Blick auf das Individuelle. Woher kommt die Ausrichtung auf den Einzelnen, auf die individuellen Kompetenzen? Eine Antwort könnte beim Blick auf die schon sehr alte Geschichte der Führung gelingen. Wie sah Führung im Neandertal aus? Welche Kompetenzen machten damals einen Führer erfolgreich? Und was hat das mit Führung heute zu tun?

Zu Zeiten der Neandertaler waren Führungskräfte Anführer, heute sind sie meist „vorgesetzt". Lässt man Gruppen spielerisch-experimentell solche Vorgesetzten wählen („Wem in dieser Gruppe würden Sie zutrauen, Sie in einer schwierigen Situation zu führen?"), so zeigt es sich immer wieder, dass sich die Wahl meist auf einige wenige konzentriert. Offenbar besitzen die etwas, was andere nicht haben. Führung ist ein Geschenk. Formelle Macht besitzen Inhaber von Positionen, Beziehungsmacht dagegen wird von der Gruppe verliehen, und zwar auch in Form von Zutrauen. Man kann sich denken: Verbinden sich Positions- und Beziehungsmacht in einer Person, ist das ein Glücksfall. Eine Gruppe vertraut sich jemandem an, traut ihm etwas zu. Wem? Und nach welchen Kriterien?

Unterstellt man auch dem Verhalten Evolution, hatte die Menschheit einige Zehntausend Jahre Zeit, die „Mechanik" des Führens und Geführtwerdens einzuüben. Instinktarm und unbewehrt in die Welt geworfen, war für den Menschen diese Form der Arbeitsteilung einfach und überlebenswichtig. Jagen, abwehren oder angreifen: Individuen zum Ganzen erfolgreich zusammenführen – darum ging es schon immer. Gehorsam war dabei sinnvolle Tugend.

Alltag und psychologisches Experiment zeigen, dass Menschen sich gehorsam verhalten: Sie tun in der Regel das, was von ihnen erwartet wird, beziehungsweise das, was sie denken, was von ihnen erwartet wird. Das ist nicht immer das Gleiche! In Organisationen ist es oft zu sehen: Angestellte haben mehr Angst, als von ihnen verlangt wird.

Zynische Erklärungen für den verbreiteten Gehorsam gehen davon aus, dass die Ungehorsamen zu kurze Zeit auf der Welt waren, um ihre Gene weiterzugeben: „Komm endlich rein in die Höhle, draußen sucht der Säbelzahntiger nach Fressen." – „Ich will aber nicht ..." Den traurigen Rest der Geschichte kann man sich denken. „Keiner hat das Recht zu gehorchen", sagt Hannah Arendt. Wir stimmen zu. Dennoch empfehlen wir Führungskräften, manchmal schlicht auf bewährte Säbelzahntigerautorität zu vertrauen.

Mittels Evolution hat sich die Community der Geführten im Laufe der Jahrtausende auf eine Reihe von Erwartungen an ihre Chefs geeinigt, so scheint es. Wottawa & Gluminski (1995, S. 133) zählen einige solcher Eigenschaften auf, die wir im Folgenden weiter ausführen. Ob sie stimmen, ist nicht belegbar, plausibel scheinen sie jedoch zu sein und überdies auch gute Grundlage für die Diskussion.

Ice-Age-Recruiting

Körpergröße, Kraft, Sitzfleisch: Nach einer immer wieder zitierten Studie von Guido Heineck (2005) sind Führungskräfte immer noch viel (körper-)größer als andere. Wir wissen, dass Körpergröße nichts mit Intelligenz zu tun hat. Größe und Kraft scheinen indes unter Männern immer noch bedeutsame Kriterien zu sein. Langen Menschen werden Führungseigenschaften zugeschrieben, weil man zu ihnen aufschauen muss. Viele behaupten, dass Ausharrungsvermögen bei (nächtlichen) Sitzungen die wichtigste Eigenschaft für Führungskräfte sei.

Weitgehende Übereinstimmung mit den Gruppennormen und Repräsentanz nach außen. Anführer sind Teil der Gruppe, und sie sind es nicht. Häufig geben sie die Projektionsfläche für Ideale ab. Anführer verkörpern, was der Gruppe wichtig ist. Sie erhalten die Sympathien, immer aber auch die Rivalität Einzelner. Nur wer repräsentiert, was die meisten über die Gruppe und ihren Führer denken wollen, kann auf Dauer innen führen und außen repräsentieren.

Erwartungskonformes Führungsverhalten. Anführer sind sie, weil sie Gehör finden, weil ihre Aufmerksamkeit ein seltenes Gut ist, um das gerungen wird. Ihre Anerkennung ist wertvoller als die anderer. Wer anführen will, spürt, was in der Gruppe als wichtig und richtig gilt. Konsistenz und Beharrung sind zentral. Nicht zweifeln, nicht schwanken, nicht schwächeln. Beharrlich eintreten für die Position, die allen nützt. Vorbild sein und konsequent im Tun.

Fähigkeit zur Konfliktlösung (auch in Grenzfällen). Ignorieren von Konflikt oder Gefahr wird als Angst interpretiert. Ein Anführer geht aktiv in die Auseinandersetzung und löst sie mit dem Blick auf das Ganze.

Überlegenes Wissen und Seniorität. Kompetenz war für Anführer der Frühzeit lebensversichernd: Entscheiden über die rechte Jagdvariante, über Essbares und Giftiges – und damit recht behalten. Sie mussten wissen, welche Pflanzen essbar waren, welche giftig usw. In einer Zeit, in der sich die äußeren Verhältnisse kaum ändern, ist Erfahrung eine wich-

tige Ressource bei Problemlösungen. Damals war Alter die Trophäe des Erfolgs, also Ausweis der richtigen Strategie.

Entscheidungen, die sich auch langfristig bewähren. Führungspersönlichkeiten der alten Schule geben ihren Mithöhlenbewohnern das Gefühl, nicht an kurzfristigen Erfolgen orientiert zu sein, sondern langfristig für das Ganze zu denken.

Entscheidungsverhalten unter Risiko oder Unsicherheit. Ob das Lager verlegt wird, weil die Büffelherde alles niedertrampeln könnte, oder das Opfer geschlachtet wird und die Jagdvorbereitungen beginnen, das muss schnell und ohne Zweifel entschieden werden.

Sicherheit durch Dominanz. Angst dominiert Menschen. Wer Angst nimmt, darf Menschen dominieren. Anführer geben Sicherheit durch Konsistenz und Konsequenz in der Entscheidung.

Charisma. Charisma hat man nicht, sondern man bekommt es. Führungs-Charisma erhält derjenige, der die Projektionen all derer versammelt, die noch an Sicherheiten glauben können.

Der Nutzen von Unterführern. Wer den Anführernachwuchs in der zweiten Reihe steuert, zeigt sich als tauglicher Führer, denn er hat neben den eigenen Anhängern auch die des Unterführers hinter sich.

Wir haben in Workshops und bei der Arbeit in der Führungsbildung oft erfahren, dass sich diese archaischen Eigenschaften einer Führungskraft gut dazu eignen, eine offene Diskussion über Führungsqualitäten anzuregen. Jeder Diskussionsteilnehmer setzt sich während der Diskussion gedanklich immer in Relation zu den anderen. Dadurch wird das Führungsthema für jeden ein sehr Persönliches. Um diese Auseinandersetzung anschließend auch als persönliches Feedback erlebbar zu machen, eignet sich das Lerndesign „Wir wählen jetzt mal den Chef" sehr gut, das wir auch in unserem Handbuch vorstellen. Hier kristallisieren sich relativ schnell und gleichzeitig spielerisch Führungspersonen durch die Wechselwirkung von Positions- und Beziehungsmacht heraus.

Projektionsfläche Chef

Wenden wir uns nun einmal ab vom Blickwinkel der Führungspersonen, hin zur anderen Seite, der Seite der Geführten. In welchem Licht erscheint die Führungskraft von der Warte der Mitarbeiter aus? Nun, Chefs sind beliebt – als Projektionsfläche. Sie werden hingenommen wie Wetter, und sie sind ähnlich beliebt als Gegenstand von Tratsch und Jammerrunden. Jeder zehnte Chef wird als Ekelpaket beschrieben. Forsa-Umfragen entdecken: Jeder vierte Arbeitnehmer möchte einen anderen Vorgesetzten „vorgesetzt" bekommen. Solche Umfragen nähren zwar vor allem das Medienstrohfeuer, spiegeln jedoch auch Stimmungen wider. Der Führung mangelnde Fähigkeiten zuzuschreiben, ist ein beliebtes Erklärungsmuster für fast jedes Problem. Führungskräfte leiden an Überforderung, das zeigen die Zahlen: Sie sind anfällig für psychische Erkrankungen und zahlen einen hohen Preis. Jemand sagte einmal: Wer Karriere macht, hat keine Biografie. Um die Fußball-Metapher zu bemühen: Die Schuld hat immer zuerst der Trainer. Nicht weil es etwa so wäre, sondern weil die Konsequenzen überschaubar bleiben.

Maßnahmenfreundlich wird in Unternehmen Komplexität da reduziert, wo Führung als One-Man-Show missverstanden wird. Bei festgestelltem Führungsdefizit schaffen Seminare Abhilfe. Personalentwickler, die sich in angesagten systemischen Fortbildungen im Netz der wechselseitigen Abhängigkeiten verstricken, schwenken dann wieder auf kommode Big-Man-Theorien aus den 50er Jahren ein, als Führung tatsächlich noch genau das war: Veranstaltung eines Einzelnen, dem alle zu folgen hatten. Führung, obwohl Produkt zahlreicher Multiplikatoren, wird als Primzahl gehandelt.

Aber: Führung kann nur in der Interdependenz verstanden werden. Führung ist Kommunikation der besonderen Art, in der der eine möglicherweise denkt, er habe was zu sagen, und der andere vielleicht vermutet, er habe dies oder jenes zu tun. Würde die Fußballmetapher passen, wäre Führung nicht die Intervention des Trainers am Spielfeldrand, sondern vielmehr der Ball, von vielen getreten.

Literatur

Heineck, Guido: Up in the skies? The relationship between height and earnings in Germany. LABOUR: Review of Labour Economics and Industrial Relations, 19(3), 469-489, 2005

Reineck, Uwe; Sambeth, Ulrich & Winklhofer, Andreas: Handbuch Führungskompetenzen trainieren. Beltz, Weinheim 2009.

Wottawa, Heinrich & Gluminski, Iris: Psychologische Theorien für Unternehmen. Verlag für angewandte Psychologie, Göttingen 1995

Uwe Reineck, Managementberater, Coach und Trainer. Mitbegründer der MAICONSULTING Managementberatung und Akademie in Heidelberg.
www.maiconsulting.de

Work Shop
Klinik
Für Trainer, Coaches, Berater, Prozessbegleiter und alle professionellen Kommunikatoren

Sprich, damit ich dich sehe

Im richtigen Ton kann man alles sagen, im falschen nichts. Das einzig heikle daran ist, den richtigen Ton zu finden.
George Bernhard Shaw

Stimme wirkt.

Wie Sie klingen, rückt den ersten Eindruck zurecht. Die Stimme stärkt oder schwächt Ihr Auftreten. Sie verrät Ihre innersten Regungen. Sie bestimmt, wie Sie von anderen wahrgenommen werden.

Die Stimme ist ein Schlüsselreiz in der Kommunikation. Sie signalisiert, ob Sie meinen, was Sie sagen. Ihr Ton lässt hören, ob Sie zu Ihrem Anliegen stehen. Stimme und Sprechweise werden so zum Gradmesser Ihrer Authentizität.

Liebe Leserin, lieber Leser, nur als Idee: lesen Sie sich dieses Vorwort selber laut vor und hören Sie dabei gleichzeitig auf den Klang Ihrer Stimme.

Und? Ist das »Ihre« Stimme, die Sie da hören oder kommt sie Ihnen irgendwie fremd vor? So wie die Stimme auf meinem Anrufbeantworter, die so klingt, als wäre sie meine eigene. Nur eben so ... anders.

Unsere Stimme ist einzigartig und unverwechselbar. Ein hörbarer »Fingerabdruck«, den es nur einmal gibt. Wir sind eins mit unserer Stimme, wir gebrauchen sie ständig. So selbstverständlich, dass wir gar nicht mehr darauf achten.

Sollten wir aber. Denn in jeder Interaktion mit Dritten nimmt die Stimme immerhin 40% unserer persönlichen Ausstrahlung für sich in Anspruch.

Viel Vergnügen beim heutigen WorkShop wünscht Ihnen!

Der Christian Tschepp

***Stimm-Coach Arno Fischbacher** zeigt in seinem praxisorientierten Buch, wie Sie in jedem Fall »stimmig« bleiben: wie Sie in stressigen Situationen eine ruhige Stimme bewahren, wie Sie auch in lebhaften Meetings zu Wort kommen (und gehört werden), wie Sie stimmlich frisch und motivierend klingen und was Sie tun können, um authentisch zu wirken.*

Einige einfache Übungen, Hintergrundinformationen und nützliche Tipps aus »Geheimer Verführer Stimme« haben wir in dieser WorkShop-Klinik für Sie zusammengefasst. Viel Vergnügen dabei!

WorkShop Nr. 5: »Geheimer Verführer Stimme«

Arno Fischbacher: Geheimer Verführer Stimme
Soft Skills kompakt: Erfolgsfaktor Stimme – 77 Antworten zur unbewussten Macht in der Kommunikation

PraxisWorkshop *Geheimer Verführer Stimme*

1. Und plötzlich hören alle zu: **Wie Sie in Besprechungen gehört werden**

»Das müsste man anders machen. So etwas habe ich schon unzählige Male gemacht.« – denken Sie, während ein Kollege seit über fünf Minuten seine Gedanken ausbreitet und acht weitere Kollegen teils interessiert, teils abwesend und teils sichtbar ungeduldig lauschen. Verschaffen Sie sich Gehör, setzen Sie Ihre Stimme gezielt ein, und Sie werden überrascht sein, wie sich die Blicke plötzlich auf Sie richten ...

In einer Diskussionsrunde braucht es dazu einen speziellen Stimmklang, die so genannten **Leittöne,** die das menschliche Gehör besonders aufhorchen lassen.

Ihre Stimme vermittelt Leittöne besonders dann, wenn Sie:
1. körpersprachlich einen guten Standpunkt einnehmen,
2. jemanden im Raum konkret ansprechen, also persönlichen Kontakt aufnehmen,
3. beim Sprechen schon neugierig auf die Resonanz sind und dadurch in den Raum hineinhorchen (»Echobewusstsein«).

Wie motiviere ich alle Teilnehmer zum Zuhören?

Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, raumfüllend zu sprechen. Um alle Anwesenden mit einzubeziehen, nutzen Sie den **»3D-Effekt«** der Stimme. Wie gelingt das?

Bevor Sie anfangen zu sprechen:
Schalten Sie den **»Weitwinkel-Blick«** ein. Egal, wohin Sie gerade blicken, lassen Sie Ihren Blick dort ruhen und nehmen Sie wahr, was Sie alles im Augenwinkel erkennen können. Rasch werden Sie den ganzen Raum überblicken und alle Anwesenden mit einem Blick erfassen. Behalten Sie den **»Weitwinkel-Blick«** bei, wenn Sie nun sprechen. Ihre Stimme wird sich hörbar verändern. Sie sprechen raumfüllend.
Ändern Sie Ihre Sitzhaltung: Um in einer lauten Diskussion zu Wort zu kommen, rücken Sie Ihren Stuhl so zurecht, dass Sie die ganze Gesprächsrunde im Blick erfassen. Richten Sie sich nun auf und prüfen Sie kurz: Können Sie Ihre Sitznachbarn links und rechts im Augenwinkel erkennen? Erst wenn das gewährleistet ist, beginnen Sie zu sprechen. Sie werden überrascht sein, wie sehr Ihre Stimme nun im Raum klingt.

Praxistipp:
Mit diesem trickreichen und erprobten Redewerkzeug ***steigern Sie Ihre Präsenz und Ausstrahlung*** *– (fast) ohne zu üben:*

Aktive Pause mit
»Sense Focusing«

Nutzen Sie die ***Sekunden vor dem jeweils ersten Wort.*** *Halten Sie kurz inne und spüren Sie bewusst den Boden unter Ihren Füßen oder Ihrer Sitzfläche.*

Wo spüren Sie Belastung oder Bewegung besonders gut? Was alles können Sie an Geräuschen erkennen? Sie werden spüren, wie Ihre Schultern loslassen und Ihr Blick und Ihre Mimik ruhig werden. Körpersprachlich wirken Sie konzentriert, gelöst, sicher und anziehend. Stimmlich klingen die folgenden Worte voller, tiefer und kompetent.

Aufmerksamkeit braucht Führungssignale

oder:
Warum ist es manchmal schwer, zu Wort zu kommen?

Wie ein Torwächter sorgt die unbewusste Selbststeuerung der Teilnehmer dafür, dass nur ***eindeutige Führungssignale den Zugang zur Aufmerksamkeit*** *finden. Im Zwiegespräch kann bereits die Andeutung einer Bewegung ein solches Führungssignal darstellen und Ihren Gesprächspartner innehalten lassen. In einer großen Diskussionsrunde braucht es einen speziellen Stimmklang und griffige Worte, um einen Wechsel der Gesprächsführung einzuleiten. Angesprochen sind die so genannten* ***Leittöne,*** *die Sprecherformante im Klangspektrum von 2.000 bis 4.000 Hertz, die das menschliche Gehör besonders aufhorchen lassen und in der Regel aktiviert werden, wenn jemand etwas von uns will.*

2. In Deckung! **Präsentieren mit ausdrucksvoller Gestik**

Zwischen dem »Hampelmann« und dem »verschluckten Stock« liegt die goldene Mitte, was Gestik und Mimik bei einer Präsentation betrifft. Dass die Gestik auch auf die Stimme große Auswirkungen hat, wird oft erst auf den zweiten Blick deutlich. Genaugenommen ist die Stimme sogar der hörbare Ausdruck der Körpersprache. Solange ein **Sprecher unbewegt** dasteht, die Schultern steif, die Hände vor dem Oberkörper festhaltend, die Mimik leblos, bleibt auch die **Stimme farb- und konturlos.**

Nun empfinden viele Menschen beim Sprechen in der Öffentlichkeit eine gewisse **Scheu zu gestikulieren. Das hemmt die Atmung und somit die Stimme.** Auch das natürliche Verlangen, es bequem zu haben, schränkt die Gestik ein. Das ist verständlich, aber unproduktiv. Denn **authentische Gestik** hat zwei Vorteile: Sie beeinflusst die Stimme positiv und unterstützt das Verständnis, ja sogar das Gedächtnis der Zuhörer.

Die überraschende Wahrheit dabei ist: Wahrscheinlich gestikulieren Sie in unbeobachteten Gesprächsmomenten viel mehr, als Ihnen bewusst ist. **Einschränkungen** erfährt die Gestik meist erst durch den beobachtenden **Blick von außen.** Das macht manchmal die ersten Sekunden oder Minuten einer Präsentation so besonders unangenehm. Was kann also helfen, das ohnehin vorhandene **gestische Potenzial zielgerichtet und im richtigen Moment verfügbar zu machen?**

Praxistipp:

*Mit der folgenden kurzen Übung schaffen Sie eine **perfekte Grundlage für authentische Gestik.** Ihre Stimme wirkt gelöst, Sie artikulieren präziser, die Anspannung vor dem Auftritt reduziert sich:*

»Nasse Mähne ausschütteln«

*Suchen Sie sich einen Platz, an dem Sie für eine halbe Minute ungestört sind. Stellen Sie sich **aufrecht** hin und beugen Sie **Kopf und Nacken vor.** Legen Sie den erwachsenen Ernst kurz beiseite und lassen Sie Ihr »inneres Kind« an das Steuerruder. **Schütteln** Sie nun mit Spaß und Lust **Schultern und Wangen** impulsiv aus, bis Ihre Wangen und Lippen spürbar locker hin und her flattern. Unterstützen Sie den Effekt, indem Sie Ihre **Stimme möglichst unkontrolliert** klingen lassen: WWwwwh! (Kiefer dabei loslassen!).*

*Jetzt ist Ihr erwachsenes Bewusstsein wieder gefragt: **Spüren Sie nach,** wie sich das Körpergefühl in Ihren Schultern und Ihrem Gesicht verändert hat. Ist auch die Anspannung gewichen?*

Lockere Schultern, eine gelöste Mimik und ein gutes Körpergefühl sind wesentliche Voraussetzungen für eine überzeugende, impulsive und authentische Gestik. Jede Bewegung wird dann beim Sprechen in Ihrer Stimme eine angenehme Modulation, wechselnde Klangfarben und ein bewegtes Timbre bewirken.

Was die Gestik mit dem Zuhörer anstellt:

*Sprecher und Zuhörer scheinen wie durch ein magisches Band miteinander verbunden zu sein: Wenn vom **Redner selbst wenig Energie** kommt, müssen die **Zuhörer das Manko ausgleichen,** indem sie sich zum Beispiel vorbeugen, damit sie etwas verstehen. Das aber tun Menschen in der Regel **nur für kurze Zeit.** Schnell wird es anstrengend und der Autopilot im Gehirn sagt »Genug investiert! Es wird wohl nicht so wichtig sein, wenn die Botschaft nicht von selbst zu dir kommt.« Erlauben Sie deshalb Ihren Händen, sich frei auszudrücken, sobald Sie sprechen, um andere zu bewegen, wenn Sie Impulse vermitteln oder Anstöße geben wollen.*

Work Shop

Dieser Workshop stammt aus dem Buch:

Praxistipp:

Akzente setzen mit Gesten

Angenommen, Sie weisen bei einer Sitzung auf die Kluft zwischen dem diesjährigen und dem Vorjahres-Budget hin: Legen Sie fest, an welchem Ort für Sie »dieses Jahr« und »im Vorjahr« liegt.

Zeigen Sie immer dann, wenn von dem einen oder dem anderen die Rede ist, deutlich in die jeweilige Richtung. ***Sie visualisieren somit das Gesagte*** *für Ihre Zuhörer. Später wird in der Diskussion bereits die Geste genügen, um klar zu machen, ob es um das Vorjahr oder das aktuelle Jahr geht.*

Neben der ***Serviceleistung für das Gedächtnis*** *hat dieses Vorgehen weitere Vorteile:* ***Sie sprechen akzentuierter, bewegter und deutlicher.*** *Und da jede Geste eine gewisse Zeit in Anspruch nimmt, sprechen Sie automatisch* ***langsamer.***

Arno Fischbacher:
»Geheimer Verführer Stimme«

77 Antworten zur unbewussten Macht in der Kommunikation

80 Seiten • € (D) 9,95
ISBN: 978-3-87387-704-7

Als Stimm-Coach und Experte für den Wirtschafts- und Karrierefaktor Stimme gibt Arno Fischbacher klare Antworten und zeigt, inwieweit die Stimme ein Schlüssel zum Herzen, aber auch zum beruflichen Erfolg ist. Der Leser erfährt, wie er in stressigen Situationen eine ruhige Stimme bewahren und selbst in lauten Meetings zu Wort kommen kann. Notfall-Tipps (Wenn plötzlich die Stimme versagt ...) sowie Sieben-Sekunden-Übungen für mehr Stimm-Fitness runden das Buch ab.

Arno Fischbacher
Geb. 1955, lebt in Salzburg. Er ist Stimm-Coach und Rhetoriktrainer. Initiator und Vorstand von **www.stimme.at**, dem europäischen Netzwerk der Stimmexperten.
www.arno-fischbacher.com

Praxistipp für den Notfall:

»Frosch im Hals«?

Wenn es im Hals eng wird, verleitet das dazu, sich zu räuspern – dummerweise verstärkt das den unerwünschten Effekt: Sie verspannen Ihre Stimmmuskeln. Daher:

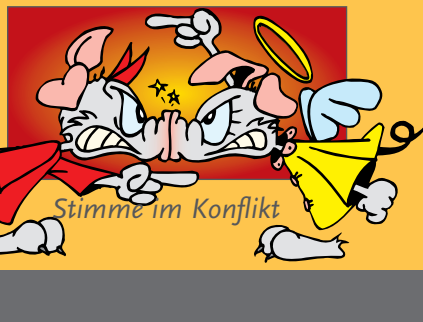
- ***Husten Sie kurz ab.*** *So löst sich leicht und rasch der Schleim, die Stimme bleibt unbelastet.*
- ***Atmen Sie mehrmals langsam*** *durch den Mund ein und nehmen Sie die Kühle in Hals und Rachen wahr. Die Muskeln im Kehlkopf lassen los, ein angenehmes Gefühl der Weite entsteht.*
- ***Trinken Sie einen Schluck Wasser*** *– Sie spüren sofort Erleichterung.*

Ihre Meinung?
Schreiben Sie uns:
linden@junfermann.de

Vorschau + Vorschau + Vorschau + Vorschau + Vorschau + Vorschau

In der kommenden Ausgabe widmen wir uns der Telefonstimme und der Frage: »Wie viel Sinn macht Dauerlächeln am Telefon?« sowie der Stimme im Konflikt »Wunderwaffe Stimme – die Stimme im Konfliktgespräch«. Für dieses Mal – überzeugend, impulsiv und authentisch: Viel Freude und Erfolg!

Telefonstimme



Stimme im Konflikt

Illustrationen © ***Der Christian Tschepp***

Was macht der Bus auf dem Papier?

Von Elke Meyer

Wie Sie Metaphern als Beratertool nutzen sowie schnell und einfach zeichnen.

Ein Berater, der Metaphern verwendet, ist wie ein Gärtner, der Wasser von der Quelle zu einem Beet trägt, um Blumen damit zu nähren. Als Trainer können Sie mit einer Metapher (Griechisch metà phérein „anderswohin tragen") eine eingängige Erkenntnis oder eine Idee aus einem anschaulichen Themenbereich nutzen, um dadurch Ihr Thema zu „nähren" und verständlicher zu machen. Zum Beginn eines Seminars kann z.B. die Metapher „Rundreise" als Bild für den Seminarablauf eine Quelle sein, aus der Sie den gesamten Verlauf über immer wieder schöpfen: Sie legen kurze Stopps ein, um die wesentlichen Lernerfahrungen als „Fotos" festzuhalten. Sie steuern das Zeitmanagement: „Bitte einsteigen, die Reise geht weiter!"

Metaphern sind wie ein Schatz, der gesammelt und gepflegt werden will. Holen Sie Ihren Schatz aus dem Keller und polieren Sie ihn auf. Erweitern Sie ihn um neue Metaphern, die Sie z.B. im Internet oder in themenspezifischen Büchern finden („Moderne Parabeln", Publicis 2008). Definieren Sie den „Zielbereich" Ihrer neuen Metapher, z.B. das Thema „Delegation" in einem Führungskräfteseminar, und suchen Sie in einem „Quellbereich", der weit davon entfernt liegt: in der Natur, in der Tierwelt, im Sport: So kann ein Hund mit dem Merksatz „Bell nicht selber, wenn du einen Hund hast" eine Metapher dafür werden, Aufgaben zu delegieren, wenn andere es besser können. Die Leistungsbereitschaft, die jemand beim Marathonlauf zeigt, könnte für das Durchhaltevermögen in einer Verhandlung stehen.

Wozu Metaphern zeichnen? Und wie? Metaphern sind an sich schon Bilder, die mehr als 1000 Worte sagen. Als begeisterte Flipchartnutzerin steigere ich ihren Wert, indem ich die wesentlichen Metaphern eines Seminars oder Coachings auf Flipchart zeichne. Dadurch schaffe ich einen visuellen Anker, die Metaphern sind stets präsent, sie verstärken die Wirkung.

Konzentrieren Sie sich beim Zeichnen auf das Wesentliche: entscheiden Sie sich für ein amüsantes, eindrucksvolles Bild, das eine Schlüsselrolle für das Verständnis dieser Metapher darstellt. In dem Beispiel der Rundreise habe ich den Bus gewählt, da er bei vielen Rundreisen ein zentrales Element ist. Zeichnen Sie dieses Schlüsselbild auf Flipchartpapier. Leichter gesagt als getan?

Verwenden Sie Vorlagen. Es ist viel leichter, etwas Vorhandenes nachzuzeichnen als aus dem Nichts ein Bild zu erschaffen. Finden Sie eine Vorlage für Ihre Kernbotschaft, die sich leicht nachzeichnen lässt, bei Google, in Comics oder bei trainerspezifischen Vorlagen (z.B. unter www.msp-media.de).

Zeichnen Sie nach dem EASI-Prinzip:
Erst schauen Sie das Bild an, anstatt gleich loszulegen.
Analysieren Sie die Grundformen, aus denen sich das Bild zusammensetzt.
Symmetrie: Welches Größen- und Abstandsverhältnis haben die einzelnen Formen?
Im Groben skizzieren Sie nun die Umrisse mit Bleistift vor. Erst jetzt beginnt das eigentliche Zeichnen – malen Sie die skizzierten Außenformen mit schwarzem Flipchartmarker nach.

Schaffen Sie Ausdruck durch Farbe. Zum Leben erwecken Sie das Bild, indem Sie es colorieren. Dafür empfehle ich Wachsmalblöcke. Mit der breiten Seite können Sie große Flächen schnell farbig hinterlegen und mit den kurzen Kanten und Ecken punktuell färben.

Fertig ist Ihre gezeichnete Metapher – und Sie bringen die Blumen immer mehr zum Blühen.

Elke Meyer, Diplom-Pädagogin, DVNLP-Lehrtrainerin und Mediatorin (BM) arbeitet als Trainerin, Coach und Beraterin für Unternehmen, www.kompetenzsprung.de. Buchveröffentlichung: „FlipchartArt", gemeinsam mit Stefanie Widmann (Publicis, ²2009)

Selbst-Reflexion und Handeln

Von Johann W. Kluczny

Eine kleine Kulturgeschichte der Begriffe „Selbst“ und „Selbst-Konzept“ aus der Sicht des Neurolinguistischen Programmierens.

Bereits seit Jahrtausenden beschäftigen sich die Philosophen mit dem Selbstbegriff, verwiesen sei auf das Orakel von Delphi („Erkenne dich selbst“). In der Antike stand die Selbstsorge im Mittelpunkt der täglichen Praxis. Mit der Ausbreitung des Christentums wurde die Loslösung vom Selbst in der Askese betont. Descartes stellte die Selbsterkenntnis in den Fokus der modernen Philosophie und William James begann mit Untersuchungen zu diesem Begriff in der empirischen Psychologie. Seit mehr als einem Jahrhundert beschäftigen sich Psychoanalyse, Sozialpsychologie, Soziologie, Neurobiologie und Kommunikationspsychologie ausführlich mit den Begriffen Selbst und Selbst-Konzept. Ein Definitionsversuch, der den aktuellen Stand der wissenschaftlichen Ergebnisse berücksichtigt, bezieht das Selbst-Konzept auf den bewussten Aspekt eines (unbewussten) Selbst.

Das Wort Selbst ist zum einen ein Reflexivpronomen und zum anderen ein Substantiv mit jeweils eigenen Bedeutungen. Als Pronomen verweist es auf „auto“, was „die für sich stehende Person“ bedeutet. Darüber hinaus steht es im Zusammenhang mit dem Begriff der Identität. Mit der Nutzung dieses Begriffs verschiebt sich die Frage: Was ist das Selbst? zu der Frage: Was ist der Rahmen, in dem ich meine Identität finden kann?

Bei einer Beschäftigung mit dem Selbst und Selbst-Konzept im NLP ist es naheliegend, mit der Position von Virginia Satir zu beginnen, der Grande Dame der Familientherapie und einflussreichen Modellperson für die NLP-Begründer. Aus ihrer Sicht war das Selbst keineswegs ein Kern der Persönlichkeit, der ausschließlich psychisch zu verstehen wäre. Sie verstand das Selbst in erster Linie systemisch, als ein dynamisches Zusammenspiel von mehreren Ebenen: „Dabei handelt es sich um die physische, die intellektuelle, die emotionale, die sinnliche Ebene, die Interaktionsebene, die Ebene der Nahrung, die Ebene des Kontextes und die spirituelle Ebene“ (Satir et al. 1988, S. 1437ff.). Die Ebenen stehen in kontinuierlicher Wechselbeziehung zueinander und müssen bei Beratung und Therapie berücksichtigt werden. „Kommunikation ist das Medium, mit dem die Individuen gegeneinander ihren Selbstwert messen, und sie ist auch das Werkzeug, mit dem dies für beide geändert werden kann“ (Walker 1996, S. 180).

Aus der Sicht des NLP wird das Selbst (Sense of Self) als ein Modell beschrieben, das die Identität einer Person ausmacht (Dilts et al. 2000, S. 1199). Aus dieser Perspektive betrachtet hat es einen erheblichen Einfluss auf die Werte, Überzeugungen und Handlungen, auf das Denken und die Gefühle einer Person. Die damit zusammenhängenden Fragen eines Individuums sind: Wer bin ich? Welches sind meine Fähigkeiten und Grenzen? Wie ist meine Vision, Mission oder mein Lebenszweck? (ebd.) Identität wiederum beschreibt eine Vorstellung, ein inneres Bild, ein Gespür dafür, dass der Mensch Kontinuität besitzt (Ötsch et al. 1997, S. 74).

Bei der Bestimmung eines Selbst-Konzepts konzentrieren sich die NLP-Autoren Ötsch (1997) und Mohl (2006) einerseits auf das Selbst-Bild, „auf die Vorstellung, die wir von uns haben, auf das, wovon wir überzeugt sind, was wir ‚wirklich‘ sind“ (Ötsch 1997, S. 75) sowie auf den Selbst-Wert als

Manifestation einer Selbstbeziehung, als „Wertschätzung, das Gefühl, die Bedeutung, die Wichtigkeit, die jemand sich selbst entgegenbringt“ (ebd., S. 175). Dieses Konstrukt entwickelt sich nach Ansicht der Autoren durch die Akzeptanz der verschiedenen Persönlichkeitsanteile und die damit korrespondierenden Gefühle. Selbst-Wert wird auch als Ausdruck innerer Kommunikationsprozesse verstanden, beispielsweise in der Art, wie der Mensch seine Selbstgespräche führt. Das Ziel der NLP-Selbststeuerungstechniken ist nach dieser Ansicht eine Person mit hohem Selbst-Wert.

Über diese individualistische Betrachtungsweise hinaus beschreibt Derks (2004) auch die mentale Repräsentation des Menschen in seinem Sozialgefüge und verweist auf eine „soziale Identität“. Er nimmt dabei Bezug auf das von ihm entworfene Konzept des sozialen Panoramas, das darstellt, wie sich Menschen in der Beziehung zu anderen Menschen in ihren inneren Vorstellungen selbst sehen (Selbst-Bild).

Steve Andreas (1994, 2001, 2004) hat sich ausführlicher mit dem Begriff des Selbst-Konzepts im NLP auseinander gesetzt. Er versteht darunter „die Gesamtheit der Vorstellungen, die wir von uns selbst haben“ (2004, S. 18). Diese würden aus Lebenserfahrungen verallgemeinert und aus spezifischen Verhaltensweisen generiert und in eine bestimmte Form gebracht (ebd., S. 29). Stehen diese Vorstellungen mit den persönlichen Werten eines Menschen im Einklang, dann fühlt er sich gut, „und wir sprechen von einer positiven Selbstachtung“ (ebd.). Selbstachtung ist das Resultat aus der Bewertung des Selbstbildes. Selbstachtung wird synonym mit dem Begriff Selbstwertgefühl verwendet und hängt darüber hinaus zusammen mit sozialen Vergleichen, der Leistungsfähigkeit, den Gefühlen einer Person und der Art ihrer Selbstbehandlung. Entscheidend für den Aufbau eines Selbstvertrauens ist nach Andreas „die Einsicht in die eigenen Fähigkeiten (und) was man lernen muss, um seine eigenen Fähigkeiten zu erweitern“ (ebd., S. 39).

Eine wichtige Funktion erhalte das Selbst-Konzept in der Unterscheidung zwischen Selbst und Umgebung. Es unterstütze damit eine Verbundenheit mit sich und anderen oder eine Trennung von sich selbst, den anderen Personen und der Umgebung (ebd., S. 44). Darüber hinaus sei das Selbst-Konzept im Wesentlichen unbewusst und wirke als rekursive Selbst-Überzeugung ähnlich einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung. Dieses Selbst-Konzept könnte sowohl in einer persönlichen Abgrenzung, in einem Vertrauensgefühl und einer Verbundenheit mit anderen Personen stehen oder sich auch in einer unendlichen Ausdehnung beim Erleben des Eins-Seins ausdrücken (ebd., S. 250).

Zur praktischen Umsetzung eines NLP-Selbst-Konzepts in methodische Verfahren hat Leslie Cameron-Bandler (1987, 1988, 1993) einen bemerkenswerten Beitrag geleistet. Über die „Imperative Selbst-Analyse“ hinaus, die sich über eine Analyse von Gefühlen und Selbstüberzeugungen mit dem Selbst-Konzept einer Person beschäftigt, bietet sie auch einen Umgang mit dem Selbst-Konzept auf Basis von Sprach-, Fühl- und Verhaltensmustern an.

Theoretischer Ausgangspunkt bei dieser Vorgehensweise sind die Begriffe Selbst-Konzept, Selbst-Wert und Wohlbefinden:

- Selbst-Konzept wird verstanden als ein Konstrukt aus der Wahrnehmung der eigenen Person und der Selbstdefinition in Form von Attributen und unterstützenden oder einschränkenden Überzeugungen. Diese Sprach- und Gedankenformen können die eigene Person, Erfolge, Leistungen, den Wohnort, den Beruf, die Erziehung, das Geschlecht usw. betreffen.
- Selbst-Wert gilt als die Manifestation eines positiven oder negativen Selbst-Konzeptes. Der Selbst-Wert ist nach Cameron-Bandler abhängig von einer bestätigenden oder ablehnenden Kommunikation mit sich selbst. Dies ist auch umgekehrt denkbar. Mit der Entwicklung des Selbst-Wertes, geht eine Entwicklung von bestätigenden oder ablehnenden Selbst-Überzeugungen einher.
- Wohlbefinden wird betrachtet als eine umfassende qualitative Einschätzung der eigenen Person, die sich insbesondere in der Art der Selbst-Behandlung und Selbst-Sorge ausdrückt.

Selbst-Konzept, Selbst-Wert und Wohlbefinden stehen in Wechselbeziehungen zueinander. Sie werden erkennbar und beschreibbar durch die Verwendung von Attributen (z.B. *intelligent*) und Selbstüberzeugungen (z.B. *Ich bin misstrauisch in der Partnerschaft*), die sich ein Mensch zuschreibt, um sein Verhalten und seine Selbst-Beziehung in Worte zu fassen und zu bestimmen.

Qualitäten eines Selbst-Konzeptes

Cameron-Bandler analysierte Sprachmuster unterschiedlicher Qualitäten eines Selbst-Konzeptes. Sie unterscheidet zwischen wertvoll, bedeutungsvoll, sinnlich/sexuell, kraftvoll und lernfähig.

- Als **wertvoll** bezeichnet sich eine Person, die sich für wichtig hält und weiß, dass sie genuine persönliche Qualitäten besitzt. Dies wird ausgedrückt in der Selbst-Überzeugung: *Ich bin wichtig.*
- Als **bedeutungsvoll** beschreibt sich jemand, der seine Resultate und Beiträge für andere als sinnvoll bezeichnet und sich ihnen verbunden fühlt: *Ich habe Fähigkeiten, ich bin bedeutsam und verbunden.*
- Als **sinnlich/sexuell** erlebt sich ein Mensch, der seine körperliche Existenz betont, mit der er in Interaktion mit der Welt tritt: *Ich bin mein Körper und achte ihn.*
- Als **powervoll** beschreibt sich ein Mensch, der die Erfahrung gemacht hat, sein eigenes Befinden beeinflussen zu können: *Ich kann den Zustand wählen, den ich haben möchte.*

⇢ **Lernfähig** zu sein, betont ebenfalls die Fähigkeit und die Erfahrung eines Menschen, vieles tun zu können, weil er es lernen kann: *Ich kann mich verbessern, ich kann mich bereichern.*

Zur Integration der Begriffe im NLP

Fassen wir die Analyseergebnisse aus Philosophie, Psychologie, Neurowissenschaften, Soziologie und NLP zusammen, dann kann das Selbst als ein unbewusstes System verstanden werden, dessen intuitives Integrationspotenzial in der Lage ist, unzählige persönliche Erinnerungen, Körperzustände, Gedankenformen, Emotionen, Interaktionen, Bedürfnisse und Werte in einem gegebenen Kontext zu berücksichtigen, wie auch die Bedürfnisse und Erwartungen anderer Menschen zu beachten. Das Selbst ist ein unbewusstes körperliches, emotionales und soziales Erfahrungsgedächtnis.

Das Selbst-Konzept hingegen ist ein bewusstes Analyse- und Regulierungssystem, welches die Wahrnehmung sowie Einstellungen und Entscheidungen, das Denken, Emotionen, Ziele und Handlungsstrategien, die Selbst-Behandlung und das Wissen darum umfasst. Es fokussiert überwiegend auf Bedürfnisse und Ziele, um durch Analyse und Anpassung die angemessenen Handlungen einzusetzen. Grundsätzlich wird zwischen idealem und realem, öffentlichem und privatem Selbst-Konzept unterschieden (Greif 2008, S. 23).

Menschen können sich bemühen, ihr Bild von der eigenen Person zu beeinflussen, aufrechtzuerhalten oder zu verbessern, ihren Selbst-Wert zu verteidigen oder zu erhöhen. Dazu sind sie gewöhnlich auf ihre Interaktionspartner angewiesen, denen gegenüber sie sich und ihre Selbst-Konzepte präsentieren. Die Darstellung der eigenen Person und ihrer Eigenschaften geschieht in aller Regel im eigenen Interesse, selbstschädigende Selbstpräsentation ist eher selten. Man stellt sich bevorzugt günstig dar, und zwar je nach den Erfordernissen der Situation und der Personen, an die sich die Selbstdarstellung richtet (Mummendey 2006).

Das Selbst-Konzept kann als das individuelle Konstrukt aus Selbst-Bild, Selbst-Vertrauen, Selbst-Wert, Interaktionen und sozialen Vergleichen näher bestimmt werden. Im Folgenden werden diese Abstraktionen konkreter dargelegt.

⇢ Das **Selbst-Bild** beschreibt die Wahrnehmung der Persönlichkeitsmerkmale und Persönlichkeitsanteile. Es umfasst die Selbstaufmerksamkeit, die Selbsterkenntnis, die eigene Sichtweise auf den Körper, auf Lebenskraft, Gefühle, Handlungen und die eigene Individualität sowie die Selbstsicherheit im Auftreten in Form von Selbstdarstellungsstrategien. Das Selbst-Bild ist die kognitive Komponente des Selbst-Konzeptes. Erkenntnisleitende Fragen sind:

Wie sehe ich mich selbst und meine Eigenschaften?
Wie denke ich über mich als Person?
Wie beurteile ich meinen Körper?
Wie stelle ich mich gegenüber anderen Menschen dar?

Indem sich eine Person auf eine ganz bestimmte Weise präsentiert, steuert sie nicht nur das, was ihre Interaktionspartner an ihr wahrnehmen, wie sie über sie denken, sie einordnen und bewerten. Darüber hinaus werden diese von der Person selbst veranlassten Einschätzungen durch Rückmeldungen seitens der Interaktionspartner wiederum einen Einfluss auf das Selbst-Bild ausüben.

⇢ Das **Selbst-Vertrauen** umfasst die Beurteilung der Selbstwirksamkeit, der eigenen Leistungsfähigkeit und Zuversicht im Handeln sowie Wissen und Ressourcen. Auch die Selbst-Attribuierung durch persönliche befähigende Überzeugungen, Werte, Ziele, Visionen und Wünsche gehört dazu. Das Selbst-Vertrauen ist die kognitiv-handlungsorientierte Komponente des Selbst-Konzeptes. Erkenntnisleitende Fragen:

- *Wie schätze ich mich selbst und meine Erfahrungen in Bezug auf meine Fähigkeiten und Ziele ein?*
- *Für wie leistungsfähig und belastbar halte ich mich?*
- *Wie stark ist meine Zuversicht bezüglich meiner Lernfähigkeit und praktischen Handlungsmöglichkeiten?*

Informationen, die potenziell das Selbst-Vertrauen erhöhen oder vermindern können, werden nicht in gleicher Weise verarbeitet (Dauenheimer et al. 2002). So werden eigene Leistungserfolge einmal auf interne Faktoren, wie die eigenen Fähigkeiten und die eingebrachte Anstrengung zurückgeführt, Misserfolge dagegen auf externe Faktoren, wie auf die Schwierigkeit der Aufgabe und darauf, dass man eben Pech gehabt hat. Aus anderen Untersuchungen geht hervor, dass Frauen tendenziell ihre Misserfolge auf den persönlichen Einsatz beziehen, während Männer ihre Erfolge überwiegend ihrem persönlichen Einsatz zuschreiben.

⇢ Der **Selbst-Wert** beschreibt die gefühlsmäßige Bewertung der gesamten Person in Form von Bestätigungen, Ablehnungen oder Ambivalenzen. Der Selbst-Wert zeigt sich in der Sorge um sich selbst und der Selbst-Behandlung. Beide Aspekte entscheiden über das Wohlbefinden, die Balance der unterschiedlichen Interessen, die Kongruenz, die Lebensfreude und darüber, ob Erwartungen erfüllt werden oder nicht. Das Ausmaß einer immer wieder erlebten Entspannung ist ein weiterer Indikator für das persönliche Wohlbefinden und die Selbstbeachtung. Der Selbst-Wert ist die affektiv-handlungsorientierte Komponente des Selbst-Konzeptes. Erkenntnisleitende Fragen:

- *Wie bewerte ich mich selbst?*
- *Wie behandle ich mich selbst?*
- *Wie sorge ich für mich?*
- *Wie erhalte ich mein Wohlbefinden und meine Lebensfreude?*

Untersuchungen haben gezeigt, dass Personen mit niedrigem Selbstwertgefühl anfälliger sind für depressive Verstimmungen sowie für Ängstlichkeit und Neurotizismus (Sedikides et al. 2003). Ein positiver Zusammenhang zwischen Selbst-Wert und physischer Gesundheit kann auf der Basis zahlreicher Studien ebenfalls als gesichert angenommen werden.

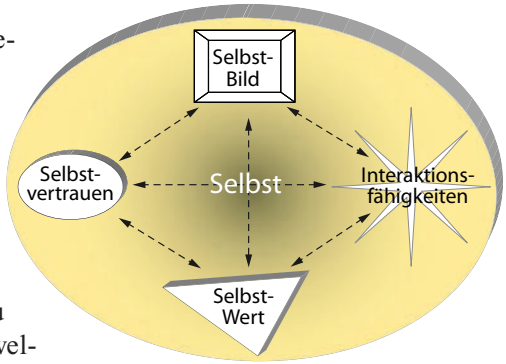
⇢ **Interaktionsfähigkeit** und **soziale Vergleiche** verweisen auf soziale Kompetenzen und Verbundenheit. Von herausragender Bedeutung ist hierbei die Qualität der Interaktion mit anderen Menschen. Hierbei spielen die Flexibilität in der Einnahme sozialer Rollen, die Bewertung des Selbst durch andere, die angemessenen Abgrenzungen, die Anerkennung oder Ablehnung durch andere und das projizierte Selbst-Wunschbild eine Rolle. Diese Komponenten entscheiden mit über die Befriedigung von Bindungsbedürfnissen und Verbundensein mit der Natur und der Welt. Interaktionen und Vergleiche sind die sozialen Komponenten des Selbst-Konzepts. Erkenntnisleitende Fragen:

- *Wie schätze ich mich selbst in meiner Sozialkompetenz ein?*
- *Wie schaffe ich die notwendigen Abgrenzungen?*
- *Mit wem vergleiche ich mich?*
- *Wie zugehörig und verbunden fühle ich mich?*
- *Wie beurteile ich meine Beziehungsfähigkeit?*
- *Wie behandeln mich die anderen?*

Es ist ein immer wieder behandeltes Thema, dass der Mensch in der Spiegelung durch Andere bereits ab dem ersten Lebensjahr zur Selbst-Entwicklung und zu einem Selbst-Konzept geführt wird. In dieser Interaktion beginnt er zu verstehen, dass sein Selbst Teil des Geschehens und des Ganzen ist. Das unbewusste Selbst entwickelt sich durch genetische Ausstattung, Erfahrungen, Interaktionen und Handlungen im Leben und durch die Notwendigkeit einer Balance von Persönlichkeits-Komponenten und Persönlichkeitsanteilen (Kluczny 2005). Das bewusste Selbst-Konzept wird als ein systemisches Konstrukt angenommen.

Vom systemischen Standpunkt würde das Selbst der Persönlichkeit als der Raum dargestellt werden, in dem die Komponenten und Teile einen Rahmen und Beziehungen erhalten: „Der Raum ist das Selbst“ (Schmid 2005, S. 25). Die gegenwärtige Hypnosetherapie hat ebenso einen Selbst-Begriff: Das Selbst in einer Selbst-Beziehungsarbeit „ist das Feld, das die unterschiedlichen Selbste (kognitiv und somatisch, J.K.) hält, und der Geist, der sie verbindet“ (Gilligan 2004, S. 37). Es ist auch das gemeinsame Feld in der Beziehung mit anderen Personen. Und abschließend die analytische Tiefenpsychologie, in der „die jungianische Vorstellung des Selbst als ein inneres Bild der seelischen und persönlichen Ganzheit“ (Bolle 2007: 25) gesehen und behandelt wird.

Die Aspekte des Selbst-Konzeptes: Selbst-Bild, Selbst-Vertrauen, Selbst-Wert und Interaktionsfähigkeit, stehen innerhalb einer systemischen Struktur in wechselseitigen Beziehungen zueinander.



Das Ziel in der Beschäftigung mit dem Selbst-Konzept ist es, den Menschen nicht nur in der Beobachtung der Welt und seinem Handeln zu belassen, sondern auch zu reflektieren, mit welchem Bewusstsein und welcher Einstellung die Person sich selbst und ihre sozialen Beziehungen beobachtet, beschreibt, einschätzt und bewertet.

Literatur

Die vollständige Literaturliste ist abrufbar unter der eMail-Adresse: NLPinBerlin@aol.com

Andreas, S. (2004): Transformation des Selbst. Werde, der du bist. Junfermann, Paderborn.

Bierhoff. H-W., Frey, D. (Hrsg.) (2006): Handbuch der Sozialpsychologie & Kommunikationspsychologie. Hogrefe, Göttingen.

Bolle, R.H. (2007): Das Konzept „Inneres Kind“ und die Analytische Psychologie nach C. G. Jung. In: Herbold, W., Sachsse, U. (Hrg.) (2007): Das so genannte Innere Kind. Vom Inneren Kind zum Selbst. S. 7-50. Schattauer, Stuttgart.

Cameron-Bandler, L. (1987): Leslie's Self-Concept Workshop. Audioprogram. Future Pace, San Rafael, CA

Derks, L. (2000): Das Spiel sozialer Beziehungen. NLP und die Struktur zwischenmenschlicher Erfahrung. Klett-Cotta, Stuttgart.

Dilts, R., DeLozier, J. (2000): Encyclopedia of Systemic NLP. NLP University, Santa Cruz, CA.

Gilligan, S.G. (2004): Liebe dich selbst wie deinen Nächsten. Carl-Auer, Heidelberg

Greif, S. (2008): Coaching und ergebnisorientiere Selbstreflexion. Hogrefe, Göttingen.

Kluczny, J. (2005): Das Modell der Persönlichkeits-Komponenten im NLP. In: MultiMind. Magazin für professionelle Kommunikation 6/2005, S. 40-44. Junfermann, Paderborn

LeDoux, J. (2003): Das Netz der Persönlichkeit. Wie unser Selbst entsteht. Walter, Düsseldorf

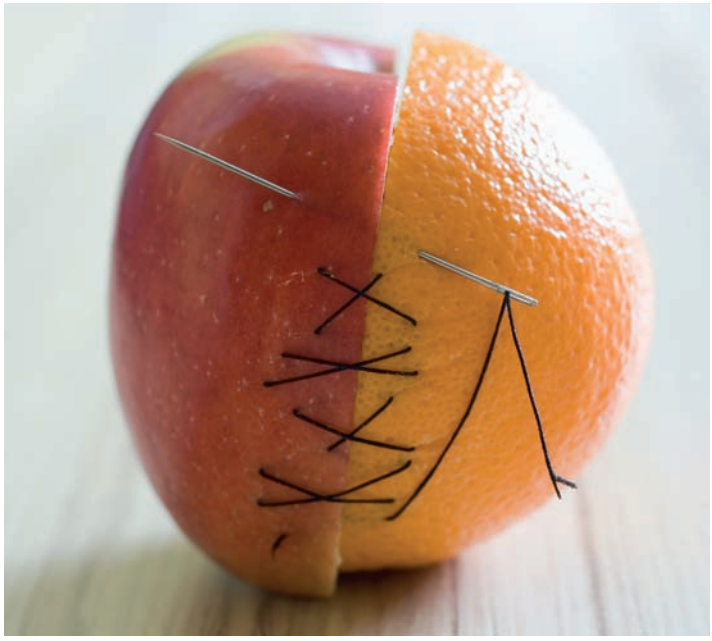
Ötsch, W., Stahl, D. (1997): Das Wörterbuch des NLP. Junfermann, Paderborn.

Satir, V., Baldwin, M. (1988): Familientherapie in Aktion. Die Konzepte von Virginia Satir in Theorie und Praxis. Junfermann, Paderborn.

Johann W. Kluczny, Diplom-Psychologe und -Soziologe, Psychologischer Psychotherapeut und Master Executive Management Coach (ECA), Geschäftsführer NLP Institut Berlin GmbH.

Was zu uns passt

Von Gudrun Heinrichmeyer



Nicht alle Versuche, den Kanon zu erweitern, sind sinnvoll für die Entwicklung des NLP.

In letzter Zeit sieht es im Bereich des Neurolinguistischen Programmierens fast so aus, als gäbe es unterschiedliche Arten von NLP für unterschiedliche Anwendungsbereiche. NLP-Unterfraktionen entstehen, die sich von anderen NLP-Unterfraktionen abgrenzen. Diese benötigen natürlich eine Begründung für ihre Besonderheit und damit ihre Daseinsberechtigung. NLPler erweitern ihre Angebote um zusätzliche Methoden, damit sie etwas Besonderes bieten und eine Nische besetzen können. Manchmal lockt der Mammon und baut eine Zwickmühle auf, die nicht immer im Sinne der Methode NLP gelöst wird.

Zum Beispiel bei NLP-Therapeuten, die vom deutschen Krankenkassensystem leben und somit offiziell eine andere Psychotherapierichtung vertreten. Da NLP in Deutschland bisher nicht von der Krankenkasse als eigenständige Psychotherapieform finanziert wird, bemühen sich kassenzugelassene Psychotherapeuten mit NLP-Hintergrund – sicher in guter Absicht –, die von ihnen angewandten und von der Kasse bezahlten Methoden mit NLP-Elementen aufzupeppen. Gleichzeitig lockt das von der Krankenkasse genehmigte Stundenkontingent als sichere Geldquelle.

Dies allein wäre kein Problem für NLP, wenn diese Experten in ihrer Rolle als Verhaltenstherapeuten und Psychoanalytiker begeistert über NLP-Methoden berichten würden. Problematisch wird es meiner Meinung nach, wenn sie sich als NLP-Therapeuten bezeichnen und gleichzeitig, um ihre Kassenzulassung behalten zu können, begründen wollen, warum es sinnvoll ist, NLP um Verhaltenstherapie und Psychoanalyse zu erweitern.

Zur Verdeutlichung ein Beispiel: Um der Krankenkasse zu genügen, stellen Psychotherapeuten zu Beginn der Therapie eine Diagnose (beruhend auf einem Krankheitsbild). Das ist der erste Widerspruch zu einer NLP-Voranahme, wie sie der Deutsche Verband für Neurolinguistisches Programmieren (DVNLP) festgehalten hat: Menschen sind nicht neurotisch, verrückt oder gebrochen. Sie treffen stets die beste Wahl aus dem, was ihnen an Optionen zur Verfügung steht. Sie funktionieren in ihrem „Modell der Welt“. Folge davon kann eine ungünstige sich selbst erfüllende Prophezeiung sowohl für den Psychotherapeuten als auch für den Klienten sein, die sich in langen Behandlungszeiten äußert. Werden NLP-Formate auf der Basis eines mit NLP inkompatiblen Menschenbildes durchgeführt, so ist die Gefahr groß, dass aus NLP-Sicht fragwürdige Ergebnisse entstehen.

Erinnern wir uns: NLP basiert auf der Analyse der exzellenten Leistungen von drei Psychotherapiegründern, die auffallend schnell und effektiv gearbeitet haben. NLP ist also bereits eine Psychotherapieform und benötigt keine Erweiterung um Methoden, die die Urväter des NLP wohlweislich nicht als Vorbild gewählt haben. Nicht alle zusätzlich zu NLP angewandten Methoden sind meiner Meinung nach NLP-kompatibel und nicht alle Nischen werden NLP künftig Anerkennung und Erfolg verschaffen. Wie immer geht es hier auch um die Konkurrenz zwischen langfristigem und kurzfristigem Effekt. Wenn kurzfristig der Gewinn lockt, geht schon mal der Blick für den langfristigen Schaden verloren. Manchmal scheint mir über all der Nischensuche (kurzfristiger Nutzen) der Bezug zum Gemeinsamen, nämlich den NLP-Basics und dem Streben nach deren kompetenter Umsetzung (langfristiger Nutzen), verloren zu gehen.

Unter NLP-Basics verstehe ich u.a.:

- NLP als Analyseinstrument
- Modeling exzellenter Leistungen
- Arbeiten auf Prozessebene – nicht auf Inhaltsebene
- **Schärfung der Wahrnehmung**
- Nutzen der NLP-Beobachtungsmethoden
- Ziel- und lösungsorientiertes Vorgehen
- Arbeiten mit Ressourcen
- Erkennen und Nutzen von Sprachmustern
- Arbeiten mit Strategien und Submodalitäten

Über all dem stehen dabei für mich menschenfreundliche ethische Prinzipien, die jeder NLPler dadurch erfül-

len kann, dass er die Vorannahmen des NLP nicht nur lehrt, sondern selbst kongruent lebt und sein eigenes Verhalten daran messen lässt. Mir ist bewusst, dass das ein hohes Ziel ist – und vielleicht kann ich es nie vollständig erreichen. Aber NLP setzt schon auch Streben nach Perfektion voraus, denn was sollte ich als NLPlerin denn sonst modellieren?

Eine Integration weiterer effektiver Vorgehensweisen ins NLP kann nur dann gelingen, wenn NLP das übergeordnete Denkgerüst bildet. Durch NLP-Beobachtungsmethoden wird es möglich, von außen zu erkennen, welche Prozesse im Gehirn ablaufen.Und durch Modeling hervorragender Leistungen können optimale Vorgehensweisen erkannt und gelehrt werden. Die in Frage kommenden Methoden können dann in einem ersten Schritt mit NLP-Methoden analysiert und in einem zweiten Schritt als neue Formate ins NLP integriert werden. Dabei bleibt zu bedenken, dass die exzellenten Leistungen nicht von einer Methode an sich, sondern von besonders erfolgreich arbeitenden Vertretern der Methode erbracht werden. Diese Persönlichkeiten mit ihren speziellen Vorgehensweisen und Eigenarten sollten mit NLP-Methoden analysiert und gemodelt werden, um die Methode NLP voranzubringen.

Sind die Effekte meiner Beratungstätigkeit noch nicht so, wie ich es mir wünsche, so liegt das gewöhnlich nicht an der unzureichenden Methode NLP, sondern daran, dass meine eigene Wahrnehmung noch nicht fein genug ist oder ich mich selbst gerade im Problemzustand befinde. Vielleicht laufe ich auch mit Scheuklappen durch die Welt, weil meine eigene Strategie zum betreffenden Thema noch nicht optimal ist. Es geht also in erster Linie darum, sich selbst zu vervollkommnen, die eigene Wahrnehmung zu erweitern und die eigenen Strategien zu optimieren – Nebeneffekt ist schnelle und wirkungsvolle Beratung von Coachees, Klienten und Kunden. Das wiederum schafft gute Mundpropaganda und diese wiederum löst das Dilemma mit der Nische und dem Verdienst.

Eine wirkliche Erweiterung von NLP um mehr als neue Formate gibt es meiner Meinung nach nur dann, wenn bisher unbekannte äußere Zeichen für innere Prozesse beschrieben und gelehrt werden können.

Ich persönlich schätze sehr an NLP, dass es ein sehr feines Analyseinstrument ist. NLP ermöglicht mir mit Hilfe genau dieser Basics z.B. durch Sprachanalyse von Texten oder Videoanalysen nachzuprüfen, ob überall dort wo NLP draufsteht, auch NLP drin ist.

Der DVNLP als größter Methodenverband könnte z.B. im Sinne des Qualitätsmanagements die Aufgabe übernehmen, einen Konsens über die Basics herbeizuführen und danach über die Umsetzung der festgelegten Basics bei seinen Mitgliedern zu „wachen“. Wer diese Aufgabe übernimmt und wie sie konkret umgesetzt werden kann, bliebe zu diskutieren. Diese Form des Qualitätsmanagements macht kurzfristig nicht beliebter, garantiert jedoch langfristigen Erfolg, da sich an NLP interessierte Kunden auf die Qualitätsstandards der Verbandsmitglieder verlassen können.

Gudrun Heinrichmeyer, Diplom-Psychologin, Psychologische Psychotherapeutin, NLP-Lehrtrainerin, NLPt-Lehrtherapeutin, ProC-Lehrcoach. Mitbegründerin des Netzwerkes www.nlp-impulse.com.

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 Coachingausbildung

DVNLP-Practitioner-Zertifikat

Inhalte:

- Die Persönlichkeit und die Rolle des Coachs
- Vom Kontakt zum Kontrakt
- Veränderung und Prozessgestaltung im Coaching
- Methoden im Coaching
- Coaching und Konfliktmanagement
- Supervision und „Case-Studies“
- Ihr persönlicher Coaching-Stil und Zertifizierung

Start: 15./16. Mai 2010
Dauer: 18 Tage
Investition: 2.970,- €

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

Blick in die Seele

Von Horst Lempart

Malen und Zeichnen im Coaching? Aber ja, denn Bilder sagen zuweilen mehr als Worte.

Wer sich im Neurolinguistischen Programmieren zuhause fühlt, für den ist Sprache ein wesentlicher Zugang in die Erlebniswelt des Klienten. Sprache gibt uns Einblick in die Denkgewohnheiten, liefert Hinweise auf das Problem und dessen Lösung. In meiner Praxis begegne ich immer wieder Menschen, die sich mit der Sprache als Mittel der Verständigung eher schwer tun. Gerade am Anfang der Beratung herrscht oft Sprachlosigkeit. In diesen Fällen helfen Bilder weiter, um den emotionalen Knoten zu lösen und einem Gefühl oder einem inneren Zustand Ausdruck zu verleihen.

Auf den Vorschlag, das Gefühl oder die Situation doch einmal im Bild festzuhalten, erwidern Erwachsene gern: „Ach Gott, ich kann doch gar nicht malen“. Diese Skepsis verschwindet nach wenigen Minuten, wenn klar ist, dass es nicht um Exaktheit geht, sondern künstlerische Freiheit gewünscht ist. Kinder sind in solchen Situationen sehr viel spontaner als Erwachsene. Bildarbeit ist daher ein gutes Mittel, um Kindern zusätzliche Ausdrucksmöglichkeiten zu geben.

Ob Erwachsener oder Kind, Klienten erzählen beim Zeichnen meist automatisch, was sie tun, so dass der Coach hier bereits wieder die NLP-Ohren aufstellen darf.

Im konkreten Fall berichtete eine junge Frau über Startschwierigkeiten und dass sie nach dreijähriger Coaching-Ausbildung nun langsam einmal anfangen könnte, in die Beratung einzusteigen. Ich fragte sie, was sie konkret daran hindere, die Arbeit aufzunehmen. Darauf wusste die Klientin keine präzise Antwort. Mein Vorschlag war, dass sie ein Bild davon malen könnte, wie sie die derzeitige Situation erlebt. Papier und Stifte waren schnell zur Hand, da ich diese Intervention immer vorbereitet habe.

Es dauerte gar nicht lange, bis eine malerische Antwort auf meine Frage gefunden war. Nach meiner Erfahrung tragen Klienten sehr exakte Bilder von Ihrer Situation in sich. Die Herausforderung besteht darin, diese Bilder nach außen zu kehren und dann in der Beratung nutzbar zu machen.

Meine Aufgabe bestand nun darin, das Bild wertfrei zu beschreiben und Verständnisfragen zu stellen. Keine leichte Aufgabe, denn Interpretationen sind schnell bei der Hand. Gott sei Dank ist es eine komfortable Situation, es der Klientin selbst zu überlassen, dem Bild eine (Be-)Deutung zu geben. Hier ein paar Auszüge:

- Ich stehe wie vor einem unüberwindbaren Berg.
- Dabei geht es mir nicht schlecht, sondern ich warte erst mal ab.
- Die Sonne scheint, es ist hell, und ich sehe klar, was ich vor mir habe.

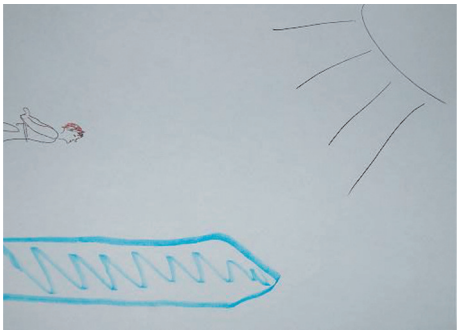
Am Ende dieser Bestandsaufnahme wagten wir uns gemeinsam an erste Hypothesen:

- Die deutliche Zeichnung des Berges gibt ihm besonderes Gewicht. Er könnte auch ein Symbol für

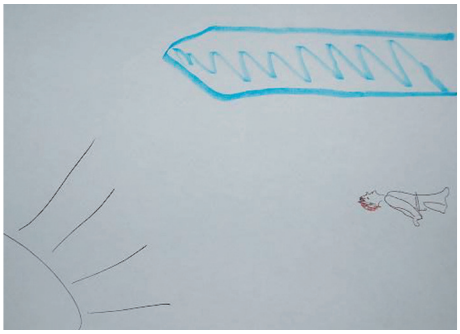
Männlichkeit sein (phallisches Symbol).

- Die vier Sonnenstrahlen könnten für vier Ressourcen stehen (Personen, Erinnerungen etc.).
- Die auf dem Rücken verschränkten Arme vermitteln Passivität. Dadurch auch die Abgabe von Verantwortung und Rückzug in die Sicherheit.

Schnell fand die Klientin für sich heraus, dass ihr Bild einen Bezug zur Kindheit hat. Ihr Vater lobte sie früher immer in den höchsten Tönen und war mächtig stolz auf die guten Noten der Tochter. „Du bist doch besser als alle anderen!“ Diese hohe Erwartungshaltung führte bei der Klientin zu einem mächtigen Leistungsdruck und zu dem verinnerlichten Glaubenssatz: „Du bist noch nicht gut genug.“ Im NLP würden wir jetzt fragen: Wozu nicht gut genug? Im Vergleich zu wem? Wofür bist du denn schon gut genug?



Den ressourcenorientierten Ansatz griff ich dann auch weiter auf und blieb am Bild. Was ändert sich denn, wenn Sie das Bild mal quer halten? Die Klientin antwortet: „Dann schaue ich auf eine ganz komfortable Basis.

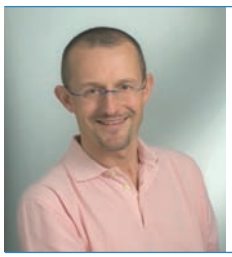


Ich fliege drüber und habe einen guten Überblick. Der Berg zeigt mir die Richtung, und ich fliege sonnigen Zeiten entgegen. Aus dieser Perspektive wirkt das Bild gar nicht mehr bedrohlich!“

Und was ändert sich am Eindruck, wenn Sie das Bild einmal zur anderen Seite kippen? „Ich erinnere mich daran, dass ich mit 17 oder 18 Jahren sehr gerne geschwommen bin. Das sieht aus wie Rückenschwimmen! Das hat mir damals immer viel Spaß gemacht. Der blaue Berg könnte jetzt auch ein See oder eine Wasseroberfläche sein.“

Was denken Sie, wie lange Sie schwimmen müssten, um konkret zu wissen, wann es mit dem Coaching losgeht? „Etwa eine Viertelstunde“, meinte die Klientin. Das Bild und die Ergebnisse daraus nutzen wir dann im Verlauf der Beratung weiter, um die Themen Glaubenssätze, Sicherheit, Verantwortung und Zielplanung zu bearbeiten.

Viele Klienten nehmen sich ihr Bild als Anker gerne mit nach Hause. Für mich ist das ein gutes Zeichen.



Horst Lempart, Betriebswirt, Coach und psychologischer Berater. Hauptberuflich Kundendienstleiter in der Werbe- und Verpackungsbranche in Koblenz.

«Open»
NLP
... weiter gehen und weiter führen ...

NLP-TRAININGS AUF ALLEN STUFEN
die nächsten Termine:

PRACTITIONER
COACHYOURSELF
5.–7.3.10

MASTER
2.–9.4. und 22.–29.5. und 24.–27.6.10

TRAINER
REGELN – NACH WESSEN PFEIFE TANZEN SIE?
15.-17.10.10

SPECIALS
BUSINESS- & VERKAUFSHYPNOSE
11.–14.3.10
DER TRUMPF IM SACK
26.–28.3.10
PLANET PARTY
4.-8.8.10

Auf unserer Website finden Sie viele interessante Gratis-Downloads.

Philosophie mit Konsequenzen ...

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

Nie macht man es Ihnen Recht!

Von Andrea König-Wenskus

Wirklich „nie“?
Mit Milton, Meta & Friends lassen sich Sprachmuster effektiv im Training nutzen.

Wer als Trainer oder Coach tätig ist, hat sie sicher in der einen oder anderen Form schon einmal kennen gelernt – schwierige Teilnehmer. Nahezu jeder Trainer hat seine persönliche Strategie entwickelt, wenn sich Teilnehmer nicht motivieren lassen, alles besser wissen, nie mit der Aufgabenstellung klar kommen oder viel länger Zeit brauchen als alle anderen.

Kommunikationsmodelle geben uns Möglichkeiten an die Hand, unsere Teilnehmer in der richtigen Art und Weise anzusprechen und so Widerständen vorzubeugen. Aus dem Neurolinguistischen Programmieren (NLP) bieten sich vor allem das Milton-Modell, die Meta-Programme und Meta-Fragen an, um einen positiven Einfluss auf die Trainingsatmosphäre zu nehmen.

Einfacher mit Milton

Das Milton-Modell der Sprache basiert auf den hypnotischen Sprachmustern von Milton Ericksson. Vielleicht haben Sie selbst schon einmal die Erfahrung gemacht, wie durch unspezifische Sprache Assoziationen in Ihnen geweckt wurden, und Sie im Nachhinein gar nicht mehr sagen konnten, was genau Ihr Gegenüber eigentlich mitgeteilt hat. Diesen Effekt können Sie im Training nutzen, um jeden Teilnehmer in der für ihn passenden Art und Weise zu motivieren. Die Sprachmuster bewirken eine Art Trancezustand, in dem die Zuhörer sanft dazu gebracht werden, sich dem neuen Wissen zu öffnen. Sie suchen ganz automatisch nach Beispielen aus ihrer Erlebenswelt und schaffen dadurch einen persönlichen Bezug zum Seminarthema.

Eine Kategorie dieser Sprachmuster sind die Nominalisierungen. Wird eine Tätigkeit nominalisiert, also z.B. „Zusammenarbeit“ statt „zusammen arbeiten“, versucht der Zuhörer den getilgten aktiven Teil zu ergänzen. Das bedeutet, dass er die Aussage mit Hilfe seiner inneren Bilder interpretieren muss. Sagen Sie als Trainer also: „... und Zusammenarbeit und das Testen von Möglichkeiten können beim Lernen helfen“, so werden Teilnehmer ganz von selbst überlegen, welche Erfahrungen sie dazu gesammelt haben und was sie selbst für „Zusammenarbeit“ und „Testen“ tun.

Weitere Kategorien sind Substantive oder Pronomen mit unspezifischen Bezugsindices. Wenn Sie zum Beispiel zur Mitarbeit motivieren möchten und darauf hinweisen, was frühere Seminarteilnehmer durch die Übung an Positivem erlebt haben, setzen Sie einen Rahmen. Ihre Teilnehmer suchen dann in der Regel während der Übung unbewusst nach Beweisen für dieses positive Erleben und machen sich so selbst zu Akteuren.

Meta-Fragen: Und wie genau?

Während Sie sich noch einmal den zweiten Satz dieses Artikels anschauen (Teilnehmer, die „*alles* besser wissen ...“), können Sie überlegen, wann Sie zuletzt Lernende hatten, die sich selbst mit Generalisierungen unnötige Einschränkungen auferlegen. Aussagen wie „ich weiß *nie*, was Sie von mir wollen“ können Sie mit Meta-Fragen auflösen. Wenn Sie nachfassen („... wirklich *nie*?“), wird meist sehr schnell deutlich, dass der Teilnehmer durchaus schon Anweisungen von Ihnen verstanden hat und richtig umsetzen konnte. Sicherlich war das schon der Fall, wenn es darum ging, in die Pause zu gehen!

Eine andere Art von Einschränkungen sind Modaloperatoren. Äußert ein

unzufriedener Seminargast: „Immer muss ich auf meinen Übungspartner Rücksicht nehmen“, können Sie auch hier wieder einhaken und ihn fragen, was passieren würde, wenn er keine Rücksicht nähme. Dadurch kommt der Teilnehmer aus seiner „Sackgasse“ heraus und wird dazu angeregt, seine einseitige Sichtweise zu hinterfragen.

Spannend sind auch so genannte Universalquantoren. Manche Menschen verstecken sich hinter unspezifischen Subjekten: *„Jeder* hat Schwierigkeiten mit der Aufgabe.“ Auch hier können Sie als Trainer hinterfragen: „Wer denn genau?“ Das aktiviert das Erleben und bringt Ihr Gegenüber dazu, selbst die Verantwortung für sich zu übernehmen.

Indem Sie seinen verengten Fokus und damit das Modell der Welt erweitern, bekommt Ihr Seminargast wieder Zugang zu freien Ressourcen und merkt, dass er Wahlmöglichkeiten hat. Bei den Meta-Fragen ist Fingerspitzengefühl angebracht, damit die Intervention nicht zur Inquisition gerät.

Motivationsauslöser

Während Ihres Traineralltags haben Sie vielleicht auch schon einmal die Erfahrung gemacht, dass manche Teilnehmer direkt loslegen wollen, andere aber zuerst den Ablauf erklärt haben möchten. Dies ist ein Beispiel für unterschiedliche Meta-Programme. Darunter versteht man im NLP jene Muster, nach denen Menschen ihr Modell der Welt strukturieren. Eine praxistaugliche Komprimierung der Meta-Programme bietet das LAB-Profil, das sich auf 14 Muster beschränkt (siehe Kasten).

In unserem Beispiel haben die einen Teilnehmer ein proaktives, die anderen ein reaktives Muster. Dieser Tatsache Rechnung zu tragen, sorgt von Anfang an für zufriedenere Seminargäste, denn diese fühlen sich in ihrer Welt abgeholt. Wenn Sie noch nicht wissen, nach welchem Muster Ihre Zielgruppe vorwiegend wahrnimmt, verwenden Sie zunächst Sprachmuster für proaktive und reaktive Teilnehmer, um beide Gruppen zu motivieren. So könnten Sie zu Seminarbeginn vielleicht sagen: „Wir starten sofort und schauen uns erst einmal den Tagesablauf an.“

Ein weiteres wichtiges Muster, vor allem, wenn Sie Übungen anleiten, ist die Informationsgröße. Brauchen Ihre Teilnehmer nur eine kurze Info und das Übungsziel, um motiviert in die Übung zu gehen? Dann sprechen Sie lediglich die wichtigsten Punkte an. Oder haben Sie Teilnehmer, die zunächst viele Details erklärt haben müssen, um sich daraus Vorgehen und Übungsziel zu erschließen? Dann gehen Sie sequenziell vor und geben notwendige Einzelheiten an.

Die Gehirnforschung hat herausgefunden, dass wir am schnellsten mit allen Sinnen lernen, was sich die Suggestopädie schon lange auf die Fahne geschrieben hat. Umso effektiver ist es, die Sprache der Sinne gezielt im Training einzusetzen: Verwenden Sie sinnesspezifische Vokabeln für visuelle, auditive und kinästhetische Präferenzen bei Ihren Lernenden. Versteht ein Teilnehmer die Aufgabe nicht, kann es möglicherweise hilfreich sein, den gleichen Sachverhalt in einen anderen Kanal umzuleiten. Ist das klar, stimmig, greifbar?

Das LAB-Profil (Language and Behaviour profile) wurde von Rodger Bailey und Shelle Rose Charvet auf Basis der NLP-Meta-Programme entwickelt. 14 Kategorien machen den Zusammenhang zwischen Sprachstruktur und Verhaltensmuster einer Person in einem bestimmten Kontext deutlich. Durch einfache Fragen und genaues Zuhören wissen wir, was ihre Motivation anfacht und wie ihre Informationsverarbeitung abläuft.

A. Motivationale Merkmale

1. Niveau: Handelt jemand sofort oder analysiert er erst die Situation?
2. Kriterien: Welche Schlüsselwörter wecken Emotionen?
3. Richtung: Möchte jemand ein Ziel erreichen oder Probleme vermeiden?
4. Quelle: Entscheidet jemand selbst oder braucht er Feedback?
5. Grund: Wird jemand durch Möglichkeiten oder Strukturen motiviert?
6. Entscheidungsfaktoren: Wie oft und stetig braucht jemand Veränderungen?

B. Informationsverarbeitung

7. Informationsgröße: Braucht jemand viele Details oder nur die Eckdaten?
8. Richtung der Aufmerksamkeit: Achtet jemand auf die Signale anderer oder auf sich selbst?
9. Reaktion auf Stress: Wie reagiert jemand auf Belastungen?
10. Stil: Übernimmt jemand gerne allein oder geteilt Verantwortung?
11. Organisation: Orientiert sich jemand an Gefühlen oder an Aufgaben?
12. Regelstruktur: Hat jemand Regeln für sein Verhalten und das der anderen?
13. Überzeugungs-Kanal: Welcher Sinneskanal ist ausschlaggebend für Entscheidungen?
14. Überzeugungs-Modus: Wie oft oder lange muss jemand Informationen erhalten?

Das LAB-Profil ist ideal geeignet für Bewerberauswahl, Verkauf und Trainingsdesign.

Andrea König-Wenskus ist NLP-Master, LAB-Master in Wuppertal, www.skill-builder.de.

Der Kopf läuft mit

Von Peter Gerecke

Die nächste Saison kommt bestimmt: Auf zum Marathon. Tipps für das Selbstcoaching beim Lauf.

Marathonläufer kennen die langen Wochen der Vorbereitung auf den Lauf. Sie sind geprägt von Disziplin, systemisch ausgerichtetem Training und dem Kribbeln im Bauch, das wächst, je näher der Termin zum Lauf rückt. Hinter all den Bemühungen stecken der Wunsch und das Ziel, Zeiten zu toppen und uns selbst Schritt für Schritt weiter zu entwickeln. Immer mit dem Anliegen, etwas zu tun, was andere nicht können und die meisten von ihnen auch nie tun werden. Dieser gewisse Marathonkick steckt wohl in jedem Läufer, jeder Läuferin und lässt uns nicht mehr los.

Umso mehr richten wir unseren Fokus auf Muskelaufbau, Ausdauertraining, Ernährung und passende Trainingsschuhe, wohlwissend: eine gute Kombination der Elemente steigert unsere Leistung und hilft uns, die Qualen der Distanz durchzustehen. Blicken wir genauer in uns hinein, werden wir feststellen, dass es einen inneren Antrieb gibt, alljährlich diese Herausforderungen anzunehmen. Dieses innere Glücksgefühl, das uns jeder Lauf vermittelt und in keiner anderen Weise zu generieren ist. Dies zu erleben heißt Marathoni zu sein.

Wir steuern unsere Motivation also bewusst über ein Gefühl. Mit diesem Hintergrund können Methoden aus dem Mentaltraining das rein sportliche Training unterstützen. Jeder ist dabei sein ganz persönlicher Mentalcoach. Es ist möglich, unsere Gefühle während der Hochleistungsphase zu koordinieren. Dazu habe ich ein 5-Phasenmodell entwickelt und im Selbstversuch am 19. April 2009 während des Wien-Marathons getestet. Die Defokussierung der körperlichen Belastung steht dabei im Vordergrund.

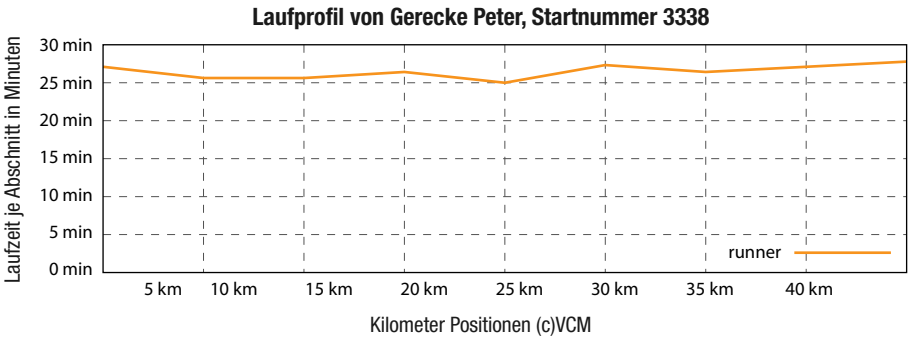
Entsprechend trainiert werden sollte diese Defokussierung nach meiner Erfahrung mindestens ein Mal in der Kurzvariante (zum Beispiel vier mal eine Distanz von fünf Kilometern) und ein Mal mit der gesamten Distanz. Wichtig ist die Verankerung der Bilder

und Vorstellungen im Lauf. Einfacher ist es für Läufer, die NLP-Methodiken, wie etwa Ankern und die Veränderung von Submodalitäten, anwenden zu können.

In der 1. Phase, zwischen Kilometer 0 und 10, lenken wir unsere Aufmerksamkeit auf äußere Reize. Wir konzentrieren uns auf externe Gegebenheiten der Strecke, die uns besonders angenehm erscheinen, ein schönes Gebäude, schöne Landschaft, eine Musikgruppe – es geht also um visuell und auditiv wahrnehmbare Reize. Diese gilt es, durch einen Druckpunkt an den Fingern zu ankern. Während wir ein tolles altes Gebäude wahrnehmen und den Stil der Bauweise bewundern, drücken wir z.B. mit der rechten Hand einen Finger der linken und genießen dabei gleichzeitig den Eindruck des Gebäudes. Wir können später diesen visuellen Reiz und den damit verbundenen Zustand durch erneutes Drücken des Fingers abrufen. Mindestens vier besonders angenehme äußere Reize sind auf den Fingern einer Hand zu ankern.

Während der ersten zehn Kilometer ist unsere körperliche Verfassung noch gut. Mit dieser Technik können wir uns in der letzten Belastungsphase, der Phase 4, in den guten Zustand versetzen, den wir vom Beginn des Laufes kennen.

Die 2. Phase bezieht sich auf angenehme Vorstellungen, die nach dem Lauf geplant sind. Ziel ist, während der kommenden zehn Kilometer den Fokus von der körperlichen Belastung weg zu ziehen und uns stattdessen mit guten Gedanken an die Zukunft zu beschäftigen. D.h., zwischen Kilometer 10 und 20 konzentrieren wir uns in Gedanken an kleine Belohnungen, die wir uns nach dem Lauf gönnen. Das kann ein schönes Essen, ein tolles kulturelles Erlebnis und anderes sein. Diese Belohnungen nach dem Marathon schmücken wir glanzvoll aus, wir machen uns ein wunderschönes inneres Bild davon und genießen die Vorstellung des Erlebnisses, das auf uns wartet, in allen Einzelheiten. Dabei sollten wir mindestens vier Events finden.



Die 3. Phase bis zum 30. Kilometer, die bereits den Halbmarathonpunkt überschreitet, bleibt stark ressourcenorientiert. Wir richten unsere Gedanken auf bereits gemeisterte, sportliche Events in unserer Sportkarriere. Die letzten Marathonläufe, eine Berg- oder Fahrradtour, vielleicht auch eine Erinnerung an ein anstrengendes handwerkliches Erlebnis, in dem wir körperlich stark beansprucht wurden. Auch hier finden wir mindestens vier Beispiele und machen uns davon innere Bilder, die wir nun wieder ausschmücken und intensiv in Erinnerung holen. Dabei defokussieren wir uns von der körperlichen Belastung und holen uns unbewusst Energien aus der Vergangenheit.

Nun laufen wir in die 4. Phase und beginnen die 30-Kilometermarke zu überschreiten. Es ist die größte Herausforderung eines Marathonlaufes, Jeder von uns Marathoni kennt sie und hat sicherlich intensivste Erinnerungen an diese Sequenzen. Im mentalen Selbstcoaching sind wir gut positioniert, ressourcenorientiert ausgerichtet und bereit, die Herausforderung anzunehmen. In den folgenden zehn Kilometern des Laufes, also bis zur 40-Kilometermarke, konzentrieren wir uns auf den Abruf der schönen Wahrnehmungen am Streckenrand aus dem Beginn des Laufes, die wir in den ersten zehn Kilometern auf unseren Fingern verankert haben. Durch erneuten Druck auf die Finger rufen wir die Bilder ab und richten unsere innere Aufmerksamkeit auf das Gefühl, das wir von den visuellen und auditiven Wahrnehmungen in der ersten Phase unseres Laufes gespeichert haben. Damit verändern wir bewusst unseren inneren Zustand und lenken in positiver Weise unsere Energien. Wir lenken uns gedanklich von der Erschöpfung ab und denken hin zu unserem frischen, ausgeruhten Zustand zum Beginn des Laufes. Wichtig ist, in dieser Phase die Erinnerungsbilder gleichmäßig und intensiv nacheinander und in stetiger Wiederholung abzurufen. Das hilft uns also, die Belastung zu defokussieren.

Guter Dinge laufen wir in die Schlussphase. Auf den letzten Kilometern richten wir unsere Gedanken ausschließlich auf das Ziel. Wir schmücken uns unseren ganz individuellen, persönlichen Zieleinlauf in allen Farben aus, hören den Jubel der Zuschauer und genießen bereits im Vorfeld das Gefühl, anzukommen. Diese Gedanken „tragen“ uns sozusagen in das Ziel hinein. Wie die Tabelle meiner durchschnittlichen Laufzeit während des Wien-Marathons zeigt, kann die Leistung in der letzten Phase sogar leicht gesteigert werden.

Peter Gerecke, Lehrcoach und Lehrtrainer (DVNLP) und EMDR-Coach in eigener Praxis in Tübingen, Trainer am Tübinger Institut für NLP, das u.a. spezielle Mentaltrainings für den Ausdauersport anbietet. www.petergerecke.de. www.nlp-tuebingen.de

Moderne Rituale für die Heilung

Als Psychologieprofessor trug **Gerhart Unterberger** das NLP in Forschung und Lehre.
Ein Ergebnis ist das Hildesheimer Gesundheitstraining.

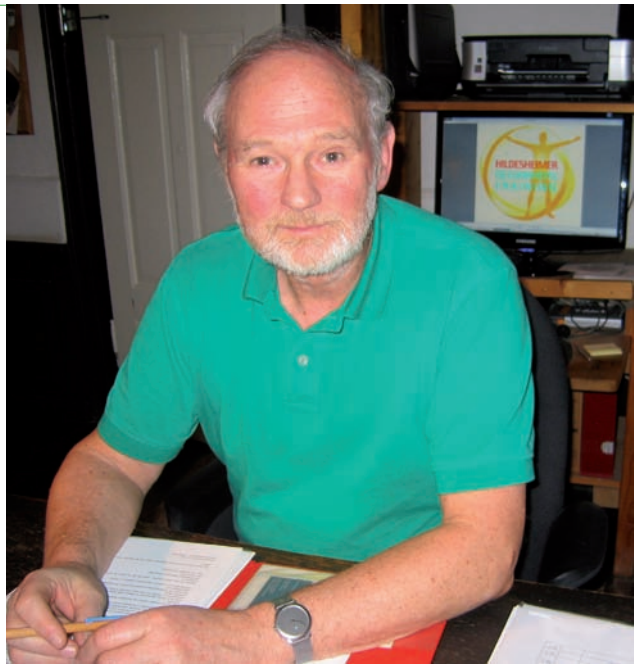


Foto: Jutta Unterberger

Als Gerhart Unterberger das Neurolinguistische Programmieren kennen lernte, hatte er bereits den Lehrstuhl für Psychologie an der HAWK Hildesheim/Holzminden/Göttingen inne. Seine Aufgabe war es, Studierende für ihre Tätigkeit im Bereich der Sozialen Arbeit fit zu machen, dazu zählten Gesprächsführung, Beratung und Selbstmanagement. Doch so richtig glücklich war er nicht mit dem, was er den Studierenden an Verhaltenstherapie und klientenzentrierter Gesprächsführung mitgeben konnte, und suchte – bessere – Alternativen.

Ende der 70er Jahre besuchte Gerhart Unterberger, neugierig geworden durch Fachliteratur, erstmalig ein NLP-Seminar in Heidelberg, organisiert von Gundl Kutschera. Er war fasziniert von der „eleganten Art", wie John Grinder und ein irischer Heiler dieses Seminar zur Heilungsförderung managten, von den komplexen Übungen, den Trancen und ihren Effekten. Er kehrte von der Veranstaltung, wie er sagt, in einem „deutlich besseren inneren Zustand" zurück, als er hingefahren war. Das war es, was er fortan den Studenten weitergeben wollte. So entschloss sich Gerhart Unterberger zu einer NLP-Ausbildung und entwickelte anschließend eine prozessorientierte Beratung auf NLP-Basis, von der mehr als zwei Jahrzehnte lang Studierende profitierten.

Über Forschungsprojekte, die überwiegend vom Land Niedersachsen gefördert wurden, und unter dem Slogan „Powered by NLP" entwickelte er mit Psychologen, Pädagogen und Medizinern ein Gruppentraining mit neuen Formaten und Trancen. Daraus entstand das Hildesheimer Gesundheitstraining (HGT) für Patienten mit chronischen Erkrankungen – Allergien und Asthma, hohem Blutdruck, Beschwerden des Bewegungsapparates, Schmerzen und Krebs – und für die Prävention. Das Training hilft, den engen Zusammenhang zwischen seelischem Zustand und körperlichem Befinden zu entdecken. Patienten erweitern ihre Ressourcen, trainieren autosuggestive Übungen für den Umgang mit belastenden Situationen, wie Stress und Schmerz, entmachten ungünstige Überzeugungen und lernen, wie sie Heilungsprozesse fördern können.

Das von Gerhart Unterberger gegründete Institut für Therapie und Beratung an der HAWK wurde die organisatorische Basis für die klinischen Tests des Hildesheimer Gesundheitstrainings und die Ausbildung entsprechender Trainer. Und da Gerhart Unterberger seit zwei Jahren in Pension ist, kann er sich voll und ganz auf das konzentrieren, was ihm Spaß macht: die weitere Forschung und die Ausbildung. Jüngstes Projekt des Institutes ist eine Weiterentwicklung der Betreuung von Krebspatienten. Das HGT für die Onkologie wurde „fein geschliffen" und wird nun in einem Experimental- und Kontrollgruppendesign in Zusammenarbeit mit mehreren Kliniken evaluiert. Es ist nicht leicht, Geld für solche Studien aufzutreiben, an denen die Pharmafirmen, die wesentliche Teile der medizinischen Forschung finanzieren, kein Interesse haben. Umso erfreulicher ist es, dass diese Studie über eine private Spende von 100 000 Euro finanziert werden konnte.

Der Befund nach gut zehn Jahren wissenschaftlicher Begleitung der HGT-Praxis: Sieben von zehn Teilnehmern geht es zwei Jahre nach dem HGT noch immer besser als davor. Die meisten können die Arztbesuche und den Medikamentenverbrauch einschränken, viele verzichten ganz auf „ihre" Medizin. Für die Zukunft stellt Gerhart Unterberger sich vor, Patienten den Zugang zu mentalem Training zu erleichtern, etwa über das Angebot von Impulsseminaren. So können Menschen im Vorfeld wichtige Effekte erleben, sie müssen nicht gleich ein komplexes Training buchen, ohne wirklich zu verstehen, was es ihnen an Lebensqualität und Gesundheit bringen kann. Gerhart Unterberger ist überzeugt: „So wie körperliches Training für viele selbstverständlich ist, so wird in Zukunft auch mentales Training selbstverständlich werden. Wir brauchen Rituale für unsere Gesundheit und einen ausgeglichenen mentalen Zustand – auch im 21. Jahrhundert."

Malte Jakobi

Stark fühlen

Gut hundert Trainer begleiten nach Konzepten von **Gundl Kutschera** Menschen auf dem Weg zu innerer Stärke und Beziehungsfähigkeit – in der Familie, in der Schule und auf der Vorstandsetage.

Foto: Kremaier

Mit dem Neurolinguistischen Programmieren kam Gundl Kutschera erstmals in den USA in Kontakt. Als promovierte Soziologin und Psychologin forschte sie bereits vier Jahre am Max-Planck-Institut für Psychiatrie in München, baute dort den Bereich Sozialpsychologie und Kinderpsychiatrie mit auf und bildete Familientherapeuten aus. Da erhielt ihr Mann, Physiker, einen Ruf in die USA. Es war eine willkommene Gelegenheit, das Mekka der Psycho-Szene kennenzulernen und teilzuhaben an den großen Entwicklungen, die letztlich auf die Befreiung des Individuums von beengenden Konventionen zielten. Im Rückblick und mit gut dreißig Jahren Erfahrung meint Gundl Kutschera heute, dass dieser Anspruch so nicht eingelöst werden konnte. „Wir können nicht Regeln brechen, ohne dem Menschen etwas Neues anzubieten. Menschen brauchen einen sicheren Rahmen, in dem sie sich entwickeln und bewegen und auch einmal über die Grenzen gehen können."

Wie sehr ein solcher Rahmen fehlt, merkt sie vor allem in ihrer Arbeit mit Kindern und Jugendlichen, deren „Frustrationstoleranz gleich Null" sei. „Wenn sie in einem Fach mal einen Sechser bekommen, dann schmeißen sie gleich die ganze Schule hin." Die Familien seien überfordert. Oft bricht das Zuhause auseinander, jede zweite Ehe wird heute geschieden, in den Großstädten sind es sogar 70 Prozent. Gegen eine solche Entwicklung setzt Gundl Kutschera ihre Arbeit. „Sozialkompetenz", sagt sie, „das ist mein Ding." Und zwar unter anderem nach NLP, das sie seit der USA-Zeit nicht mehr losließ. Es dient als Basis für eigene Konzepte, die sie um einen ethischen Rahmen erweiterte – zusammengefasst in der Resonanzmethode. Von 100 Trainerinnen und Trainern im institutseigenen Netzwerk wird diese Methode in Ausbildung und Beratungspraxis angewendet und gemeinsam weiterentwickelt.

Am NLP überzeugte Gundl Kutschera unter anderem, dass es den Fokus der Veränderungsarbeit konsequent weg vom Verhalten auf den inneren Zustand legt, der das Verhalten beeinflusst. Und die Grundregel, wonach ein Verhalten strikt von der Person getrennt wird. Es kann zum Beispiel sehr befreiend für eine Mutter sein, wenn sie hört: „Dein Kind ist völlig in Ordnung. Doch sein Verhalten schadet ihm. Deshalb zeig diesem Verhalten ein klares Nein!" An den Kutschera-Instituten in Österreich, Deutschland und der Schweiz lernen Menschen, wie dies auf respektvolle Art geschehen kann: „Und zwar, indem wir sie innerlich stark machen."

Es gehe in ihrer Arbeit meist um Beziehungen und um nicht gelebte Gefühle, egal ob in Partnerschaft, Familie oder etwa als Führungskraft in der Wirtschaft, sagt Gundl Kutschera. Ärger, Wut, Ohnmacht – diese Emotionen sind allgegenwärtig. Ihr jedoch geht es um die positiven Gefühle: zum Beispiel, wenn Menschen ihre Ressourcen erkennen. Wenn sie sich selbst schätzen lernen und Vertrauen in ihr Tun gewinnen, unabhängig davon, was die Zukunft bringt. „Bei uns werden Talente freigelegt", sagt Gundl Kutschera. Die Resonanzmethode hilft, einen Schatz an positiven Gefühlen zu bergen und sie mit den Resonanz-Werkzeugen leben zu können. Wer mit sich selbst im Reinen ist, vermag eine neue Qualität der Beziehung zum anderen zu knüpfen und seinem Umfeld offen und frei zu begegnen. Das ist es, was Gundl Kutschera „Resonanz" nennt, ein Begriff, den sie der beruflichen Welt ihres Mannes entlieh. In der Physik beschreibt Resonanz einen Zustand, in dem getrennte Objekte in gleicher Weise schwingen.

16 Jahre hat sich Gundl Kutschera in den USA aufgehalten. Sie baute u.a. ein Therapiezentrum an einer Sonderschule auf, um jungen Menschen in prekären Verhältnissen eine Alternative zu Klinik oder Gefängnis zu bieten. Mit John Grinder, einem der beiden NLP-Begründer, verbindet sie eine enge Zusammenarbeit. Sie wurde erste NLP-Lehrtrainerin deutscher Sprache und ist noch immer, mit ihren 69 Jahren, als Trainerin tätig. Gerade in Krisenzeiten entdecken immer mehr Führungskräfte und Unternehmen, wie wichtig das „richtige" Umgehen mit Gefühlen den gesunden Erfolg mitbestimmen.

Regine Rachow

Möglichkeit zu handeln

GFK-Kurse in der JVA Sehnde – Zwischenbilanz der Trainer

In der Justizvollzugsanstalt Sehnde bei Hannover haben sich bisher 41 Gefangene an Kursen zur Gewaltfreien Kommunikation (GFK) nach Rosenberg beteiligt. Es handelt sich um Männer, die sich für ihre Straftaten mehrere Jahre in Haft befinden. Die Hälfte von ihnen kann sich vorstellen, die GFK als Form des Umgangs miteinander auch nach Haftentlassung weiterzuverfolgen. Das zeigt eine Zwischenbilanz, die die Trainer Georgis Heintz und Jens Hennings vor der Anstaltsleitung zogen. Von 18 Fragebögen, die sie mindestens vier Monate nach Kursende an die Teilnehmer austeilten, bekamen sie 17 zurück. Fast alle Befragten gaben an, dass sie von den Kursen profitierten. Vor allem hätten sie eine neue Sicht über sich selbst erlangt, (zwölf Personen „deutlich“, drei Personen „sehr deutlich“), und sie könnten auch andere Menschen anders als bisher sehen (14 Teilnehmer „deutlich“, drei „sehr deutlich“). Jeder zweite Teilnehmer sieht durch den Kurs die eigenen Handlungsmöglichkeiten „deutlich“ und weitere sieben Teilnehmer „ein bisschen“ erweitert.

Georgis Heintz und Jens Hennings aus Hannover arbeiten ehrenamtlich seit September 2008 mit Strafgefangenen in der JVA Sehnde, zuvor waren sie schon drei Jahre in der JVA Hannover tätig. Sie bieten ihre GFK-Trainings auch Bediensteten des Strafvollzugs im Land Niedersachsen an. Beide Trainer sind Mitglied im Arbeitskreis „Restorative Justice“ der niedersächsischen JVA-Seelsorge und des Justizsministeriums. Ziel ist die „Wiederherstellung des sozialen Friedens“, wie Jens Hennings betont. „Dazu ist die Gemeinschaft, das gesellschaftliche Umfeld in neuer Weise mit einzubeziehen.“ Im Mai ist ein erstes Symposium dazu geplant. Auf Initiative von Georgis Heintz und Jens Hennings gründete sich auch in der bundesweiten GFK-Community der Arbeitskreis „GFK und Restorative Justice“.

RR

Information und Kontakt: www.gfk-justiz.de

Orientierung im Coaching-Dschungel

DVNLP-Broschüre abrufbereit

Was macht einen guten Coach aus und woran erkenne ich ihn? Was ist Coaching im Unterschied zu einer Therapie? Diese und andere Fragen rund ums Coaching beantwortet der Deutsche Verband für Neurolinguistisches Programmieren (DVNLP) in seiner neuen Broschüre „Perspektiven“. Dabei werden u.a. Coaching-Methoden sowie Nutzen und Anwendungsbereiche von Coaching dargestellt. Die Broschüre gibt einen Überblick über alle Coaching-Verbände in Deutschland und deren Mindestanforderungen. Da die Berufsbezeichnung „Coach“ rechtlich nicht geschützt ist, möchte die neue Broschüre Qualitätsstandards für zertifizierte NLP-Anwender sowie NLP-Ausbilder sichern helfen. Nach eigenen Angaben bietet der DVNLP mit insgesamt mindestens 54 Ausbildungstagen die derzeit umfangreichste standardisierte Coach-Ausbildung in Deutschland an.

LR

Information und Kontakt: www.dvnlp.de

Ernährung und Altern

Studie konkretisiert kalorienarme Kost für längeres Leben

Eine neue Studie des Max-Planck-Instituts für Biologie des Alterns in Köln könnte helfen, den positiven Effekt von diätischer Ernährung auf die Gesundheit besser als bisher zu verstehen. Bereits früher haben wissenschaftliche Erkenntnisse etwa an der Fruchtfliege und der Maus gezeigt, dass kalorienarme Kost die Lebensdauer erhöht. Ungeklärt war, ob der gesundheitliche Nutzen durch die Reduktion bestimmter Nährstoffe oder allgemein durch weniger Kalorien entsteht. Wissenschaftler setzten dazu Fruchtfliegen auf eine Diät aus Hefe, Zucker und Wasser, der jeweils unterschiedliche Mengen essenzieller Nährstoffe wie Vitamine, Fette und Aminosäuren zugefügt wurden. Dabei zeigte sich, dass die Lebensdauer und die Fruchtbarkeit der Fliegen durch bestimmte Kombinationen von Aminosäuren beeinflusst werden, vor allem der Aminosäure Methionin. Die Forscher halten ihre Erkenntnisse auch in der Humanbiologie für bedeutsam.

B. Abrell, MPG

Originalarbeit: Richard C. Grandison, Matthew D. W. Piper & Linda Partridge: Amino-acid imbalance explains extension of lifespan by dietary restriction in Drosophila. Nature, 3. Dezember 2009, doi:10.1038/nature08619

Leiden und leben

Michael Begelspacher:
Leidest du noch oder lebst du schon?
Books on Demand,
Norderstedt, 2009

Der Titel will aufrütteln und provozieren: „Leidest du noch oder lebst du schon?“ Die Gründe, warum Menschen sich unglücklich, allein und missverstanden fühlen, liegen nach Ansicht des Autors oft sehr tief in der individuellen Vergangenheit. Unmittelbar und ohne ersichtlichen Anlass brechen sie hervor, belasten den Alltag und enden mitunter in ernsthafter Krankheit oder bei Suizidgedanken. Michael Begelspacher berichtet über seine Erfahrungen und sein Wissen aus der über 15-jährigen therapeutischen Berufspraxis. Sein Buch möchte Therapeuten und Hilfesuchenden eine Anleitung sein, den Keim dieser Gefühle zu entdecken, um sie aus der Ohnmacht und der Enge der Angst herauszuführen und zu heilen.

Begelspacher beginnt mit den theoretischen Hintergründen: Wie sind Psyche und Persönlichkeit aufgebaut und wie kommt es, dass wir uns so fühlen, wie wir uns fühlen? Der Grund für Schmerz und das Gefühl der Unzulänglichkeit, des missverstanden Seins, liegt eben meist nicht in der Situation selbst, sondern beispielsweise in negativen Erfahrungen und Empfindungen der Kindheit, die wir aus Hilflosigkeit in uns verschlossen haben. Sie kommen immer wieder an die Oberfläche, ausgelöst durch die unterschiedlichsten Situationen und in den verschiedensten Ausprägungen. Eine Therapie dieser Symptome heilt jedoch nicht ihre Ursache. Dem setzt Michael Begelspacher einen Prozess entgegen, der die verborgenen Ursprünge der Gefühle zu suchen, zu verstehen und anzunehmen hilft. Es beginnt beim bewussten Beobachten des eigenen Selbst, des Körpers und der Seele. Der Autor hilft mit verständlichen Erklärungen der unbewusst ablaufenden psychischen Prozesse. Berichte aus seiner Praxis unterstützen die Erläuterungen, ergänzt durch praktische Übungen.

Begelspacher arbeitet seit 1995 als Hypnotherapeut. Er hatte da bereits ein bewegtes Berufsleben hinter sich u.a. als Elektroinstallateur, Schauspieler, Bodyguard und Unternehmensgründer im Softwarebereich. Ab 1989 ließ er sich in der traditionellen chinesischen Medizin und Heilpraxis sowie im Neurolinguistischen Programmieren und in der Hypnotherapie audbilden.

Tino M. Böhler

Forschungsreise zum Ich

Petra Bock:
100 Fragen
Ihr Leben betreffend.
Knaur, München 2009

„Am Grund der Dinge erwartet uns eine Frage, keine Antwort“, schrieb einmal der Wissenschaftsautor John Horgan. Das ist im wirklichen Leben nicht viel anders als in der Wissenschaft. Auch persönlich öffnet sich der Grund der Dinge meist unerwartet mit einer Frage. Etwas ging zu Ende oder begann, manchmal gibt eine Krankheit den Anstoß nachzudenken – wie auch immer, wir beginnen zu fragen: Soll das alles gewesen sein? Das ist schon einmal ein guter Anfang, und wie es mit dem Suchen weitergehen kann, verrät die Lektüre des neuen Büchleins von Petra Bock. Ihre Fragen kommen scheinbar harmlos daher, natürlich fehlt auch die obligatorische Coaching-Frage nicht: „Was ist mir wichtig?“ Doch sie zielen aufs Innerste, und manche haben es richtig in sich. „Wer sind Sie, wenn Sie mit sich allein sind?“ Oder: „Wer sind Sie, wenn Sie verliebt sind?“ Trickreich lenkt die Autorin, selbst Coach und Trainerin, unsere Gedanken auf unsere inneren Potenziale, z.B. in puncto Träume, die wir für unrealistisch halten. „Was würde geschehen, wenn Sie sie dennoch verwirklichen würden?“ Meine Empfehlung für die Lektüre wäre, erst einmal alle Fragen hintereinander wegzulesen und erst dann, beim zweiten Mal, den Stift zu zücken und antworten. Nehmen Sie sich Zeit! Die Lektüre ist wie ein Geschenk an Sie selbst. Und selbstverständlich eignet sich das Buch hervorragend als Geschenk an andere.

Regine Rachow

TRAINER

Ben Ahlfeld

Ben Ahlfeld gehört zu den Trainern der neuen Generation und verfügt über ein umfangreiches Fachwissen, der Lehrstil ist unterhaltsam und gleichzeitig tiefgehend. Seine Teilnehmer sind begeistert davon, in der gelebten praktischen Anwendung zu lernen, was seine Ausbildungen besonders spannend macht.

Kernkompetenzen:

- Das echte NLP: Original lizenzierte Ausbildungen nach Dr. Richard Bandler
- Hypnose Workshops und Hypnosis Mastery Diploma
- Charisma und Business Coaching

ZHI CONsulting
Schwenkg. 6 Top 9 • A-1120 Wien
fon: +43 676 59 300 59
www.zhi.co.at • office@zhi.co.at

Cora Besser-Siegmund
Harry Siegmund

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

Unsere Ausbildungsmodule – NLP, Magic Words und **w**ingwave – führen zu folgenden Coach-Abschlüssen:

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

BESSER-SIEGMUND-INSTITUT
Mönckebergstraße 11
D-20095 Hamburg
Fon: 040-3200 4936 • Fax: 040-3200 4937
info@besser-siegmund.de
www.besser-siegmund.de, www.wingwave.com

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

Manuela Brinkmann

Als Diplom-Psychologin und DVNLP-Lehr-Trainerin bin ich seit 1988 Trainerin, Beraterin, Coach und Sachbuchautorin in der Wirtschaft und der Industrie in Deutschland, Schweiz und Österreich.

Weitere Ausbildungen: Rechtswissenschaft, Medizin, Sport, Yoga, Rolfing, Gruppendynamik, Moderation, Präsentation, **w**ingwave-Coaching

Arbeitsschwerpunkte:

- Firmeninterne Seminare, Beratungen, Coachings in: Führung, Strategie, Verkauf und Kommunikation

NLPbiz, offene Seminare:

- NLP im Business
- Strategieentwicklung für Unternehmen, Verwaltungen und Abteilungen mit den logischen Ebenen
- Business-NLP-Ausbildungen und Beratertraining

NLPbiz
Oberdorfweg 3 • CH-8916 Jonen / Zürich
Tel: 0041 56 640 90 94 • Fax: 0041 56 666 26 17
Mail: info@nlpbiz.ch
www.nlpbiz.ch • www.toptraining.ch
www.unternehmenspyramide.com

Shelle Rose Charvet

Internationale Bestseller-Autorin, Präsidentin der Canadian Association of Professional Speakers, NLP Trainerin und weltweit bekannte Expertin für Kommunikation.

Shelle Rose Charvet ist die Entwicklerin der Language and Behaviour Profile (LAB Profile), einer effektiven Kommunikationsmethode, die Motivationsanreize aufschlüsselt und so das Verhalten und die Entscheidungen einer Person vorhersehbar macht. Ihr Bestseller „Wort sei Dank" wurde bereits in 17 Sprachen übersetzt und ist in der Kommunikationsbranche ein unverzichtbares Standardwerk.

Ausbildungsangebote:

- LAB Profile Consultant/ Trainer Programm 2010 in Kanada für Trainer, Berater und Coaches
- LAB Profile Advanced Business Diplom 2010 für Führungskräfte, Marketingleiter und Personalentwickler

www.LABProfileCertification.com
www.successstrategies.com
www.LABprofile.de
shelle@successstrategies.com

Katja Dyckhoff
Thomas Westerhausen

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

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

Arbeitsschwerpunkte:

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

POWER RESEARCH SEMINARE
Heidebergenstraße 21
D-53229 Bonn
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

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

Schwerpunkte:
EXPLORER®: NLP-Ausbildungen (DVNLP) inkl. Trainer und Coach, DVNLP, Systemische Business-Coach Ausbildung, Großgruppenprozesse, Schwarmintelligenz-Prozess, Dialogos, Teamtrainings

ChangeWorks Akademie
Rheinallee 3d
D-55116 Mainz

Tel. 06131 144290 / Fax 06131 1442919
info@changeworks.de
www.changeworks-akademie.de

Renate Biebrach
Ute Griessl

Ausbildung, Beratung & Coaching

Unser Kernangebot in Düsseldorf-Kaiserswerth:
NLP-Ausbildungen in allen Trainingsstufen nach den Standards des DVNLP

Weitere Informationen:

leichter leben
NLP in Kaiserswerth
Ute Griessl Institut

Alte Landstraße 172
40489 Düsseldorf
Tel: 0211 - 43 50 38 5
Fax: 0211 - 43 50 39 0
Web: www.nlp-kaiserswerth.de
Mail: info@nlp-kaiserswerth.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

Sabine Klenke

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

Qualifikationen:
langjährige Managementerfahrung, 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

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

Barbara Knuth

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

Ausbildung in
Gestalttherapie,
Mediation,
Organisationsberatung,
syst. Aufstellungen

Arbeitsschwerpunkte:
- NLP-Ausbildungen
- Mediations- und Coachingausbildungen
- Stressmanagement
- Einzel- und Teamcoaching

Barbara Knuth & Team
NLP Coaching Mediation
Barbara Knuth & Team
Wolfenbütteler Str. 4 • D-38102 Braunschweig
Tel.: 0531-34 10 20 • Fax: 0531-233 76 13
info@knuth-team.de • www.knuth-team.de

Bianca Kopetz

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

Arbeitsschwerpunkt:
Einjährige Coachausbildung zum lizenzierten **wing**wave-Coach in Kombination mit dem NLP-Practitioner (DVNLP)

Diese Ausbildung führt in Kombination mit Magic Words zum Abschluss:

Mental-Coach für systemische Kurzzeit-Konzepte

BESSER-SIEGMUND-INSTITUT
Mönckebergstraße 11
D-20095 Hamburg
Fon: 040-3200 4936
Fax: 040-3200 4937
info@besser-siegmund.de
www.besser-siegmund.de
www.wingwave.com

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

TRAINER

Elisabeth Krischik

NLP-Lehrtrainerin, DVNLP
Coach, DVNLP
Dozentin an der Universität zu Köln

Arbeitsschwerpunkte:
- NLP–Ausbildungen
- Führungstrainings
- Einzel- und Teamcoaching
- NLP und Gesundheit
- NLP im Tessin und in der Toskana

nlp-in-motion
Institut für Persönlichkeitsbildung

Elisabeth Krischik
NLP-Lehrtrainerin, DVNLP | Coach, DVNLP

Rolandstraße 61 • D-50677 Köln
Fon: 0221 9328890 • Fax: 0221 9328892
Mobil: 0179 4981225
eMail: e.krischik@nlp-in-motion.de
www.nlp-in-motion.de

Dr. Gundl Kutschera

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

Sie lehrt, forscht und trainiert seit mehr als 25 Jahren am eigenen Institut in den Bereichen Unternehmen, Gesundheit, Familie, Schule und Interkulturelles.

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

institutkutschera
Kommunikation in Resonanz

Büro Wien: Eisvogelgasse 1/1
0043 (0)1 597 5031
office@kutschera.org

Büro Wiesbaden: Bahnstrasse 10
0049 (0) 611/5328106
c.effertz@kutschera.org

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
Institut für ganzheitliche Heilverfahren

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

Marion Lockert

Trainerin, Coach, HP Psych
DVNLP-Lehrtrainerin/Lehrcoach, Autorin
zert. Systemaufstellerin, infosyon professional
Regionalsprecherin DGfS
geb. 1958, seit 22 Jahren selbständig

Das MLI bietet Ihnen
Business: Personal- & Organisationsentwicklung
- Führung, Selbstmanagement, Persönlichkeit
- Organisationsaufstellungen, Teamentwicklung
- Kommunikation, Kreativität
- Kundenorientierung

Aus- & Weiterbildung, z.B.
- NLP Coach Prac – umfassend & anspruchsvoll
- Systemaufstellungen leiten! • Visual Tools

Persönliche Entwicklung
- Coaching • Familienaufstellungen
- Matrixaufstellungen „Archetypen der Seele“
- systemische Jahresgruppen

Marion lockert – mit Hirn, Herz & Humor!

Marion Lockert Institut
Training. Coaching. Entwicklung
Richard-Wagner-Str. 11
D-30177 Hannover
Tel.: 0511 - 763 51 69-0
www.marion-lockert-institut.de
ML@marion-lockert-institut.de

Evelyne Maaß
Karsten Ritschl

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

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

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

Spectrum
KommunikationsTraining
Stierstraße 9
D-12159 Berlin

Fon: 030-8 52 43 41
Fax: 030-8 52 21 08
e-mail: info@nlp-spectrum.de
www.nlp-spectrum.de

Rudolf Metzner

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

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

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

metzner
CONSULTING

Metzner Consulting
Eisvogelstraße 24
D-85051 Ingolstadt

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

PORTRÄTS

Dr. Björn Migge

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

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

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

Feedbacks:
www.drmigge.de > Team/Feedbacks/Stiftung

DR.MIGGE-SEMINARE
Weiterbildungsinstitut Westfalen Lippe

Dr. Björn Migge
Portastraße 41 • D-32457 Porta Westfalica

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

Anja Mýrdal

Sie haben viel gewonnen, ...

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

Anja Mýrdal und ihr Team bieten Ihnen

- Trainer-Ausbildungen
- Coach-Ausbildungen
- NLP-Ausbildungen
- zert. DVNLP e.V. | BDVT e.V.

für BUSINESS und BERATUNG.

Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme!

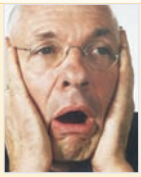
Anja Mýrdal & Team OHG

Ahlsdorfer Weg 8
D-27383 Scheeßel

Anja Mýrdal & Team
Training Consulting Coaching

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

info@anjamyrdal.de • www.anjamyrdal.de



Robert Reschkowski

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

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

SYNTEGRON

SYNTEGRON
personal-performance-training
Schadowstr. 70
D-40212 Düsseldorf

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

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 124388 • Fax: 03212 847 82 45
www.ThiesStahl.de
TS@ThiesStahl.de

Martina Tönnishoff

Gudrun Heinrichmeyer

Wir sind Dipl- Psych., Lehrtrainerinnen, Lehrcoaches, Lerncoaches, Supervisoren, Lehrtherapeuten

Sie haben Spaß und Freude an der Entwicklung und Entfaltung Ihrer Persönlichkeit? Sie schätzen respektvolles Miteinander beim Lernen? Dann freuen wir uns auf Sie!

Wir bieten Ihnen **zertifizierte NLP-Ausbildungen** (DVNLP; Society of NLP) zum NLP-Practitioner; NLP-Master; Advanced-NLP-Master (Führungskompetenz); Trainer; Ressourcenorientierten Coach (zertifiziert nach ProC) in **Münster** und **Iserlohn**.

nlp-impulse.com

NLP-Impulse.com
Gudrun Heinrichmeyer
Theo-Funccius-Str. 16
58675 Hemer

www:nlp-impulse.com
info@nlp-impulse.com
Tel.: 02372 2497

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

TRAINER

Heidrun Vössing

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

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

Spezialgebiete:
- Wavivid-Coaching
- Systemische Coachingausbildung
- Führungskräfte-Coaching
- 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

Internationales Team aus erfahrenen Psychologen, Supervisoren und Coaches. Tätig in allen europäischen Sprachen.

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)
In 2009: Gewinner des Coaching Awards Bestes Konzept

Institut Synergie

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

Christiane Weismüller M.A.

Germanistin, Erwachsenenpädagogin, Coach und Schreibtrainerin

Aus- und Weiterbildungen:
- Germanistik / Anglistik (M.A.)
- Erwachsenenpädagogik
- Coaching (DVNLP)
- Gewaltfreie Kommunikation
- Logotherapie und Existenzanalyse
- Trauerbegleitung

Arbeitsschwerpunkte
- Sinnorientiertes Coaching in Lebenskrisen
- Selbsteinfühlung mit Gewaltfreier Kommunikation
- Schreiben in Beratung und Therapie
- Schreibblockaden und Schreibprozess
- Begleitung von Buch- und Seminarprojekten
- Webseitentexte und berufliche Profile

Kreative Entfaltung
Coaching • Schreibtraining

Oelmühlgasse 5
60489 Frankfurt
Tel.: 069 / 24 14 01 50
info@kreative-entfaltung.de
www.kreative-entfaltung.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

Holger Wilms

Bankkaufmann & Sparkassenfachwirt
NLP-Master-Practitioner (Society of NLP)
LAB-Profile-Consultant und Trainer
(zertifiziert durch Shelle Rose Charvet)

Wir von labforyou belohnen Ihren Weiterbildungswillen und bieten Ihnen:
- LAB-Profile-Ausbildungen
- Teamtraining,
- Burn-out-Prävention
- Coaching & Vertriebsoptimierung

als besondere, humorvolle und wertvolle Weiterbildung an – zu fairen Preisen und hoher Qualität.

Ich trainiere, coache und lehre aus der Praxis für die Praxis und setze dazu meine Erfahrungen aus der Bankenwelt sensibel für Sie ein.

Viel Erfolg!

labforyou! Bestens. Das bist Du!

Holger Wilms
An der Siep 60 • D-41238 Mönchengladbach
Mobil: 0163-5673639
eMail: info@labforyou.de
www.labforyou.de

?

Hier könnte Ihr Trainerportrait stehen!

Interesse?

Kontaktieren Sie
Frau Stefanie Linden
unter
Tel.: +49 5251 13 4416

oder per eMail unter
linden@junfermann.de

Kommunikation & Seminar

Gewaltfreie Kommunikation • NLP • Business | Coaching • Mediation • Pädagogik • Gesundheit

Abo-Bestellung umseitig!

Junfermann Verlag
Frau Monika Köster
Postfach 18 40

D-33048 Paderborn

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

Kommunikation & Seminar

Gewaltfreie Kommunikation • NLP • Business | Coaching • Mediation • Pädagogik • Gesundheit

Probeheft-Anforderung bzw. Mitteilung Anschriften-Änderung umseitig!

Junfermann Verlag
Frau Maria Dane
Postfach 18 40

D-33048 Paderborn

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

Kommunikation & Seminar

Gewaltfreie Kommunikation • NLP • Business — Coaching • Mediation • Pädagogik • Gesundheit

Abonnement-Bestellung

Ich möchte »**Kommunikation & Seminar**« ab Heft 2/10 regelmäßig lesen und abonniere diese Zeitschrift für mindestens ein Jahr zum Bezugspreis von € 39,–* + Versandkosten (Deutschland € 7,50* Ausland € 9,50*) für 6 Ausgaben. Die Bezugsdauer verlängert sich um jeweils ein Jahr, wenn dem Verlag nicht 8 Wochen vor Ablauf des berechneten Bezugszeitraumes meine Abbestellung vorliegt.

Datum Unterschrift

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

Datum Unterschrift

* Stand 2006

Meine Adresse: ❑ Herr ❑ Frau

Name

Straße, Hausnummer

PLZ, Ort

Telefon Fax

Ich bin interessiert an folgenden Themen:

❑ GFK ❑ Coaching ❑ NLP
❑ Business ❑ Pädagogik ❑ Gesundheit
❑ sonstiges:

Kommunikation & Seminar

Gewaltfreie Kommunikation • NLP • Business — Coaching • Mediation • Pädagogik • Gesundheit

Probeheft/Anschriftenänderung

❑ Bitte senden Sie an nebenstehende Anschrift ein kostenloses Probeheft

❑ Kunden-Nr.

Meine Anschrift ändert sich ab
von (bisherige Adresse):

Straße, Hausnummer

PLZ, Ort

Meine (neue) Adresse: ❑ Herr ❑ Frau

Name

Straße, Hausnummer

PLZ, Ort

Telefon Fax

Ich bin interessiert an folgenden Themen:

❑ GFK ❑ Coaching ❑ NLP
❑ Business ❑ Pädagogik ❑ Gesundheit
❑ sonstiges:

Bestellcoupon – Ich bestelle

..... Ex.	Rosenberg: Gewaltfreie Kommunikation	978-3-87387-454-1	€ (D) 19,95
..... Ex.	Fritsch: Praktische Selbstempathie	978-3-87387-695-8	€ (D) 17,00
..... Ex.	Bitschnau: Die Sprache der Giraffen	978-3-87387-707-8	€ (D) 24,00
..... Ex.	Fischbacher: Geheimer Verführer Stimme	978-3-87387-704-7	€ (D) 9,95
..... Ex.	Holler: Trainingsbuch Gewaltfreie Kommunikation	978-3-87387-538-8	€ (D) 19,95
..... Ex.	Gens: Mit dem Herzen hört man besser	978-3-87387-667-5	€ (D) 12,95

Preisänderungen vorbehalten

Name Straße

PLZ/Ort Unterschrift

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

wingwave-Trainings 2010

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

wingwave®

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

Erfolge bewegen. Blockaden lösen. Spitzenleistung erzielen.

wingwave®-Trainings 2010 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, Vandaliastr. 7, D-96215 Lichtenfels, Tel. +49 9571 4333, www.simmerl.de, kommunikationstraining@simmerl.de]
Termine: 17.-20.05.2010 + 13.-16.12.2010
Trainerin: Claudia Simmerl

Berlin [Eilert Coaching, Falkenhagener Str. 22, D-13585 Berlin, Tel. +49 30 36415580, info@wingwave-akademie.de, www.wingwave-akademie.de]
Termine: 25.-28.03.2010 + 24.-27.06.2010 30.09-03.10.2010 + 02.-05.12.2010
Trainer: Dirk W. Eilert

Berlin [SKE, Heylstr. 24, D-10825 Berlin, Tel. +49 30 85079977, SKEschmidt@aol.com]
Termine: 15.-18.04.2010 + 16.-19.09.2010
Trainer: Wolfgang R. Schmidt, Karin Schmidt

Berlin [CoachingAkademie Berlin, Steinstr.21, D-10119 Berlin-Mitte, Tel +49 30 30609790, info@coachingakademie-berlin.de, www.coachingakademie-berlin.de]
Termin: 22. - 25.04.2010
Trainer: Marcel Hübenthal

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

Bonn [Coachingakademie, Kurt-Schumacher-Str. 2, D-53113 Bonn, Tel. +49 228 4107849, office@coachingakademie-bonn.de, www.coachingakademie-bonn.de]
Termine: 11.-14.03.2010 + 01. -04.07.2010 14.-17.10.2010
Trainer: Jörg Abromeit

Düsseldorf [Syntegron®, Schadowstr. 70, 40212 Düsseldorf, Tel. +49 2115 560233, Rrtual@aol.com]
Termine: 01.-04.07.2010 + 07.-10.10.2010
Trainer: Robert Reschkowski

Frankfurt/M. [Achim Stark, SIALL-Institut - Souverän in allen Lebenslagen, Dechant-Heimbach-Str. 51, D-53177 Bonn-Bad Godesberg, Tel. +49 178 2481106, www.siall-institut.de]
Termine: 11.-14.03.2010 + 12.-15.08.2010
Trainer: Achim Stark, Ute Menzel

Hamburg [Besser-Siegmund-Institut, Mönckebergstr. 11, D-20095 Hamburg, Tel. +49 40 32004936, info@besser-siegmund.de]
Termine: 03.-06.06.2010 + 07.-10.10.2010 02.-05.12.2010
Jahrestagung: 06.11.2010
Trainer: Cora Besser-Siegmund & Harry Siegmund

Hannover [Wiezorrek Institut, Blumenhagenstr. 7, D-30167 Hannover, Tel. +49 162 6193376, elkeaw@t-online.de]
Termine: 14.-17.01.2010 + 13.-16.05.2010 26.-29.08.2010 + 28.-31.10.2010 02.-05.12.2010
Blockseminare: 2x2 Tage - Infos auf Anfrage
Trainerin: Elke Aeffner-Wiezorrek

Karlsruhe [Balance-Coach Thierry Ball, Scheffelstraße 18, 76135 Karlsruhe, Tel. +49 173 3140674, kontakt@balance-coach.com, www.balance-coach.com]
Termine: 22.-25.04.2010 + 23.-26.09.2010
Trainer: Thierry Ball

Köln [Eilert Coaching (Tagungshotel in Köln wird noch bekanntgegeben), Tel. +49 177 5017082, info@wingwave-akademie.de, www.wingwave-akademie.de]
Termin: 09.-12.12.2010
Trainer: Dirk W. Eilert

Köln [Achim Stark, SIALL-Institut -Souverän in allen Lebenslagen, Dechant-Heimbach-Str. 51, D-53177 Bonn-Bad Godesberg, Tel. +49 178 2481106, www.siall-institut.de]
Termine: 18.-21.02.2010 + 15.-19.09.2010
Trainer: Achim Stark

München [Achim Stark, SIALL-Institut - Souverän in allen Lebenslagen, Kreuzstr. 8, D-80331 München, Tel. +49 178 2481106, www.siall-institut.de]
Termine: 15.-18.04.2010 + 14.-17.10.2010
Trainer: Achim Stark, Reinhard Wirtz

München [Eilert Coaching, Feringapark Hotel, Feringastrasse 2, D-85774 Unterföhring, Tel. +49 177 5017082, info@wingwave-akademie.de, www.wingwave-akademie.de]
Termin: 14.-17.10.2010
Trainer: Dirk W. Eilert

Recklinghausen [SENSIT bilden und beraten, Otto-Burrmeister-Allee 24, D-45657 Recklinghausen, Tel. +49 2361 17306, j.schlegtendal@sensit-info.de, www.sensit-info.de]
Termine: 08.-11.07.2010 + 09.-12.12.2010
Trainer: Jan Schlegtendal

Saarbrücken [Seminarzentrum Schloss Falkenhorst, Zur Fabrik 2, D-66271 Kleinblittersdorf, Tel. +49 6805 911662, info@szsf.de, www.szsf.de]
Termine: 01.-14.03.2010 + 08.-11.07.2010 04.-07.11.2010
Trainer: Udo Pink

Schriesheim [wingwave-INSTITUT Rhein-Main-Neckar, Christiane Simic, Michael Harsch, www.wingwave-institut-rmn.de]
Termine: 25.-28.03.2010 + 07.-10.10.2010
Trainer: Roger Marquardt

Stuttgart [Peter Kensok, M.A. - Kommunikationstraining, Stitzenburgstraße 18, D-70182 Stuttgart, Tel. +49 711 243943, info@wingwave-stuttgart.de]
Termine: 13.-16.05.2010 + 11.-14.11.2010
Trainer: Peter Kensok
Co-Trainerin: Eva Neumann

Tier [rondo, Mechtelstr. 6, D-54293 Trier, Tel. +49 651 300737, rondo.trier@t-online.de]
Termine: 17.-20.03.2010 + 27.-30.10.2010
Trainer: Beate Schaeidt, Hans-Josef Schmitt

Linz/Österreich
[Dr. Hetzenauer + König OG, Coaching-Training -Consulting, A-4048 Puchenau, Schiwiese 18, Tel. +43 732 222548, edith.hetzenauer@aon.at, www.hetzenauer-koenig.com]
Termine: 11.-14.03.2010 +13.-16.05.2010 03.-06.06.2010 + 02.-05.09.2010
Trainer: Dr. med. Edith König-Hetzenauer, Christian König

Wien/Österreich
[CTC Academy OG, A-1010 Wien, Rudolfsplatz 5/15, Tel. +43 69910674629, corinna.ladinig@ctc-academy.at, www.ctc-academy.at
Termine: 15.-18.04.2010 + 03.-06.06.2010
Trainerin: Corinna Ladinig

Basel/Bern/Schweiz
[Roger Marquardt, Pfeffingerstraße 18, CH-4053 Basel, Tel. +41 61 3614142, info@coaching-basel.com, www.coaching-basel.com]
Termine:
Basel: 06.-09.05.2010 + 21.-24.10.2010
Bern: 17.-20.11.2010
Bürglen TG: 10.-13.3.2010
Stein AG: 09.-12.12.2010
Zürich: 08.-11.09.2010
Trainer: Roger Marquardt

Zürich/Schweiz
[NLP-Akademie Schweiz, Buckstrasse 13, CH-8422 Pfungen, Tel. +41 52 3155252, info@nlp.ch, www.nlp.ch]
Termine: 13.-16.05.2010
Trainer: Arpito Storms

Abano Terme (bei Venedig)/Italien
[Sommercamp Metaforum International, Helmholtzstr. 2-9, D-10587 Berlin, Tel. +49 30 94414900, www.metaforum.com]
Termin: 02.-06.08.2010
Trainer: Achim Stark

Moskau/St. Petersburg
(in russischer Sprache)[Deutsche Schule für Coaching und Mediation GmbH, Business Center „Magnus", 9-Linie V.O., Haus 34, Sankt-Petersburg, 199004, Russland, www.wingwave-russian.com]
Moskau: 12.-15.03.2010 + 03.-04.04.2010 10.-11.04.2010
St. Petersburg: 27.-31.03.2010
Trainer: Dr. Werner Regen

Internationale Jahrestagung für Kurzzeit-Coaching-Konzepte 2010
6. November 2010 in Hamburg
„Sportcoaching, Leistungs- und Bewegungsfreude mit der wingwave-Methode"

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

Weitere Termine, Coaches in Ihrer Nähe und vieles mehr unter:
www.wingwave.com

SEMINAR

NLP Neurolinguistisches Programmieren

NLP-Master Ausbildungsgruppe (Fortbildungspunkte für die Psychotherapeuten/ Ärzte unter den Teilnehmern) Hamburg 2010/2011	**Thies Stahl**	**Thies Stahl Seminare** Postfach 1121 • D-25442 Quickborn *Tel.:* ***04106 124388*** *Fax:* ***03212 847 82 45*** *eMail:* ***TS@ThiesStahl.de*** *Web:* ***www.ThiesStahl.de***	**19.-21.02.2010** (Start) Einstieg auch bis 01.-02.05.2010 möglich **25.-27.02.2011** (Ende) Hamburg **€ 390,–** pro Wochenende (8 Wochenendseminare)
Special: Dr. Gundl Kutschera begleitet die ganze Ausbildung! **Ausbildung zum NLP-Resonanz-Practitioner und intergrierte Resonanz-Coach-Basisausbildung** Kursnummer: 200210 Für Führungs- und Fachkräfte und alle die, die ihre verborgenen Potenziale erfolgreich in Beruf-/Privatleben einbringen wollen. 7 x 3 Tage, 2 x 5 Tage und 2 Tage SV (inkl. Betreuung von Gesprächs- und Coaching-Protokollen)	**Dr. Gundl Kutschera** **Stefanie Erker** **Clemens Deifel**	**Institut Kutschera GmbH** Büro Wiesbaden Bahnstraße 10 • D-65205 Wiesbaden *Tel.:* ***0611 5328106*** *eMail:* ***c.effertz@kutschera.org*** *Web:* ***www.kutschera.org*** Die Kurse sind unter bestimmten Voraussetzungen zu ca. 80% staatlich gefördert.	**25.-27.02.2010** Modul I Ende der Ausbildung 2012 Einstieg in Modul II möglich **(29.04.-01.05.2010)** Wien **€ 3.080,–** zzgl. MwSt. und Kosten Selbsterfahrung Modul I kann nach Absprache als Schnuppermodul gebucht werden (**€ 388,–** zzgl. MwSt.)
Systemischer Coach, DVNLP Coaching-Prozesse gestalten und professionalisieren	**Dr. Frank Görmar** Lehrcoach bzw. Lehrtrainer DVNLP	**ChangeWorks Akademie** Dr. Frank Görmar Rheinallee 3d • D-55116 Mainz *Tel.:* ***06131 144290*** *Fax:* ***06131 1442919*** *eMail:* ***info@changeworks.de*** *Web:* ***www.changeworks-akademie.de***	**18.-21.03.2010** Start In einem ehemaligen Kloster Raum Frankfurt/M. 20 Tage **€ 3.490,–** (MwSt. befreit)
NLP-Master-Ausbildung	**Elisabeth Krischik** NLP-Lehrtrainerin/Coach, DVNLP	**nlp-in-motion** Elisabeth Krischik Rolandstraße 61 • D-50677 Köln *Tel.:* ***0221 9328890*** *Fax:* ***0221 9328892*** *Mobil:* ***0179 4981225*** *eMail:* ***e.krischik@nlp-in-motion.de*** *Web:* ***www.nlp-in-motion.de***	**19.-21.03.2010** (Start) **21.-23.01.2011** (Ende) Niederrhein und Köln **€ 278,–** pro Wochenende (8 Wochenendseminare)
Ausbildung zum NLP-Resonanz-Practitioner und integrierte Resonanz-Coach-Basisausbildung Kursnummer: 205110 Für Führungs- und Fachkräfte und alle die, die ihre verborgenen Potenziale erfolgreich in Beruf-/Privatleben einbringen wollen. 7 x 3 Tage, 2 x 5 Tage und 2 Tage SV (inkl. Betreuung von Gesprächs- und Coaching-Protokollen)	**Dr. Gundl Kutschera** **Christel Ladwig** **Sabine Brunner**	**Institut Kutschera GmbH** Büro Wiesbaden Bahnstraße 10 • D-65205 Wiesbaden *Tel.:* ***0611 5328106*** *eMail:* ***c.effertz@kutschera.org*** *Web:* ***www.kutschera.org*** Die Kurse sind unter bestimmten Voraussetzungen zu ca. 80% staatlich gefördert.	**25.-27.03.2010** Modul I Ende der Ausbildung im Frühjahr 2012 Wiesbaden **€ 3.080,–** zzgl. MwSt. und Kosten Selbsterfahrung Modul I kann nach Absprache als Schnuppermodul gebucht werden (**€ 388,–** zzgl. MwSt.) Weitere Kursbeginne im Herbst 2010

KALENDER

NLP Neurolinguistisches Programmieren

Master, DVNLP	**Dr. Frank Görmar** **Sebastian Schütz** (alle DVNLP-Lehrtrainer)	**ChangeWorks Akademie** Dr. Frank Görmar Rheinallee 3 d • D-55116 Mainz *Tel.:* ***06131 144290*** *Fax:* ***06131 1442919*** *eMail:* ***info@changeworks.de*** *Web:* ***www.changeworks-akademie.de***	**25.-28.03.2010** Kloster Ilbenstadt Raum Frankfurt/M. 20 Tage **€ 2.350 –**(MwSt. befreit) Paketpreise für Practitioner/Master oder Master/Coach sind möglich
CoachCompact 10 Coaching-Ausbildung NLP-Systemik-Trance	**Dr. Erich Zulauf**	**erich zulauf communication** Ilgenstraße 4 • CH-8032 Zürich *Tel.:* ***0041 44 4227870*** *eMail:* ***info@erichzulauf.ch*** *Web:* ***www.erichzulauf.ch***	**26.03.2010** (Beginn) Zürich **CHF 4.500,– / € 3.000,–**
NLP-Trainer-Ausbildung 8 x 3 Tage	**Nena M. Schröder** und Trainer DVNLP-Lehrtrainerin/ Lehrcoach	**C T P Nena Schröder** **Coaching + Training +** **Persönlichkeitsentwicklung** Ziegelstraße 32 b D-49074 Osnabrück *Tel.:* ***0541 201048*** *eMail:* ***info@nenaschroeder.de*** *Web:* ***nenaschroeder.de***	**26.-28.03.2010** Start immer freitags ab 16.00 Uhr bis sonntags 13.00 Uhr Ende der Ausbildung: **April 2011** Lingen/Ems **€ 2.380,–** inkl. Vollverpflegung und Unterkunft im Zweibett-Zimmer
Hildesheimer Gesundheitstraining Das NLPt-System für die Psychosomatik, klinisch getestet Standardfortbildung für NLP-Practitioner oder Kompaktfortbildung für Hochqualifizierte (erfahrene NLP- und Hypnotherapeuten)	**Prof. Dr. Gerhart Unterberger** **Dr. Klaus Witt** **Dipl. Soz. Päd.** **Christiane Christ** **Dr. med. Ingo Wilcke** **Dipl. Päd. K. H. Wenzel**	**Institut für Therapie und Beratung an der HAWK HHG** Hohnsen 1 • D-31134 Hildesheim *Tel.:* ***05121 881421*** *eMail:* ***it@hawk-hhg.de*** *Web:* ***www.hildesheimer-gesundheitstraining.de***	Fortbildungen: Standard: **ab April 2010** Raum Hildesheim 7 Wochenenden á **€ 350,–** Kompakt: **ab September 2010** 3 Wochenenden á **€ 450,–** Details siehe Homepage
Trainerausbildung in Bremen Trainer, DVNLP und Business-Trainer	**Sabine Klenke** **Tom Andreas** **Gabriele Amann** **Christina Müller** Sowie in Wahlmodulen: **Bernd Isert** **Robert Dilts**	**SILCC** Sabine Klenke Am Herzogenkamp 15 D-28359 Bremen *Tel.:* ***0421 230626*** *eMail:* ***office@silcc.de*** *Web:* ***www.silcc.de***	**01.04.2010** Start (20 bzw. 25 Ausbildungstage) Bremen **€ 2.784,–** inkl. MwSt. (für 20 Tage)

SEMINAR

NLP Neurolinguistisches Programmieren

Ausbildung zum Trainer, DVNLP Werden Sie ein stimmiger Trainer, der Lernen zum Vergnügen und Abenteuer werden lässt und seine Teilnehmer mit Respekt und Wertschätzung fördert.	**Gudrun Heinrichmeyer** **Carlos Salgado** **Ralf Savelsberg** alle NLP-Lehrtrainer, DVNLP	**NLP-Impulse.com** Theo-Funccius-Str. 16 D-58675 Hemer *Tel.:* ***02372 2497*** *eMail:* ***info@nlp-impulse.com*** *Web:* ***www.nlp-impulse.com***	**06.-11.04.2010** **17.-21.05.2010** **14.-18.07.2010** **15.-19.09.2010** **03.-04.12.2010** **€ 2.280,–** **+ € 26,–** Siegelgebühren Nutzen Sie unseren Frühbücherrabatt!
„Lernen von den Besten“ NLP Resonanz und Hypnose Die Kraft der Worte in der Alltagssprache erfolgreich nutzen. Für alle, die den „Tanz zwischen Bewusst-Sein und Unbewusst-Sein entdecken“ und mit anderen leben und mehr über den Umgang mit Sprache lernen und entdecken wollen Kursnummer: 200616 Auch für alle geeignet, die NLP-Resonanz und Gundl Kutschera kennenlernen wollen.	**Dr. Gundl Kutschera** **Sabine Brunner**	**Institut Kutschera GmbH** Büro Wiesbaden Bahnstraße 10 • D-65205 Wiesbaden *Tel.:* ***0611 5328106*** *eMail:* ***c.effertz@kutschera.org*** *Web:* ***www.kutschera.org***	**16.-18.04.2010** (Beginn nachmittags) Hamburg **24.-26.04.2010** (Beginn nachmittags) Wiesbaden je **€ 396,–** (inkl. MwSt.)
NLP-Practitioner-Ausbildung	**Elisabeth Krischik**	**nlp-in-motion** Elisabeth Krischik Rolandstraße 61 • D-50677 Köln *Tel.:* ***0221 9328890*** *Fax:* ***0221 9328892*** *Mobil:* ***0179 4981225*** *eMail:* ***e.krischik@nlp-in-motion.de*** *Web:* ***www.nlp-in-motion.de***	**16.-18.04.2010** (Start) **25.-27.02.2011** (Ende) Niederrhein und Köln **€ 278,–** pro Wochenende (9 Wochenendseminare)
Systemischer Coach **– Business-Coach** **– Persönlichkeits-Coach** Zertifizierung DVNLP bzw. ECA oder ICI (je nach Vorkenntnissen)	**Sabine Klenke** **Bernd Isert** **Prof. Dr. Barbara Schott** **Lucas Derks** Lehrcoach, DVNLP, IANLP und ECA	**SILCC** Sabine Klenke Am Herzogenkamp 15 D-28359 Bremen *Tel.:* ***0421 230626*** *eMail:* ***office@silcc.de*** *Web:* ***www.silcc.de***	**17.04.2010** Bremen Ausbildungstage je nach Vorkenntnissen – mindestens 20 Tage **€ 2.500,–** inkl. MwSt. (für 20 Tage)
NLP-Master-Ausbildung DVNLP	**Sabine Klenke** **Lucas Derks**	**SILCC** Sabine Klenke Am Herzogenkamp 15 D-28359 Bremen *Tel.:* ***0421 230626*** *eMail:* ***office@silcc.de*** *Web:* ***www.silcc.de***	**30.04.2010** Start Bremen **€ 1.900,–** inkl. MwSt. (für 18 Tage zzgl. Supervision)

KALENDER

NLP Neurolinguistisches Programmieren

Ausbildung zum NLP-Business-Coach – NLP-Formate für Führungskräfte und Teams – Grundlagen der Psychologie und Gehirnforschung – Das individuelle Coach-Profil gestalten – Entwicklung von Markennamen für die eigene Methode – Entwicklung von eigenen Buchprojekten und Exposés für Veröffentlichungen und Akquise	Diplom-Psychologen **Cora Besser-Siegmund und Harry Siegmund** Wirtschaftsmediatorin **Bianca Kopetz** alle NLP-Lehrtrainer (DVNLP), **w**ing**w**ave®-Trainer (ECA) und als Gast-Trainerin **Prof. Dr. Barbara Schott**	**Besser-Siegmund-Institut** Mönckebergstr. 11 D-20095 Hamburg *Tel.:* ***040 32004936*** *Fax:* ***040 32004937*** *eMail:* ***info@besser-siegmund.de*** *Web:* ***www.besser-siegmund.de*** Zertifiziert nach DIN EN ISO 9001 für den Geltungsbereich: Durchführung und Konzeptionierung von Aus- und Fortbildungen	Die Kompaktausbildung findet in drei einwöchigen Blöcken statt: Termine: **10.-14.05.2010** **13.-17.09.2010** **07.-12.02.2011** Investition: **€ 4.950,–** (max. 12 Teilnehmer) In Kombination mit der **w**ing**w**ave-Coaching-Ausbildung und dem Magic Words-Training erwerben die Teilnehmer dieser Kompakt-Ausbildung den Abschluss „Business-Coach für systemische Kurzzeit-Konzepte“
Sommerakademie 2010 **Kompaktlehrgänge:** NLP-Practitioner NLP-Master Coach-Ausbildung Trainer-Ausbildung Zertifikate DVNLP und BDVT Aktuelle Ausbildungen für Fach- & Führungskräfte, Vertriebsmanager, angehende & gestandene Trainer oder Coaches, Selbstständige	**Anja Mýrdal** **Dr. Jan Kruse** **Paola Molinari** **Dieter Nelle** **Joachim Reich** u.w. Trainerinnen und Trainer	**Anja Mýrdal & Team OHG** **Training • Consulting • Coaching** Ahlsdorfer Weg 8 • D-27383 Scheeßel *Tel.:* ***04263 984848*** *Fax:* ***04263 94198*** *eMail:* ***info@anjamyrdal.de*** *Web:* ***www.anjamyrdal.de***	**12.07.2010*** (Start) siehe www.anjamyrdal.de Scheeßel Preise je nach Veranstaltung * je nach Ausbildungsgang
NLP-Practitioner »kompakt« inklusive Basis-Seminar 3 x 1 Woche bei Lahr/Schwarzwald	**Ulrich Bührle** **Karin Patzel-Kohler**	**KRÖBERKommunikation** Solitudeallee 16 • D-70439 Stuttgart *Tel.:* ***0791 954 16 90*** *eMail:* ***info@kroeberkom.de*** *Web:* ***www.kroeberkom.de*** *oder* ***www.nlp-stuttgart.de***	**26.-31.07.2010** (Start + Basis-Seminar) 18 Tage Mayer-Hof Allmannsweier **€ 2.145,–** inklusive **€ 220,–** Basis-Seminar zzgl. Tagespauschale und Hotelkosten
NLP-Grundkurs Einstieg in die Practitioner-Ausbildung (Fortbildungspunkte für die Psychotherapeuten/Ärzte unter den Teilnehmern)	**Thies Stahl**	**Thies Stahl Seminare** Postfach 1121 • D-25442 Quickborn *Tel.:* ***04106 124388*** *Fax:* ***03212 8478245*** *eMail:* ***TS@ThiesStahl.de*** *Web:* ***www.ThiesStahl.de***	**22.-24.10.2010** **10.-12.12.2010** **21.-23.01.2012** Hamburg **€ 390,–**

SEMINAR

Coaching

Systemischer Coach/ Business-Coach, Coach, DVNLP – wochentags –	**Birgid Kröber** **Prof. Dietmar Kröber** **Dr. Holger Sobanski** **Ulrich Bührle** **Bernd Isert**	**KRÖBERKommunikation** Solitudeallee 16 • D-70439 Stuttgart *Tel.:* ***0711 25366827*** *eMail:* ***info@kroeberkom.de*** *Web:* ***www.kroeberkom.de***	**30.03.-01.04.2010** (Start) Stuttgart (Die. – Do.) **20.-22.04.2010** (Start) München (Die. – Do.) 17/21 Tage ab **€ 3.950,–** + MwSt.
Systemische Coachingausbildung II (Master-Zertifikat) Diese Ausbildung beinhaltet das Master-Zertifikat (DVNLP)	**Heidrun Vössing** Dipl. Päd., Lehrtrainerin und Lehrcoach DVNLP	**Art of NLP** Heidrun Vössing Schnatsweg 34a • D-33739 Bielefeld *Tel.:* ***05206 920400*** *Fax:* ***05206 920485*** *eMail:* ***info@art-of-nlp.de*** *Web:* ***www.art-of-nlp.de***	**17.04.2010** (Start) **13.02.2011** (Ende) Bielefeld **€ 3.180,–** zzgl. einmalig **€ 26,–** Zertifizierungsgebühr DVNLP Der Betrag kann in Teilbeträgen gezahlt werden.
Systemisches Coaching – der Abschied von der Wahrheit Möglicher Einstieg der Ausbildung zum Business-Coach, ChangeWorks	**Prof. Dr. Frank Dievernich** Systemischer Coach, FH Bern	**ChangeWorks Akademie** Dr. Frank Görmar Rheinallee 3 d • D-55116 Mainz *Tel.:* ***06131 144290*** *Fax:* ***06131 1442919*** *eMail:* ***info@changeworks.de*** *Web:* ***www.changeworks-akademie.de***	**23.-25.04.2010** In der ChangeWorks Akademie Mainz **€ 540,–** (MwSt. befreit) Paketpreis für die gesamte Business-Coach-Ausbildung auf Anfrage
Systemischer Coach/ Business-Coach Coach, DVNLP	**Birgid Kröber** **Prof. Dietmar Kröber** **Dr. Holger Sobanski** **Ulrich Bührle** **Bernd Isert** (Stuttgart) **Holm v. Egidy** (München)	**KRÖBERKommunikation** Solitudeallee 16 • D-70439 Stuttgart *Tel.:* ***0711 25366827*** *eMail:* ***info@kroeberkom.de*** *Web:* ***www.kroeberkom.de***	**07.-09.05.2010** (Start) München **11.-13.06.2010** (Start) Stuttgart 17/21 Tage ab **€ 3.950,–** + MwSt.
Fortbildung in Provokativ-Intuitivem Coaching (PIC) Zusatzausbildung für Coaches, NLP-Practitioner/Master 5 Tage	**Martina Schmidt-Tanger** Dipl.Psych., Lehrcoach ProC, DVNLP DVNLP-Lehrtrainerin Wirtschaftspsychologin	**CCC professional** **Competence.Center.Coaching** Martina Schmidt-Tanger Ehrenfeldstraße 14 D-44789 Bochum *Tel.:* ***0234 331951*** *Fax:* ***0234 332581*** *eMail:* ***info@ccc-professional.de*** *Web:* ***www.ccc-professional.de***	Termine dieser Ausbildung: **19.07.- 23.07.2010** Abano bei Venedig – Italien **€ 880,–**
Integrative Coaching-Ausbildung – ICA kontinuierlich Systemik, NLP, Kognition, Psychodrama, Aufstellung, Hypno-Coaching, Businesstools u.v.a. 17 – 27 Tage, 160 bis 260 Stunden Behördlich anerkannt und von Prüfstelle zertifiziert.	**Dr. Björn Migge** (Autor Handbuch Coaching und Beratung)	**Dr. Migge-Seminare®** **Weiterbildungsinstut Westf. Lippe** Portastraße 41 D-32457 Porta Westfalica *Tel.:* ***0571 974 1975*** *Fax:* ***0571 974 1976*** *eMail:* ***office@drmigge.de*** *Web:* ***www.drmigge.de***	**09.-13.08.2010** Bei Lüneburg und weitere Module in OWL ab **€ 3.400,–** (MwSt.befreit) für 17 Tage

KALENDER

Weitere Seminarangebote

Abendtermine für Aufstellungen zu beruflichen, privaten oder Supervisionsanliegen (Fortbildungspunkte für die Psychotherapeuten/Ärzte unter den Teilnehmern)	**Thies Stahl**	**Thies Stahl Seminare** Postfach 1121 • D-25442 Quickborn *Tel.:* ***04106 124388*** *Fax:* ***03212 847 82 45*** *eMail:* ***TS@ThiesStahl.de*** *Web:* ***www.ThiesStahl.de***	**Erster Dienstag im Monat** **18:00 bis 22:00 Uhr** Hamburg (Nähe Hbf.) **€ 50,–**
Change-Management/ Strategische Personal- und Organisationsentwicklung Systemisch ausgerichtete Ausbildung für Berater, Personaler und Führungskräfte	**Dr. Holger Sobanski** **Marion Michels** **Ulrich Bührle**	**KRÖBERKommunikation** Solitudeallee 16 • D-70439 Stuttgart *Tel.:* ***0791 954 16 90*** *eMail:* ***info@kroeberkom.de*** *Web:* ***www.kroeberkom.de***	**05.-07.03.2010** (Start) 20 Tage Stuttgart **€ 5.400,–** + MwSt.
Mediation Grundkurs Zielcoaching in der Mediation, Schwerpunkt Wirtschaft und Arbeitswelt (als Einstieg in die zertifizierte Mediationsausbildung mit 10 Trainern oder als Einzelmodul für einen Praxis-Einblick in die Möglichkeiten der Mediation ...)	**Anita von Hertel**	**Akademie von Hertel** Wellingsbüttler Weg 108 D-22391 Hamburg *Tel.:* ***040 536 79 11*** *Mobil:* ***0177 536 79 11*** *Fax:* ***040 536 79 90*** *eMail:* ***akademie@vonHertel.de*** *Web:* ***www.vonHertel.de***	**16.-18.04.2010** Hamburg **€ 290,–** + MwSt.
Business-Moderation Möglicher Einstieg in die Ausbildung: Business-Coach, Changeworks	**Werner Bergmann** (Business-Coach)	**ChangeWorks Akademie** Dr. Frank Görmar Rheinallee 3 d • D-55116 Mainz *Tel.:* ***06131 144290*** *Fax:* ***06131 1442919*** *eMail:* ***info@changeworks.de*** *Web:* ***www.changeworks-akademie.de***	**13.-16.05.2010** In einem ehem. Kloster Raum Frankfurt/M. **€ 630,–** (MwSt. befreit) Paketpreis für die gesamte Business-Coach-Ausbildung
Ausbildung zum Paarcoach (zweijährige Paarcoaching-Ausbildung)	**Christiana** **Mandakini Jacobsen** **Thies Stahl**	**Thies Stahl Seminare** Postfach 1121 • D-25442 Quickborn *Tel.:* ***04106 124388*** *Fax:* ***03212 847 82 45*** *eMail:* ***TS@ThiesStahl.de*** *Web:* ***www.ThiesStahl.de***	Einstiegsseminar **14.-16.05.2010** Überlingen/Bodensee Preis und weitere Details unter www.paarcoaching-ausbildung.de
„Sich immer wieder neu begehren ...“ Resonanz in der Partnerschaft Entdecken und entmachten Sie negative Feedback-Schleifen und finden Sie neuen Schwung in der Partnerschaft. Kursnummer 1: 200617 Kursnummer 2: 200624 Auch für alle geeignet, die NLP-Resonanz und Gundl Kutschera kennenlernen wollen.	**Dr. Gundl Kutschera** **Sabine Müller** **Sandra Saeckl**	**Institut Kutschera GmbH** Büro Wiesbaden Bahnstraße 10 • D-65205 Wiesbaden *Tel.:* ***0611 5328106*** *eMail:* ***c.effertz@kutschera.org*** *Web:* ***www.kutschera.org***	**28.-30.05.2010** Kurs I Beginn nachmittags **25.-27.09.2010** Kurs II Beginn nachmittags Holzöster/Raum Salzburg **€ 396,–** (inkl. MwSt.)

SEMINARE

Weitere Seminarangebote

Mediation Grundkurs Erfolgsfaktoren der Mediation, Schwerpunkt Wirtschaft und Arbeitswelt (als Einstieg in die zertifizierte Mediationsausbildung mit 10 Trainern oder als Einzelmodul für einen Praxis-Einblick in die Möglichkeiten der Mediation ...)	**Anita von Hertel**	**Akademie von Hertel** Wellingsbüttler Weg 108 D-22391 Hamburg *Tel.:* ***040 536 79 11*** *Mobil:* ***0177 536 79 11*** *Fax:* ***040 536 79 90*** *eMail:* ***akademie@vonHertel.de*** *Web:* ***www.vonHertel.de***	**18.-20.06.2010** Hamburg **€ 290,–** + MwSt.
Moving Constellations – Wege zur Liebe Professionelle, DGfS-zertifizierte zweijährige Ausbildung in Familien- und Systemaufstellungsarbeit	**Michaela Kaden** **Thies Stahl**	**Thies Stahl Seminare** Postfach 1121 • D-25442 Quickborn *Tel.:* ***04106 124388*** *Fax:* ***03212 847 82 45*** *eMail:* ***TS@ThiesStahl.de*** *Web:* ***www.ThiesStahl.de***	Kennlernseminar **18.-20.06.2010** Hamburg **€ 290,–** Ausbildung September 2010 bis April 2011
ProSA – Prozessorientierte Systemische Aufstellungsarbeit (Fortbildungspunkte für die Psychotherapeuten/Ärzte unter den Teilnehmern)	**Thies Stahl**	**Thies Stahl Seminare** Postfach 1121 • D-25442 Quickborn *Tel.:* ***04106 124388*** *Fax:* ***03212 847 82 45*** *eMail:* ***TS@ThiesStahl.de*** *Web:* ***www.ThiesStahl.de***	**26.-28.02.2010** Hamburg **02.-03.09.2010** Münster **€ 350,–**
Mediation Grundkurs Zielcoaching in der Mediation, Schwerpunkt Wirtschaft und Arbeitswelt (als Einstieg in die zertifizierte Mediationsausbildung mit 10 Trainern oder als Einzelmodul für einen Praxis-Einblick in die Möglichkeiten der Mediation ...)	**Anita von Hertel**	**Akademie von Hertel** Wellingsbüttler Weg 108 D-22391 Hamburg *Tel.:* ***040 536 79 11*** *Mobil:* ***0177 536 79 11*** *Fax:* ***040 536 79 90*** *eMail:* ***akademie@vonHertel.de*** *Web:* ***www.vonHertel.de***	**03.-05.09.2010** Hamburg **€ 290,–** + MwSt.

VISITEN KARTEN

DHARMA BUCHLADEN

Literatur zu Weltreligionen, Psychologie,
Körperarbeit, Tai Ji, Qi Gong, Yoga.
Antiquariat, Meditationsbedarf, Vorträge u.v.m.

Akazienstr. 17, 10823 Berlin
030 – 784 50 80
U-Bhf. Eisenacher Str. (U 7)
www.dharma-buchladen.de

Mo, Di, Mi 10 – 19 Uhr
Do, Fr 10 – 20 Uhr
Sa 10 – 15 Uhr
info@dharma-buchladen.de

INLPTA® international NLP trainers association

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

Jetzt Mitglied werden!

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

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

Beginn: Lehrgang A: 25.-28. Februar 2010
Lehrgang B: 06.-10. September 2010

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

THE CENTER FOR NONVIOLENT COMMUNICATION®

Zentrum
Gewaltfreie Kommunikation
Steyerberg e.V.
www.gewaltfrei-steyerberg.de

Spirit meets Soul
Vorträge, Seminare und Fortbildungen

Frankfurter Highlights im Frühling

PHYSIOGNOMIK BERATERAUSBILDUNG
Tatjana Strobel
Sa/So 27./28. Februar
& 17./18. April

UNVERSAL HEALING TAO
Stressmanagement
Mantak Chia
Fr-Do 12.-18. März

QUANTENHEILUNG
Dr. Frank Kinslow
Fr-So 19.-21. März

FÜNF »TIBETER®« TRAINERAUSBILDUNG
Gabriela Ristow-Leetz
Mo-So 22.-28. März

SEELE GEIST KÖRPER MEDIZIN
Dr. Zhi Gang Sha
Do-So 15.-18. April

GLÜCKLICHE BEZIEHUNGEN
Dr. Chuck & Lency Spezzano
Do-So 22.-25. April / Burg Rothenfels

WERTSCHÄTZENDE KOMMUNIKATION
Beate Brüggemeier
Fr-So 23.-25. April

TAKETINA: URKRAFT RHYTHMUS
Reinhard & Cornelia Flatischler
Sa-Mo 22.-24. Mai

Reinhard & Cornelia Flatischler

frankfurter ring

Fordern Sie unser ausführliches Programm an!
frankfurter ring e.V. · Tel. 069 - 51 15 55
www.frankfurter-ring.de

Alles klar im Team?
Nach der Team-Euphorie kommt die Ernüchterung.
Doch das Thema bleibt aktuell.
KS wirft einen Blick in Theorie und Praxis der Teamentwicklung.

Exzellenz – Modeling – NLP

Eine Reise zum Mittelpunkt des Neurolinguistischen Programmierens: *Wolfgang Walker* unternimmt den Versuch, eine Forschungsmethodologie vom Mythos zu trennen.

Coach oder Couch?

Manche Coaching-Klienten brauchen eine Psychotherapie. *Constantin Sander* und *Sabine Kagerer* zeigen, wo die Grenze zwischen beidem verläuft und wie sie damit umgehen.

Vaters Schatten

Unser Autor *Michael Streit* beschreibt, wie er mit Hilfe des Neurolinguistischen Programmierens sein Burn-out überwand.

AKTUELL

Seminarkalender • neue Bücher • Trainerporträts

Anzeigenschluss für Heft 2/2010 ist der 12. März 2010
Heft 2/2010 erscheint am 24. April 2010

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*
Simone Scheinert
Website-Betreuung • *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 2010. 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
19. 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:
Alexei Nastoiascii, atomicrooster, bilderbox, carlosseller, gilles lougassi, Jasmina Jovanovic, Kaarsten, Kati Molin, Marco Igel, Mosquidoo, Olga Lapshina, Pavel Losevsky, pixhunter.com, p!xel 66, sculpies, Sean Prior, svehlik, Tilio & Paolo, 5AM Images

Dieser Ausgabe liegen folgende Beilagen bei:
Centrale für Mediation
twinn akademie
Frühjahrsvorschau Junfermann 2010

Bücher, die helfen!

149 Seiten, € 12,90 (D), ISBN 978-3-608-86021-4

Ihr persönlicher Weg aus der Depression

144 Seiten, € 12,90 (D), ISBN 978-3-608-86018-4

Der Reiseführer auf Ihrem Weg zur inneren Freiheit

125 Seiten, € 12,90 (D), ISBN 978-3-608-86004-7

CD mit 8 Seiten Booklet, € 14,90 (D), ISBN 978-3-608-86022-1

Pflegen Sie Ihr Selbstwertgefühl – mit vielen konkreten und leicht umsetzbaren Übungen

155 Seiten, € 12,90 (D), ISBN 978-3-608-86016-0

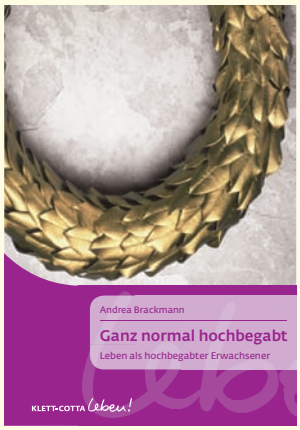
Strategien für eine gesunde work-life-balance

Mit CD, 93 Seiten, € 14,90 (D), ISBN 978-3-608-86001-6

»Ein praxisnaher Ratgeber. Für alle.« *buchprofile*

Mit CD, 160 Seiten, € 14,90 (D), ISBN 978-3-608-86002-3

Was uns stärker macht.



172 Seiten, € 12,90 (D), ISBN 978-3-608-86014-6

»Ein spannendes Lesebuch.« *Gehirn & Geist*

160 Seiten, € 12,90 (D), ISBN 978-3-608-86003-0

Ihr persönliches Stressbewältigungsprogramm

192 Seiten, € 14,90 (D), ISBN 978-3-608-86011-5

Infos und Tipps gegen Trennungsängste

158 Seiten, € 12,90 (D), ISBN 978-3-608-86017-7

Wollen Sie wirklich für immer jung sein?

176 Seiten, € 12,90 (D), ISBN 978-3-608-86019-1

Keine Angst vor neuen Wegen!

KLETT-COTTA leben!

Erfolge bewegen –

drei richtig gute Coach-Abschlüsse!

Eine gute Ausbildung führt immer zu einem qualifizierten und anerkannten Abschluss-Zertifikat. Denn damit öffnen sich alle Türen für eine erfolgreiche professionelle Umsetzung des Erlernten. Exklusiv bietet das renommierte Hamburger Besser-Siegmund-Institut jetzt drei neue Coach-Abschlüsse mit Zertifikat zum Coach für systemische Kurzzeit-Konzepte an. Das Besser-Siegmund-Institut wurde vom TÜV-Nord für sein Managementsystem für den Geltungsbereich Durchführung und Konzeptionierung von Aus- und Fortbildungen mit der DIN EN ISO 9001 zertifiziert.

Mental-Coach für systemische Kurzzeit-Konzepte:

- NLP-Practitioner (DVNLP), systemisches Coaching oder vergleichbare Basisfähigkeiten in Kommunikationspsychologie
- wingwave-Coaching-Fortbildung
- Magic Words-Trainer

Work Health Balance-Coach für systemische Kurzzeit-Konzepte:

- NLP-Practitioner (DVNLP), systemisches Coaching oder vergleichbare Basisfähigkeiten in Kommunikationspsychologie
- wingwave-Coaching-Fortbildung
- Magic Words-Trainer
- NLP-Master (DVNLP)

Business-Coach für systemische Kurzzeit-Konzepte:

- NLP-Practitioner (DVNLP), systemisches Coaching oder vergleichbare Basisfähigkeiten in Kommunikationspsychologie
- wingwave-Coaching-Fortbildung
- Magic Words-Trainer
- NLP-Coach (DVNLP)

Bereits vorhandene Ausbildungsmodule von anderen anerkannten Instituten können berücksichtigt werden. Mehr Informationen bekommen Sie telefonisch unter 040 - 32 00 49 36, unter www.besser-siegmund.de oder Sie schreiben an info@besser-siegmund.de

ECA DVNLP wingwave® TÜV NORD CERT GmbH DIN EN ISO 9001 Freiwillige Zertifizierung

BESSER-SIEGMUND-INSTITUT
Mönckebergstrasse 11 · D-20095 Hamburg