

Kommunikation

Gewaltfreie Kommunikation • NLP • Business

Seminar

Coaching • Mediation • Pädagogik • Gesundheit

Wölfisch war gestern

Gewaltfreie Kommunikation in Business und Alltag



**Wahrheit
und Gefühl**

Jesper Juul
im Gespräch



**Tatort
Münster**

Kommunikation
und Spurensuche



**Verbunden
mit allem**

Nachruf auf
Vera F. Birkenbihl



Regine Rachow
Chefredakteurin

Keine falsche Scham

Es gab dieses Jahr einen Tag, da versetzte mich der flüchtige Blick auf die Morgenzeitung in einen merkwürdigen Zustand. Als Zuschauerin im Politik-Theater hatte ich bereits im Abend-TV miterlebt, wie hilflos sich der höchste Repräsentant dieser Republik im Interview aus seiner zweifellos unangenehmen Lage zu winden suchte. Und das tat – ja, doch, es tat weh. Nun starrte mich am Morgen das Elend auf der Titelseite erneut an. Nein, ich wollte es nicht mehr sehen. Ich fühlte – hm, was fühlte ich? Spontan würde ich sagen: die unsägliche Armseligkeit des Versuchs, Verfehlungen zu vertuschen und zu verharmlosen.

Seitdem ich mit Trainern der Gewaltfreien Kommunikation zu tun habe, weiß ich, dass ich „Armseligkeit“ gar nicht spüren kann. So was ist kein Gefühl. Stattdessen könne ich fragen: Was fühle ich, wenn ich denke, der Präsident wirkt so armselig auf mich? Gute Frage. Ich schaue zunächst, wie es anderen damit ergeht. In der GfK-Gruppe bei XING wird die Causa Wulff überhaupt nicht verhandelt. Wie cool! Ich surfe weiter im Netz und stoße auf den Begriff „Fremdschämen“. Scham – das ist schon ein Gefühl. Aber Fremdscham? „Je weniger der andere sich selbst schämt, desto mehr schämen wir uns für ihn“, zitiert Focus online in der Sache Wulff einen Hamburger Psychologieprofessor. Er lässt offen, woher ich erfahre, wie viel oder wenig sich ein anderer schämt. Scham ist ja ein Tabu. Ich schau bei Youtube Szenen des Interviews mit dem Staatsoberhaupt und sehe einen Mann, der sich windet, sich widerspricht, der stammelt. Ich sehe ihn leiden. Warum sollte er nicht auch Scham verspüren? Mich selbst für ihn zu schämen, ginge mir zu weit. Beim nächsten Experten, einem Mediziner und Psychotherapeuten, lese ich: Wenn wir Zeuge werden, wie jemandem „etwas Peinliches widerfährt, vermittelt uns unser Gehirn sofort eine Vorstellung davon, wie sich so etwas für uns selbst anfühlen würde“. Richtig, die Spiegelneurone. Doch ist vorgestelltes Schämen wirklich eigenes Fühlen? Oder ersetzt es das vielmehr?

Ich mache den Computer aus, lausche in mich hinein und höre zwei Stimmen. Die eine bedrückt es zutiefst zu sehen, wie wie wenig moralisch integer, wie wenig souverän der Präsident dieses Landes reagiert. Das ist vermutlich die Bürgerin in mir, die sich gern verlässlich, sicher und würdig von ihrem obersten Repräsentanten vertreten wüsste. Die andere Stimme ist entsetzt über die öffentliche Inszenierung dieses persönlichen Scheiterns. Dahinter erkenne ich mein Bedürfnis nach Harmonie und respektvollem Umgang miteinander. Diese Stimme ist es auch, die über den offenkundig weitverbreiteten Reflex des Fremdschämens staunt. Vielleicht vereitelt ja gerade diese Kultur des Fremdschämens einen reifen Umgang mit Fehlern. Mit eigenen wie mit fremden. Und überhaupt: Wo ist das Mitgefühl für einen Menschen in misslicher Lage – auch wenn er selbst sich dort hineinmanövrierte?

Mitgefühl? Soweit kommt's noch!“ – Ups, da ist ja noch eine Stimme! Die macht es sich mit mir am Abend „wieder im ersten Rang bequem, und gemeinsam blicken wir – wie stets mit einer Mischung aus Faszination und Grauen – auf das Theater der Deutschland-, Europa- und Weltretter. Und, ja: Ein bisschen schäme ich mich für sie.

Ich wünsche Ihnen Erkenntnis und Freude bei der Lektüre dieser Ausgabe der KS.

Regine Rachow



Kraft und Wille
Aikido und Gewaltfreie Kommunikation

Auf Augenhöhe
Veränderungsprozesse mit GFK

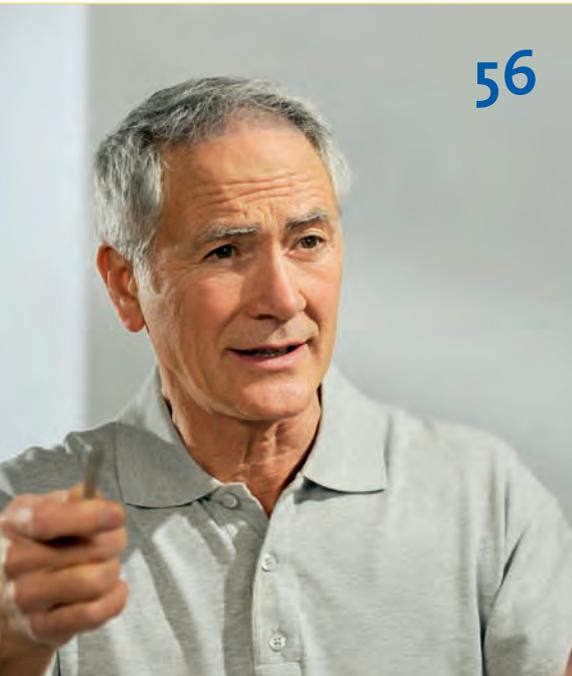
Kind und Kindeswohl
Arbeit mit dem Systemo-Familienbrett

TITEL – GFK & BUSINESS

- 8 Online verbunden**
Wie es gelingt, gewaltfrei zu kommunizieren, und zwar im Business und online. Interview mit den Moderatoren der GFK-Gruppe auf XING.
- 9 Wozu wir die Wolfssprache brauchen**
Drei Fragen an vier Trainer
- 12 Wenn es richtig ist, ist es falsch**
Straßengiraffisch zieht in den Büroalltag ein.
Von Björn Rohde-Liebenau
- 15 Kunst oder Leben?**
Was künstlerische Qualität mit einem gewaltfreien Kommunizieren zu tun hat. Von Frauke Ratzke
- 18 Die Wahrheit meiner Bitte**
Von der Transaktionsanalyse über die Gewaltfreie Kommunikation zu The Work. Von Renate Waschek
- 22 Im Prinzip**
Am Anfang steht das Begreifen. Eine Anleitung für gewaltfrei erzielte Lehr- und Lernerfolge. Von Torsten Hardiess
- 25 Der geschulte Wille als lenkende Kraft**
Wie Aikido zum friedvollen Umgang miteinander beiträgt – und sich mit der Gewaltfreien Kommunikation gut ergänzt.
Von Yan-Christoph Pelz

TITEL & THEMEN

- 28 Kommunikation auf Augenhöhe**
Veränderungsprozesse mit der Gewaltfreien Kommunikation.
Von Gabriele Lindemann und Vera Heim
- 32 Was der Beziehung gut tut**
Gewaltfreie Erziehung und Führung? Jesper Juul über Möglichkeiten, Bedürfnisse und Gefühle auszudrücken.
Von Ute Kleindienst
- 36 Giraffe auf das Handy**
Die erste App für Gewaltfreie Kommunikation.
- 38 Erkennen, was im anderen vorgeht**
Empathie im Business und die genaue Wahrnehmung des Gegenübers. Von Andrea König-Wenskus
- 40 Tatort Münster**
Ein Kommunikations-Krimi zur Teamentwicklung.
Von Verena Arnhold
- 44 Zum Wohle des Kindes**
Skulpturarbeit mit dem Systemo-Brett in hochstrittigen Familienkonflikten. Von Birgit Kapp
- 48 WORST CASE:
Einatmen – ausatmen ...**
What a difference a day makes. Von Tanja Klein



56



62



66

Wer fragt, führt
Führungskräfte mit Empathie

Tagung:
In Teilen zum Ich

Rezension:
Das Buch der Symbole

49 Erleben und denken

Wie können Menschen ihre Emotionen und Gefühle beeinflussen? Ein Blick auf den Stand des Wissens und der Methoden. Von *Johann W. Kluczny*

54 Wie alles mit allem verbunden ist

Ein Nachruf auf Vera F. Birkenbihl (1946–2011). Von *Peter Kensok*

56 Wer fragt, führt

Wie Führungskräfte Empathie lernen. Von *Heidi Wahl*

59 Spielend zum Erfolg

Mit MM-Prozess Play werden Prozesse begreifbar und Potenziale geweckt. Von *Peter-Michael Müller*

TAGUNGS-BERICHT

62 Tür zum Hochsicherheitstrakt

Tagung und Weltkongress zur Ego-State-Therapie in Heidelberg.

Rubriken

- 3 Editorial
- 6 Pinnwand
- 58 Visitenkarten
- 64 News
- 66 Buchbesprechung
- 78 Vorschau
- 78 Impressum

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

- 68 Trainer-Porträts
- 72 Seminar kalender



METAFORUM international
Akademie für Kompetenzentwicklung

SOMMERCAMP Italien

in Abano Terme bei Venedig

▶▶▶ 23.07. - 11.08.2012



WEITERBILDUNG AUS 1. HAND:

HYPNOSYSTEMISCHE KONZEPTE

Dr. Gunther Schmidt

STRUKTURAUFSTELLUNGEN

Insa Sparrer, Matthias Varga von Kibéd

SYSTEMISCHES & BUSINESS-COACHING

Bernd Isert, Sabine Klenke

NLP - PRACTITIONER, MASTER, TRAINER

Tom Andreas, Anhard v. Lachner,

Martin Haberzettl

HYPNOTHERAPIE & GENERATIVE TRANCE

Dr. Stephen Gilligan, Dr. Henning Albert



UND MEHR...

- **Lösen langjähriger Blockaden** Dr. Bertold Ulsamer
- **Syst. Change-Management** Dr. Wolfgang Eberling
- **Unernehmensentwicklung** Oliver Martin
- **The Body of the Spirit** Shi Xing Mi
- **Impro- u. Provokativer Stil** Noni Höfner
- **Soziales Panorama** Lucas Derks
- **Ausbildung Mediation** Ulrike Hinrichs
- **Arbeit mit Burnout** Ortwin Meiss
- **Energetische Psychologie** Dr. Brigitte Michaelis
- **Team- u. Konfliktcoaching** Achim Stark

CAMP-HIGHLIGHTS

6. ZUKUNFTSKONGRESS „Nachhaltige Veränderung“

▶ 03.08. - 05.08.2012

X-CHANGE mit **Dr. Stephen Gilligan,**
Dr. Gunther Schmidt, Matthias Varga
von Kibéd, Bernd Isert

▶ 01.08. - 03.08.2012

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



„Ich habe früher gedacht, die Welt würde von der Liebe geprägt, aber das ist Quatsch. Sie wird vom Geld geprägt. Geld, Geiz und Gier – das sind die drei großen Konstanten.“ – *Hilmar Kopper, ehemals Chef der Deutschen Bank. Interview im Spiegel, 23.12.2011*



PINNWAND



„Die Leute hungern nach solchen Autoritäten, die ihnen sagen, was sie denken sollen.“ – *Autor Michael Lewis („The Big Short“) zur Macht der Ratingagenturen. Interview in der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung, 11.12.11*

Wer eine Frau erobern möchte, der sollte sie zuerst zum Lachen bringen. – *Schauspieler Antonio Banderas*



© Petr Novak

„Wer in fünf Minuten nicht sagen kann, was er denkt, der hat auch in einer Dreiviertelstunde nichts mitzuteilen.“ – *Horst Seehofer. Interview in der Welt am Sonntag, 11.12.11*



„Ich weiß als Christ, dass zwischen ‚Hosianna‘ und ‚kreuzigt ihn‘ nur drei Tage liegen können.“ – *Winfried Kretschmann, erster Ministerpräsident der Grünen, über die Popularität. Interview in der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung, 25.12.2011*



„Jeder will zwar etwas Besonderes sein, aber dennoch ganz so aussehen wie alle anderen.“ – *Gudrun-Holde Ortnner, Porträt-Fotografin in Heidelberg. Interview in Psychologie Heute, Januar 2012.*



© Eduardo Merille

„Es ist mir wichtig, dass meine Kinder eine gute Meinung von mir haben, denn ich habe keine gute Meinung von mir.“ – *Ex-Boxer Mike Tyson. Interview im Spiegel vom 02.01.2012*

TERMINE

12. bis 13. April, Dresden: Die Zukunft der Arbeit – Unternehmen 2.0. Fortschritt oder Fallstrick – Führen und Kommunizieren mit neuen Medien. christa.reschner@dguv.de

15. bis 27. April, Lindau: 62. Psychotherapiewochen 2012. Alles Intuition oder wie? (15.–20.4.) Alles Burnout oder was? (22.–27.4.) info@lptw.de

27. bis 28. April, Hannover: Kunst und Psyche – 22. Symposium des Berufsverbandes für Kunst-, Musik- und Tanztherapie. institut@inita.de

16. bis 18. Mai, Kiel: 44. Jahrestagung der Arbeitsgemeinschaft für Sportpsychologie.

17. Mai, Berlin: Spaltung, Entwicklung und Stillstand – Frühjahrstagung der Deutschen Psychoanalytischen Vereinigung. geschaeftsstelle@dvp-psa.de

17. bis 20. Mai, Heidelberg: Wie kommt Neues in die Welt – Systemisch weiter denken. kongress@systemisch-weiter-denken.de

18. bis 19. Mai, Potsdam: 9. Kongress für Wirtschaftspsychologie. info@wirtschaftspsychologie-bdp.de

31. Mai bis 2. Juni, Berlin: Jahrestagung der Deutschen Psychoanalytischen Gesellschaft. geschaeftsstelle@dpg-psa.de

14. bis 15. Juni, Rotterdam, NL: NeuroPsychoEconomics Conference. abartels@rsm.nl



Nachgefragt bei ...

... Dr. Eleonore Höfner, München

Ihr Idol in Kindertagen?

Winnie the Pooh und Prinz Eisenherz, für den habe ich als Fünfjährige regelrecht geschwärmt. Für Winnie the Pooh schwärme ich noch heute.

Was bringt Sie in gute Stimmung? Menschen, mit denen ich lachen kann. Ein warmer Sommertag. Die kleinen Hände meiner Enkel, die sich vertrauensvoll in meine schieben.

In welcher Landschaft halten Sie sich am liebsten auf? Fahrradfahrend im hügeligen Voralpenland, und faulenzend an Mittelmeerstränden im Hochsommer, bei 35 Grad im Schatten.

Was würden Sie gern beherrschen, das Sie noch nicht können? Software für Rechner besser verstehen und (um-)programmieren.

Womit kann man Sie verwirren? Wenn man Dinge ernst nimmt, die humorvoll gemeint waren.

Wie finden Sie da wieder raus? Wenn ich Glück habe, durch schnelle Flucht. Und wenn ich Pech habe, gar nicht.

Welches Buch oder welcher Film hat Sie im zurückliegenden Jahr am meisten berührt? Berührt? Also, äh ... Ausgezeichnet gefallen hat mir das Buch von Jonas Jonasson „Der Hundertjährige, der aus dem Fenster stieg und verschwand“. Da konnte ich nicht aufhören zu lesen.

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



Natürlich mein letztes Buch: „Glauben Sie ja nicht, wer Sie sind! Grundlagen und Fallbeispiele des Provokativen Stils“.

Ihr Klient (Patient, Coachee, Seminarteilnehmer) nervt. Was tun Sie?

Das passiert einem sehr selten, wenn man provokativ arbeitet, weil man das nervige Verhalten des Klienten wohlwollend auf die Schippe nehmen und ihn damit grundsätzlich wieder sehr sympathisch finden kann. Und wenn das nicht gelingt, überlege ich mir, ob mir ein unangenehmer Kollege einfällt, an den ich ihn weiterempfehlen kann.

Welcher Versuchung geben Sie gern nach?

Es gibt keine Versuchungen, nur verpasste Gelegenheiten. Da ich nicht sicher bin, ob ich diesen Satz selber ganz verstehe, vielleicht einfacher: Allem, was nicht dick macht.

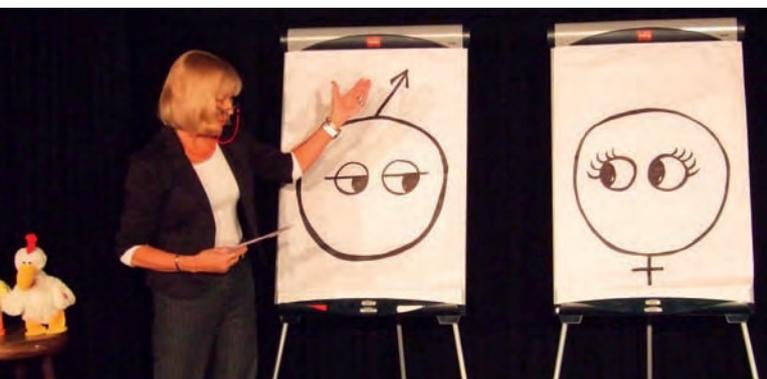
Ihr Lebensmotto?

Sieh die Absurditäten im EIGENEN Leben, nicht nur bei den anderen, und nimm sie mit Humor. Auch nicht schlecht ist: „Höre nie auf anzufangen und fange nie an aufzuhören“. Das ist von einem alten Griechen, glaube ich.

Und nun die Wunderfrage: Sie wachen morgen auf und alles ist so, wie Sie es sich schon immer wünschten. Woran würden Sie es merken?

Ich wache fast jeden Tag so auf ;-)).

Aber es gäbe ein Zusatzschmankerl: Ich würde keinen Autolärm mehr auf der Straße hören, weil alle Autos elektrisch fahren, und in der Zeitung stünde, dass wir jetzt unseren gesamten Strom alternativ beziehen und ohne nachteilige Folgen soviel Energie verschwenden dürfen, wie wir wollen.



Online verbunden

Wie gelingt das: gewaltfrei zu kommunizieren, und zwar im Business und online?
Ein Interview mit den Moderatoren der GFK-Gruppe bei XING



GFK bei XING

Auf XING, dem sozialen „Netzwerk für berufliche Kontakte“, gibt es seit sechs Jahren eine „GFK-Gruppe.“ Gegründet wurde sie von Jürgen Engel, der gemeinsam mit Frauke Ratzke und Björn Rohde-Liebenau die Gruppe moderiert. Sie hat fast 5.000 Mitglieder und neue sind stets willkommen. Den Moderatoren geht es vor allem darum, GFK ohne Einstiegshürden erlebbar zu machen – zum Beispiel in weit mehr als 10.000 Beiträgen der Mitglieder.

Jürgen Engel,
Trainer Gewaltfreie
Kommunikation





Renate Waschek, Oldenburg

Die Gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg unterscheidet die einfühlsame Giraffensprache und die gewaltvolle Wolfssprache. Ließe sich in menschlichen Beziehungen auf die Wolfssprache verzichten?

Die Frage nach einem Verzicht stellt sich mir nicht, da die Wolfssprache einfach da ist. Sie wird von Menschen verwendet, und daher spielt sie in menschlichen Beziehungen eine Rolle.

Wenn nicht – welche Funktion hat sie Ihrer Meinung nach?

Wir alle sind Giraffe und Wolf. Beide – Giraffe und Wolf – wollen dazu beitragen, dass unsere Bedürfnisse erfüllt sind. Der Unterschied ist, dass Giraffen wissen, dass es Sinn macht, sich zunächst die Bedürfnisse anzuschauen, um dann zu agieren, und Wölfe wenig oder nichts von Bedürf-

nissen wissen und daher sofort auf der Ebene der Strategien handeln. So stehen Giraffen sehr viele Strategien zur Verfügung und Wölfe sehr wenige, meist nur eine. Daher haben Giraffen eine größere Chance, dass sich die Bedürfnisse erfüllen, als Wölfe.

Wie reagieren Sie, wenn Ihnen die Wolfssprache begegnet?

Das kommt ganz darauf an, in welcher Verfassung ich gerade bin und wie sehr ich mich von der Wolfssprache angegriffen fühle. Bin ich schlecht drauf, nehme ich die Vorwürfe ernst und reagiere meinerseits mit Vorwürfen. In diesem Fall eskaliert die Situation. Im Nachhinein kann ich mir Empathie geben und einen neuen Versuch machen, mit der Person im Wolfspelz zu sprechen. Geht es mir gut, kann ich ruhig bleiben und eventuell erkennen, welche Bedürfnisse sich bei dem anderen hinter dem Wolfspelz verstecken. Dann kann ich diese erfragen und wir können vielleicht gemeinsam eine Lösung finden, die für alle Beteiligten passt.

In der Gewaltfreien Kommunikation nach Marshall Rosenberg geht es um menschliche Verbindung, um echten, authentischen Austausch. Wie funktioniert der auf einer virtuellen Plattform öffentlich?

Jürgen Engel: Wesentlich besser, als wir es uns selbst bei optimistischer Betrachtung vorgestellt hätten! Die Gruppe erlebt sich als lebendige Gemeinschaft, in der sowohl Trainer, mehr oder weniger erfahrene GFK-Begeisterte und auch Neueinsteiger miteinander ins Gespräch kommen, Fragen stellen, sich gegenseitig inspirieren und sogar miteinander „spielen“ können ...

Wie habe ich mir das vorzustellen?

Björn Rohde-Liebenau: Uns war es von Anfang an wichtig, dass dort, wo GFK draufsteht, auch GFK drin ist. Doch wir sind keine Übungsgruppe. Neben akzentfreiem Girafisch finden sich dann Straßengirafisch, Wölfisch, Alltagsprache und Meta-Reflexionen. So wie Telefon und

Brief Kommunikation ermöglichen, schafft das Internet Möglichkeiten der Verbindung, die vorher nicht existierten. Das kann also dann helfen, wenn ich persönlich gerade nicht greifbar bin. Ebenso schafft es Begegnungsmöglichkeiten zwischen Unbekannten. Übrigens: Wir drei Moderatoren haben uns auch erst über diese Plattform kennengelernt und treffen uns seither regelmäßig auch persönlich.

Wer nutzt diese Plattform? Und wozu nutzen Menschen sie in erster Linie?

Frauke Ratzke: Wir sehen jedenfalls Kreise bei uns, die weit über die klassischen Teilnehmer an Trainings hinausgehen. Ganz klar handelt es sich um Menschen, die besonders an Kommunikation interessiert sind. Leute mit einem Hintergrund in NLP, Mediation oder Beratungsarbeit sind sicher überrepräsentiert. Andererseits sehen wir genauso Techniker und Ingenieure. Fast alle schreiben uns etwas zu



Frauke Ratzke,
Bildhauerin und Zeichnerin



RA Björn Rohde-Liebenau,
Mediator, Ombudsmann

ihrer Motivation und häufig lesen wir: „Ich habe kürzlich ein Buch von Rosenberg gelesen und bin begeistert. Jetzt möchte ich gern mehr erfahren.“ Für diese Erfahrung setzen wir dann auf erlebte bzw. mitgelesene GFK im Forum.

Gibt es auch das: „Hallo, ich habe neulich von der GFK gehört, was ist denn das und wie seid ihr so drauf?“

Jürgen Engel: Die Mehrheit unserer Mitglieder hat nie ein Training besucht, ein paar haben nur eben mal von Gewaltfreier Kommunikation gehört und fühlen sich an etwas erinnert, das ihnen wichtig ist. Zur Orientierung und zum Verständnis im Forum empfehlen wir jedem ohne Vorkenntnisse, sich wenigstens minimal über die Grundlagen der GFK zu informieren. Dazu haben wir mithilfe vieler Foren-Mitglieder ein „Einsteiger-Kit“ entwickelt. Unsere Reihe von Interviews mit erfahrenen GFK-Trainern, darunter Liv Larsson und Dominic Barter, stellt eine Verbindung zur etablierten GFK-Szene her – auch zum Junfermann Verlag und zu seinen Autoren.

Björn Rohde-Liebenau: Die Tiefe, die wir in der Kommunikation wünschen, kann ganz nebenbei entstehen. Einmal haben wir den Spielplatz. Hier gibt es Online-GFK-Spiele, die wir gelegentlich entwickeln. Manchmal diskutieren wir. Am spannendsten wird es, wenn jemand mit einer existenziellen Frage kommt und wir mit Trainierten und Nichttrainierten ausprobieren, wie wir damit umgehen können.

Frauke Ratzke: Das Online-Forum gestattet mitunter intensive GFK-Prozesse. Beinahe zwei Wochen wurde z. B.

ein Konflikt zum Thema Veganismus von zwei gegensätzlichen Positionen ausgetragen und wir kamen sehr weit bis hin zu den Bedürfnissen. Ich konnte spüren, wie viele Mitleser unseren Dialog begleiteten, teils ganz still, sich auch explizit zurücknehmend. Für mich war das sehr berührend.

Wie groß ist die Bereitschaft bei den „Usern“ eurer Plattform, sich auch über Kommunikation im Geschäftsleben auszutauschen – zumal über Gefühle und Bedürfnisse?

Björn Rohde-Liebenau: Marshall Rosenberg hat die Gewaltfreie Kommunikation auf der Straße entdeckt und sie für Gewaltsituationen entwickelt. Letztlich passt die Gewaltfreie Kommunikation damit richtig gut in die Geschäftswelt – denn sie will die Menschen ja nicht in Gummibärchen verwandeln. Die GFK kann auch bei der „verdeckteren“ Kommunikation im Geschäftsleben, wo es vordergründig erst einmal nicht so sehr um Gefühle und Bedürfnisse geht, Wunder bewirken. Das Neue liegt allenfalls in der wachsenden Bereitschaft, etwas von sich zu zeigen. Ich bin überzeugt: Je mehr Reibung in der beruflichen Kommunikation, desto tiefer kann Gewaltfreie Kommunikation wirken. Und was das Internet anbelangt: besser dort kommunizieren als gar nicht.

Frauke Ratzke: Gerade auch für den Einzelnen am Arbeitsplatz können wir einen Beitrag leisten und eine Tür öffnen zur Gewaltfreien Kommunikation. Wir können gewissermaßen zwischen (Büro)-Tür und Angel erlebbar machen, wie mit Konflikten unter Kollegen, mit Chefs, im Team auf



Ute Kleindienst, Schwerin

Die Gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg unterscheidet die einfühlsame Giraffensprache und die gewaltvolle Wolfssprache. Ließe sich in menschlichen Beziehungen auf die Wolfssprache verzichten? NEIN, auf keinen Fall!

Wenn nicht – welche Funktion hat sie Ihrer Meinung nach?
Authentisch zu sein, dem Leben eine besondere Würze zu geben, gegenseitiges Aufwecken, noch mal klar zu kriegen, welchen Umgang ich definitiv nicht will, Spaß zu haben.

Wie reagieren Sie, wenn Ihnen die Wolfssprache begegnet?
Erst mal mit Innehalten. Für mich ist das ein deutliches Signal, dass mein Gegenüber Schmerz, Angst, Unsicherheit oder Ähnliches in sich trägt. Wenn mein Herz sich dann traut ganz weit zu werden, kann ich erkennen, WOFÜR sich der andere einsetzt. Dies mündet in eine wunderschöne Verbindung zum anderen und in ein friedvolles Gefühl in mir.



Yan-Christoph Pelz, Köln

Die Gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg unterscheidet die einfühlsame Giraffensprache und die gewaltvolle Wolfssprache. Ließe sich in menschlichen Beziehungen auf die Wolfssprache verzichten? Nein, ganz sicher nicht. Denn oft komme ich über das, was die Wölfe mir vorheulen, direkt an meine Bedürfnisse.

Wenn nicht – welche Funktion hat sie Ihrer Meinung nach?
Siehe 1.

Wie reagieren Sie, wenn Ihnen die Wolfssprache begegnet?
Ganz unterschiedlich. Es hängt bei mir immer davon ab, ob das, was die Wölfe mir da sagen, etwas in mir auslöst, also eigene tiefere Themen berührt – oder nicht. Wenn ja, halte ich lieber die Klappe und gebe mir später, wenn ich aus der Begegnung mit dem Wolf wieder draußen bin, Selbsteinführung. Wenn nicht, versuche ich in Verbindung zu kommen, was der Wolf mir da sagt.



Dr. Karoline Bitschnau, Lofer

Die Gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg unterscheidet die einfühlsame Giraffensprache und die gewaltvolle Wolfssprache. Ließe sich in menschlichen Beziehungen auf die Wolfssprache verzichten?

Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass Menschen in letzter Konsequenz auf die Wolfssprache verzichten könnten. Bei mir selbst stelle ich fest, dass ich es zwar oft schaffe, im Sinne der GFK zu sprechen – doch bei meiner inneren Sprache, meinem Denken, sehe ich noch ausreichend Veränderungs- und Entwicklungsmöglichkeiten in Richtung Gewaltfreier bzw. wertschätzender Kommunikation. Wertschätzend und achtsam mit sich selbst, mit anderen, mit Tieren, mit unserer Welt umzugehen – das finde ich ein lohnendes Ziel. Ich denke, bis dahin braucht es sicher noch ein paar Jahre. Hundert? Fünfhundert?

Wenn nicht – welche Funktion hat sie Ihrer Meinung nach? Die Wolfssprache ist die Sprache, die wir gelernt haben, in der wir sozialisiert wurden. Viele Menschen denken, dass es manchmal ein klares Nein und Grenzen braucht. Stimmt! Gewaltfreie Kommunikation heißt nicht, nur nett zu sein! Ich darf laut werden. Ich darf meine Bedürfnisse mitteilen – Ziel ist eine lebendige Verbindung. Die ist mit GFK wahrscheinlich leichter zu erreichen als mit Wolfssprache.

Wie reagieren Sie, wenn Ihnen die Wolfssprache begegnet?

Im Idealfall: Wenn mein eigener Empathie-Topf voll ist, ich mit mir in Verbindung bin – dann schaffe ich es meist, die Wünsche und Bedürfnisse meines Gegenübers zu erkennen. Ich mache mir immer wieder bewusst: Jeder Vorwurf ist ein etwas unglücklich formulierter Wunsch. Hinter diesem Wunsch steht ein Bedürfnis. Wenn ich es nicht schaffe, die Schönheit der Bedürfnisse dahinter zu sehen, dann rufe ich meine Giraffenhotline an und hole mir die Empathie und das Verständnis, die ich brauche, um wieder in meiner vollen Kraft zu sein.

eine Art umgegangen werden kann, die die Bedürfnisse aller Beteiligten im Blick hat. Das ist GFK, die im Büro wirksam wird.

Nehmen wir einmal an, ich morse SOS aus dem Büro: „Hallo, mein Boss mobbt mich gerade und ich fühle mich so was von mies.“ Was geschieht dann auf der Plattform?

Jürgen Engel: Wir gehen sensibel mit brennenden persönlichen Situationen um und bieten dann auch einmal ein Telefongespräch an. Am stärksten wirkt in der Situation vielleicht schon, dass da jemand ist, eine Gruppe von Menschen, die Empathie erlebbar machen kann. Und das Thema Mobbing – was passiert da aus Sicht der Gewaltfreien Kommunikation – wird immer wieder von jemandem mitgebracht. Auch damit zeigt sich der Wert unserer Plattform: alte Beiträge lassen sich ja für neue Mitglieder einfach nachlesen.

Die vier GFK-Schritte mit dem relativ eingeschränkten Vokabular sind für viele Menschen gewöhnungsbedürftig – nicht nur für Neulinge. Spielt das auch online eine Rolle?

Frauke Ratzke: Alle paar Monate gibt es einen Beitrag dazu. Natürlich ist die Sprache eine der Herausforderungen der GFK – ob mündlich oder schriftlich. Das hat mich von Anfang an interessiert: Wie kann ich GFK auf meine natürliche Weise ausdrücken? Das hat zum Beispiel meine Trainerwahl sehr beeinflusst. Gerade der Sprache wegen gefällt mir das virtuelle Forum, denn hier habe ich Zeit, nachzuspüren und mit Worten zu spielen. Ich kann ausprobieren, wie Formulierungen wirken, und versuchen, möglichst knapp Wesentliches rüberzubringen. Im Forum gilt Rosenbergs Empfehlung der 40 Wörter umso mehr: Lange Texte schaffen in der Regel weniger Verbindung.

Wo liegt für euch die Grenze einer virtuellen GFK-Plattform?

Jürgen Engel: Natürlich kann dieses Medium den intensi-

ven Einstieg über ein Buch nicht ersetzen, und erst recht nicht einen GFK-Kurs. Das wollen wir auch gar nicht. Wir verstehen uns auf der Plattform als Moderatoren und nicht als Trainer.

Björn Rohde-Liebenau: Es geht uns darum, Interesse zu wecken, eine Anlaufstelle für Neugier, Fragen und Austausch zu schaffen, einen Ort, an dem sich Wege kreuzen. Wenn das Interesse dann da ist, finden sich über die Plattform auch genügend Begegnungsmöglichkeiten außerhalb des Internets. Die Aktiven in der Gruppe erleben sich als lebendige Gemeinschaft, in der Trainer, mehr oder weniger erfahrene GFK-Begeisterte und auch völlige Neueinsteiger miteinander ins Gespräch kommen, Fragen stellen, sich gegenseitig inspirieren. Das ist GFK ohne jemanden, der anderen etwas „beibringen“ wollte: Nur jene, die sofort wissen wollen, was richtig ist, werden vielleicht enttäuscht sein.

Jürgen Engel: Da gibt es Menschen, die sich nicht trauen zu schreiben, weil sie erst wenig Übung in GFK-Trainings hatten. Und andere, die sich sehr wohl trauen, auch ohne GFK-Hintergrund, und dann sehr viel Raum einnehmen und GFK von anderen oder von uns einfordern ...

Frauke Ratzke: Grenzen sehe ich in der Herausforderung, öffentlich über Konflikte zu reden. Ohne zu wissen, wer mitliest und reagieren wird. Und auch in der Beschränkung auf die Schriftsprache als Ausdrucksmittel, was nicht allen gleichermaßen liegt. Und drittens in der Frage, wie Menschen, die keine oder wenig GFK-Voraussetzungen haben, sich hier äußern können. Wir möchten jedem Zugang zu den Werkzeugen und Quellen der GFK ermöglichen, und gleichzeitig möchten wir dafür sorgen, dass hier GFK für alle erlebbar wird.

Herzlichen Dank für das Gespräch.

Interview: *Hanne Lenz*

Wenn es richtig ist, ist es falsch

Von Björn
Rohde-Liebenau

Straßengiraffisch zieht in den Büroalltag ein. Wo das passiert, übernehmen alle echte Führungsverantwortung – beginnend mit der Verantwortung für sich selbst.

Die Gewaltfreie Kommunikation hat Marshall Rosenberg nicht in Selbsterfahrungswochenenden oder Jahrestrainings entdeckt. Das, worum es ihm im Kern geht, hat er mitten in der Gewalt und im Konflikt gefunden. Rosenberg hat es danach erst, über Jahrzehnte, in die heutige, trainierbare und zertifizierbare Form gebracht. Die vier Schritte sind genial, weil sie wie eine Skulptur durch Reduktion entstanden sind: Alles, was nicht dazugehört, wurde in jahrzehntelanger Arbeit am Modell abgeklopft.

Wollen wir diese Gewaltfreie Kommunikation in den Geschäftsalltag bringen, erscheint es wohl vielen besonders aussichtsreich, wenn einzelne, GFK-trainierte Mitarbeiter sich selbst Empathie geben, gelegentlich ihre Kollegen dort, wo Kommunikation allzu viel Reibung erzeugt, unterstützen und sie animieren, ihrerseits Trainings zu besuchen. Alternativ könnten alle Mitarbeiter – angefangen mit der Unternehmensleitung – gemeinsam Trainings besuchen, bis sie es „drauf haben“.

Hier kommt ein ganz anderes Konzept. Ich möchte es gern zur Diskussion stellen als Beschreibung einer lebendigen Versuchsanordnung, nicht unbedingt als wissenschaftlich abgesicherte Praxis. Das Konzept stützt sich auf ein paar Grundannahmen:

- Gewaltfreie Kommunikation ist universell jedem Menschen so natürlich nahe, wie es Gefühle und Bedürfnisse sind – sie gehört zu unseren Kapazitäten.
- Sie kommt dort am liebsten zum Vorschein, wo es um wirklich existenzielle Fragen bzw. Konflikte geht – genauer gesagt, wo es „zwischenmenschlich“ wird, wo „Ich“ und „Du“ angesprochen sind.
- Sie kann zwar blinde Flecken aufhellen, doch sie macht das nicht „automatisch“ – auch blinde Flecken brauchen Liebe, der (selbst-)empathische Blick auf Gefühle und Bedürfnisse könnte im Geschäftsleben ungeahnte Kräfte freisetzen.
- Straßengiraffisch ist ein ausdrucksstarker Dialekt innerhalb der GFK. Was dahintersteckt, lässt sich mit dem

GFK-Axiom umschreiben: Wenn es „richtig“ ist, ist es „falsch“ (Kirsten Kristensen) – ein Satz, der leider keine Umkehrung duldet.

Was uns morgen davon abhält, wie geplant von A nach B zu kommen, nennen wir Risiko. Damit haben Kommunikation und Unternehmen sofort etwas gemeinsam. Meistens nehmen wir dieses Risiko hin, gelegentlich aber werden wir panisch, wenn es aus unserem blinden Fleck heraustritt, für uns unerwartet wahrnehmbar wird und uns so erschreckt. Im Auge ist der blinde Fleck die Stelle, an der wir „konstruktionsbedingt“ nicht sehen können. In unserer Weltanschauung hilft es, das Bild vom blinden Fleck so zu verstehen, dass wir genau den Punkt, auf dem wir stehen, sowie gute Teile von uns selbst nicht sehen können. Dieser blinde Fleck kann also zunächst wertgeschätzt werden als der Punkt, der uns trägt und von dem all unsere Aufmerksamkeit, unsere Bedürfnisse und Handlungen ausgehen.

Die Kommunikation über Risiken sowie Reaktionen auf Risiken, ist in Unternehmen tabuisiert, vielleicht weil es um Gefühle und Bedürfnisse geht. Es geht um die Zukunft, die Existenz und darum, was Angst oder auch echte Freude spürbar machen könnte. Aus Sicht der Gewaltfreien Kommunikation nach Rosenberg liegt Gewalt in der Luft, ebenso wie der Schlüssel zur wertschöpfenden Verbindung. Ich vermute, das Tabu wie auch das Gewaltpotenzial haben mit der Nähe zum blinden Fleck zu tun, mit der Angst, sich von dem Punkt, der uns bislang getragen hat, wegzubewegen und uns auf andere zu verlassen, die uns das vorhalten, was wir ohne sie nicht sehen können.

Schon aus obigen Grundannahmen lassen sich Handlungsempfehlungen ableiten, die sogleich eine Praxis Gewaltfreier Kommunikation im Unternehmen stärken und sichtbar machen können. Das will ich an einem Muster aus meiner Arbeit erläutern, die darin besteht, die Kommunikation rund um Risiken und Verbesserungsvorschläge in Organisationen erfolgreicher zu machen. Mitarbeiter wenden sich zum Beispiel in dieser Art an ihre Vorgesetzten: „Boss, ich glaube, wir haben da ein Problem (... mehr oder weniger vage Ausführungen ...), und ich glaube, als Nächstes könnte die Hütte brennen. Ich muss mit Ihnen drüber sprechen ...“. Sie finden das Beispiel unglaubwürdig, weil Sie so einen Satz noch nie gehört haben? Wenn es Ihnen wirklich so geht, behaupte ich, das ist schon ein Teil des Widerstands, der auch im Unternehmen bei so einer Kommunikation entstehen kann.

Offensichtlich enthält jedes Wort im Beispielsatz Potenzial, später zu erklären, warum der so Angesprochene sich abwendet, empört oder anderweitig abwehrend reagiert. Und in jedes der Wörter könnte ebenso eine Haltung der Abwendung, Empörung oder Abwehr des Sprechers hinein-

interpretiert werden. Je nach persönlichen Erfahrungen und beruflichem Hintergrund werden unsere Reflexe unterschiedlich ausfallen. Die inneren Vorgänge sind hier so intensiv, dass sogar umgekehrt der Mitarbeiter diesen Satz nicht einmal auszusprechen, sondern nur zu denken braucht, und schon in eine ganz ähnliche Interaktionsschleife mit seinem Vorgesetzten geraten kann.

Moment: In den allermeisten Fällen antwortet der Chef auf den Beispielsatz doch konstruktiv, bedankt sich für den Hinweis, stellt Rückfragen und erklärt, wie die nächsten Schritte aussehen können. Warum also sollte der Vorgesetzte nun in Giraffensprache antworten? Würde er sich so das Leben etwa leichter machen? Mag sein, hier will ich aber die Aufmerksamkeit auf jene Fälle lenken, in denen wir uns reiben. Denn Gewaltfreie Kommunikation bedeutet Achtsamkeit für das, was wirklich ist – und wo wir uns reiben, sind wir schon ganz nah dran. Dann werden wir bereit zu verstehen, was zwischen uns und dem anderen geschieht. Der Prozess beginnt also mit der Bereitschaft zur Verbindungsaufnahme – meiner Bereitschaft, egal ob ich gerade sende oder empfangt.

Auf welcher Ebene befindet sich meine Achtsamkeit als „Boss“, der auf solche Weise informiert wird, ohne gleich auf den Mitarbeiter eingehen zu können? Wo möchte ich einsteigen? Doch wohl bitte nicht bei jedem Wort gleichzeitig? Erinnere ich mich an Dinge in meiner Vergangenheit? Was ist das dabei vorherrschende Gefühl in mir? Kann ich davon absehen, dass mir schon einmal jemand mit ähnlichen Sätzen begegnet ist? Wenn ich jetzt alarmiert bin, geht es mir dann eher um prinzipielle Dinge (der andere soll endlich verstehen ..., ich hab' es doch immer schon gesagt ..., könnte doch einfach mal ...) oder sehe ich den konkreten Fall? Sehe ich vorwiegend ein Potenzial – sei es als Bedrohung, sei es für positive Entwicklung – oder bin ich mehr bei den Ursachen oder Verursachern? Hilft es mir, wenn ich mich zunächst darauf einlasse, was mein Gegenüber mir sagen will, oder ist er seinerseits schon bereit, mir zuzuhören? Wo steckt die Kernfrage in dem, was er mir sagt? Bin ich in der Lage zu unterscheiden zwischen dem, was er sagt, und dem, was ich höre? Gibt es da eine Diskrepanz, über die ich mich austauschen möchte?

Meine Aufmerksamkeit als Vorgesetzter wird leiden, wollte ich all diesen Fragen gleichzeitig folgen. Obwohl die Fragen nicht gleichbedeutend sind, ist jede einzelne von ihnen gleich geeignet, letztlich Aufmerksamkeit für das Wesentliche zu schärfen. Dieses Wesentliche könnte etwa in dem Bewusstsein liegen, in einer gemeinsamen Unternehmung unterwegs zu sein und diese fördern zu wollen. Um sicherzugehen, dass ich das nicht nur unterstelle, ist eine Verhandlung mit meinem Gegenüber nötig, die in Sekunden erledigt sein kann. Gehe ich da aber nicht auf Nummer sicher,

stehen alle weiteren Schritte unter Vorbehalt, weil mein Gegenüber und ich nicht darauf vertrauen dürfen, dass wir beide beim gleichen Thema sind: Womit wollen wir das Gespräch beginnen?

Der Vorgesetzte könnte also antworten: „Ah – wenn ich Sie richtig verstehe, wollen Sie, dass wir uns außerhalb der üblichen Prozesse ganz dringend hier [... *Wiedergabe dessen, was der Vorgesetzte als Sachverhalt verstanden hat* ...] ansehen, weil Sie befürchten, dass da ein Schaden für das Unternehmen drohen könnte?“

Ein solcher Satz ist straßengiraffisch. Es stecken idealerweise schon die vier Schritte in diesem einen Satz:

- die Beobachtung ohne Wertung in der Sachverhaltswiedergabe;
- die Vermutung über das Gefühl des anderen in den Zuschreibungen „dringend“ und „befürchten“;
- das Bedürfnis des anderen im Ziel, Schaden abzuwenden,
- die Bitte des anderen in der Nachfrage: „... wollen Sie ...“.

Der Satz hat seinen Platz, wo der Vorgesetzte nicht sogleich auf den Mitarbeiter eingehen kann – und wenn er zwischendurch genügend Achtsamkeit (Selbstempathie) gesammelt hat, um Interesse für den Mitarbeiter und sein Anliegen zu entwickeln. Es kann sein, dass der Vorgesetzte falsch geraten hat und der Mitarbeiter zunächst sein Anliegen richtigstellen muss. So können mehrere Schleifen dieser Art notwendig werden. Der blinde Fleck, vielerlei innere Widerstände können dazu führen, dass wir nicht gleich verstehen, oder dass wir uns in unseren inneren Bildern verstricken. Hier nun kann die Gewaltfreie Kommunikation helfen, die Perspektive zu wechseln. Neue Welten können sich mit einem Schritt zur Seite öffnen. Wenn wir den Wald vor lauter Bäumen nicht sehen, hilft ein Schritt raus aus dem Wald. Mit dem letztlich gewonnenen, gemeinsamen Fokus, der Verbindung zwischen beiden, Chef und Mitarbeiter, werden dann handlungsorientierte Fragen möglich. Eine handlungsorientierte Beispielfrage in Antwort auf obige Mitarbeiter-Intervention könnte lauten: „Gab es so eine Situation in der Vergangenheit schon einmal – wie sind Sie (wir) damals damit umgegangen?“

Hier entsteht eine Führungskultur der gewaltfreien Art: ausgehend von der verantwortungsbewussten Intervention des Mitarbeiters über die Verantwortung des Vorgesetzten für sich selbst bis hin zur Bestärkung des Mitarbeiters in seiner Eigenverantwortlichkeit und der Anerkennung seines Beitrags zur gemeinsamen Sache. Grundlage dafür ist in der Tat Gewaltfreie Kommunikation. Sie kann selbstverständlich auch von jedem anderen Punkt in der Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem ausgehen. So könnte der Mitarbeiter mit mehr Fokus auch einen „ge-

waltfreieren“ Gesprächseinstieg wählen oder eine abweisende Reaktion des Vorgesetzten mit (Selbst-)Empathie auffangen und doch noch zu dem nötigen konstruktiven Austausch zurückfinden.

Zumindest überraschend, wahrscheinlich kontraproduktiv, sicher riskant wäre es hingegen, würde der Mitarbeiter antworten: „Frau ..., wenn Sie sagen, ich solle mich um meine eigenen Angelegenheiten kümmern, sind Sie da schlecht gelaunt, weil Sie ein Bedürfnis nach Sicherheit spüren und jetzt gern hätten, dass ich wieder an meinen Arbeitsplatz gehe?“ Zugegeben, dieser Satz ließe gerade einigen Mangel an Empathie erkennen. Er ist deshalb nicht gewaltfrei, selbst wenn er dem GFK-Schema zu folgen scheint. Auch wesentlich gekonntere Vier-Schritt-Gedichtchen wirken im Geschäftsalltag nicht unbedingt im gewünschten Sinne.

„Richtig“ im Sinne des Straßengiraffisch ist also, was aus der (Selbst-)Empathie einen Fokus sucht, Verbindung schafft und lösungsorientiert wirkt. „Falsch“ sind auch noch so sauber formulierte vier Schritte, wenn ihnen das fehlt. Die Ressourcen für gelingende Kommunikation, auch in der Krise, liegen in jedem Mitarbeiter (und Chef). Gerade wenn es hart auf hart kommt, kann Training im Team oder Coaching für den Einzelnen zur Aktualisierung nicht schaden. Und zwischendrin kann GFK-Training auch im weniger zugespitzten Geschäftsalltag einfach bereichernd wirken, weil es die Verbundenheit im Team und mit der gemeinsamen Sache bewusster macht. Das wirkt übrigens bei einem heillos zerstrittenen Aufsichtsrat, der den Überblick über Milliarden-Entscheidungen verliert, ebenso wie im Gespräch zwischen Friseur und Kunde. Das Training setzt dabei stets bei dem an, was schon da ist.

Wo immer ich hinkomme, ist alles für die GFK Nötige schon da, vor allem die Fähigkeit zuzuhören, mit sich selbst in Kontakt zu treten und freundlich auf Empfang zu schalten. Ebenso ist die grundsätzliche Bereitschaft der Mitarbeiter schon da, (Selbst-)Verantwortung zu übernehmen. Ich wundere mich immer wieder, was für eine kraftvolle Flexibilität entstehen kann, wenn Vorgesetzte diese Verantwortung durch ihre Wahrnehmung wirken lassen.



RA Björn Rohde-Liebenau, Ombudsmann und Mediator. Spezialisiert auf Gespräche über „schwierige“ Themen und auf gelingende Kommunikation – seit 2004 mit RCC Risk Communication Concepts.

Kunst oder Leben?

Von Frauke Ratzke

Wie werden Künstler in ihrer Ausbildung „sozialisiert“? Werfen wir den Blick in eine Malklasse und lernen, was künstlerische Qualität mit Kommunikation zu tun hat.

Bist du etwa schon zufrieden mit deiner Arbeit – oder „warum pfeifst du?“ Das ist ein Satz, der mich von einem Kommilitonen erreichte, als ich an einem der ersten Tage in einer Malklasse guter Dinge in meine Arbeit an einem Gipskopf vertieft war.

Der Professor dieser Klasse pflegte auf dem Flur häufig grußlos an uns Studenten vorbeizugehen. Dabei konnte er ziemlich gut sehen! Zum jährlichen „Rundgang“ bei der Bilderhängerung unserer Arbeiten konnte er auf ein Bild deuten und äußern: „Einen Zentimeter tiefer, das sieht man doch!“ Ich spüre heute noch, wie binnen kurzem meine Freude an der Arbeit nachließ. Ich fand die Atmosphäre bedrückend und verließ die Klasse zum Ende des Semesters wieder. Mein Wunsch, unterschwellige und unausgesprochene Botschaften erklären und verstehen zu können, bekam hier Nahrung. Dass in meiner neuen Klasse Humor und spielerischer Umgang mit dem Material zentrale Aspekte waren, hat mich zum Glück wieder beflügelt.

Es sind zuallererst unangenehme Erlebnisse, die mir aus meiner Zeit an der Kunstakademie einfallen. Das zeigt mir noch heute, wie schwierig die Orientierung für uns Studenten an unseren „Vorbildern“ häufig war. Trotz wertvoller Erfahrungen war ich auf das meiste, was außerhalb des



Ateliers zum Berufsbild gehört, nicht vorbereitet und fand das damals auch nicht ungewöhnlich. Ein einziger Satz ist mir im Sinn, der sich auf die Zeit nach dem Studium bezog. Ich hörte darin damals einen Ansporn heraus, uns anzustrengen: „Nur sechs Prozent der Studierenden schaffen es auf den Kunstmarkt und können von ihrer Kunst leben.“ Kein Wort dazu, wie dies geschehen könnte.

Aufgrund meiner Besuche an verschiedenen Kunsthochschulen vor Studienbeginn hatte ich zunächst hauptsächlich zwei Eindrücke von Lehrern gewonnen. Es gab da den einen Typ, der freundlich, ermutigend und offen auf Studenten zugeht, dessen Status als Künstler nicht unbedingt so ernst zu nehmen ist. Und dann der andere, der eher bärbeißige, unnahbare, dafür aber geniale Künstler, der im Besitz der „Wahrheit“ ist und nur diese und sonst nichts verkündet, und das möglichst direkt. Diese gegensätzlichen Haltungen fand ich auch innerhalb einer Person wieder. Ein Dozent etwa konnte einerseits mit Sensibilität und Verständnis auf uns Schüler eingehen, zum anderen erlebte ich verschiedene Male, wie er die ganze Klasse zwei bis drei Stunden warten ließ, bis er erschien. Es hatte so damals den Anschein für mich, als hätte künstlerische Konsequenz oder gar „Radikalität“ notwendigerweise mit Härte gegen mich und andere zu tun.



Frauke Ratzke: Hirsche in der Unterführung. „traffic signs“ 2010, Düsseldorf-Flingern. Foto: Ratzke

Dass Kommunikation und künstlerische Qualität sinnvoll zusammenhängen, ahnte ich zum ersten Mal, als ich das Konzept des Chamber Orchestra New York las. Es musiziert ohne Dirigenten, arbeitet mit hoher künstlerischer Freiheit und ist dabei wirtschaftlich erfolgreich. Mich beeindruckte, wie ein Profi-Orchester, das aus lauter ausgebildeten Musikern besteht, die künstlerische Vielfalt und Kompetenz und Individualität seiner Mitglieder in die musikalische Umsetzung einzubeziehen vermag. Da steht ein Ensemblemitglied während der Probe auf und setzt sich in den Zuhörerraum, um eine Passage aus der Distanz zu hören. Das Orchester ist auf solche spontanen Regungen und auf neue Ideen vorbereitet und antwortet mit Neugier, Experimentier- und Spielfreude. Ein Beispiel aus dem Buch über das Unternehmen¹ beschreibt, wie ein Fagottist die Geiger bittet, einen bestimmten gedämpften Klang so zu erzeugen, wie er eigentlich dem Fagott entspräche. Die Geiger probieren, was ihnen eigentlich unmöglich erscheint, geben beinahe auf und finden schließlich doch noch zu einer ganz neuen Möglichkeit, die Töne zu spielen.

Was dieser Art von Konsensfindung und respektvollem Miteinander zugrunde liegt, ist der Gewaltfreien Kommunikation sehr ähnlich. Es ermöglicht nicht nur, eigene Vorstellungen und Ideen zu entwickeln und einzubringen, sondern es fördert besonders, dem anderen zuzuhören und so dessen Vorstellungen und Ideen zu verstehen. Ein solcher Umgang miteinander erscheint mir besonders wertvoll für eine abwechslungsreiche und erfüllende Arbeit. Ein jeder ist innerhalb dieses Systems abwechselnd auch an organisatorischen Fragen, von der Programmgestaltung bis zum Marketing, beteiligt. Was für eine ständige und umfassende Aus- und Weiterbildung für jeden beteiligten Künstler!



„... mit Musik“, 2011, eine Ausstellung im Maxhaus Düsseldorf mit besonderer Hängung. Denn ursprünglich wollte Frauke Ratzke ihre Objekte auf dem Boden präsentieren ...



Frauke Ratzke: „Geigen“ 2011, Beton.

Eine wichtige Anregung, anders als gewohnt zu kommunizieren, erfuhr ich als Dozentin für das MUS-E-Projekt der Yehudi-Menuhin-Stiftung Deutschland. „Der Gesang, der Tanz und die anderen Künste sollen eine ansteckende Wirkung auf die Kinder haben, nicht auf dem geistigen Wege, sondern ohne Text unterrichtet, nur, indem ein Beispiel gegeben und das Kind dazu aufgefordert wird, daran teilzunehmen.“ So wollte es Menuhin und so versucht es die Stiftung umzusetzen. Das sprach mir aus dem Herzen.

Was dies bedeutet, erlebte ich in einem Einführungsworkshop für uns beteiligten Künstler. Ein Tänzer brachte große gebogene Knochen von über einem Meter Länge mit – Wal-fischknochen. Er ließ sie fallen, sodass sie hin- und her-wippten. Er drehte sie um ihre eigene Achse, bis sie sich ausschaukelten und umfielen. Wir begriffen sofort: Ein Gerüst aus solchen Knochen, nur ein wenig kleiner, trägt auch unseren Körper! Der Tänzer führte uns vor, wie es wäre, ohne Knochen zu sein. Wir „zogen“ uns pantomimisch nach und nach alle Knochen aus dem Leib und sackten schließlich zusammen. Spürten, wie es sich anfühlt, auf dem Boden zu liegen. Hilflös? Ja, auch das. Nach einer Weile durften wir unsere Knochen wieder „einsetzen“ und aufstehen.

Fallen können und wieder aufstehen! Eine Niederlage nicht zu vermeiden, sondern zu durchleben und anschließend weiterzumachen, davon hatte ich in meinen 20 Schul- und Studienjahren noch nie etwas gehört. Schon gar nicht erlebt. Die Gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg entdeckte ich an einem Punkt, an dem ich mir beruflich neue Impulse wünschte. Im Kollegenkreis drehten sich die Gesprächsthemen oft um Geldmangel und die ungerechten Verhältnisse für uns Künstler. Ich sehnte mich nach Aufbruch und gleichzeitig nach weniger Anstrengung und mehr Leichtigkeit. Mit dem Kennenlernen der GFK begann für mich ein langsamer und stetiger Prozess, diese Wünsche in die Tat umzusetzen.

Die vier Schritte – beobachten, was ist; Gefühl dazu benennen; Bedürfnis dahinter entdecken; eine Bitte ausspre-

¹ Harvey Seifter, Peter Economy (2001): Das virtuose Unternehmen. Campus Verlag, Frankfurt/New York

chen – gestatteten mir, allerhand Künstler-Klischees noch einmal genau unter die Lupe zu nehmen: „Kunst ist brotlos“. „Nur ganz wenige können davon leben“. „Ein Künstler lebt nur für seine Arbeit, 24 Stunden am Tag“. „Ein echter Künstler leidet für die Kunst“. „Man sollte mindestens fünf Stunden am Tag im Atelier verbringen“. „Ein richtiger Künstler hat ein Atelier“. „Bildhauer trinken“. „Echte Künstler stellen nicht an diesem Ort aus“. „Ein erfolgreicher Künstler hat dies, ein erfolgreicher Künstler macht jenes“. „Es ist kein Platz für alle da“. „Entweder man ist talentiert oder nicht“. „Ein guter Künstler schafft immer und ständig etwas Neues“. „Vor Galeristen muss man sich in Acht nehmen – sie nutzen die Künstler aus“.

Es sind Botschaften, die nicht unbedingt ausgesprochen wurden, jedoch als unterschwelliger oder offener Konkurrenzdruck stets gegenwärtig waren. Zum Beispiel: „Es ist kein Platz für alle da“. Mithilfe der vier Schritte der Gewaltfreien Kommunikation konnte ich den Satz umkehren und so das Bedürfnis dahinter freilegen: mein Bedürfnis nach Entfaltung, nach Raum für mich als Künstlerin und gleichzeitig Raum für alle anderen Künstler auch. Ohne die Kenntnis der GFK hätte ich dies vielleicht als hohlen Traum abgetan, die Zahlen sprachen ja dagegen. Es gibt für die vielen Künstler zu wenig funktionierende Galerien, und selbst mit Galerie ist die künstlerische Existenz nicht unbedingt gesichert. Nur wenige können von ihrer Kunst leben und viele geben irgendwann auf, weil die ständige Existenznot die Kraft raubt. Jetzt konnte ich, ohne Gedanken an Strategien und Erreichbarkeit, zunächst nur das Bedürfnis wahrnehmen und es mir „erlauben“, als legitimes Bedürfnis.

Eine der heilsamen Erfahrungen durch die GFK ist für mich die Entkoppelung der Bedürfnisse von Lösungsideen und Strategien. Bis dahin hatte ich geglaubt, es wäre nötig, bestimmte Umstände zu akzeptieren wie sie sind. Und dass es auf jeden Fall besser wäre „gute Miene“ zu machen als darüber zu lamentieren: „Ich kann es nicht ändern, nun muss ich da durch“, „Es ist eben so und Jammern hilft auch nicht“. Ich kann mir also heute eine unangenehme Situation viel einfacher vor Augen führen, ohne mir gleich Gedanken um mögliche Konsequenzen zu machen. Allein wahrnehmen zu „dürfen“, was sich in mir rührt, bringt Entspannung. Die Option „Platz für alle“ eröffnet mir die Möglichkeit darüber nachzudenken, auf welche Weise Platz für alle möglich ist und was das für ein Platz für mich oder andere sein kann. Eine völlig neue und einladende Perspektive!

Die Unterscheidung zwischen Bedürfnissen und Strategien trägt dazu bei, dass mancher Umstand sich wie von selbst zu verändern beginnt. Es können Kleinigkeiten sein, die mich zu weiteren Versuchen einladen. Von Kollegen wusste ich, dass ein bestimmter Galerist die Einladungskarten gelegentlich ohne Rücksprache nach seinen Vorstellungen än-



Fotos: Ratzke

Die Autorin beim Vorbereiten einer Ausstellung, Gustav-Lübcke-Museum, Hamm.

dert und in den Druck gibt. Mit meinem Wissen um die GFK wollte ich nicht bei dem Urteil verharren: „Wieder mal einer, dem die Rechte von uns Künstlern völlig egal sind“. Ich vergegenwärtigte mir meine Bedürfnisse – Selbstbestimmung und Kongruenz – und überlegte, was ihn wohl dazu bewog, Einladungskarten eigenmächtig zu verändern. Ich vermutete zum einen Kongruenz, die Karte sollte sicherlich zum Image der Galerie passen, und andererseits Effizienz, die Karten sollten schnell und „geräuschlos“ in den Druck gehen. Mit dem Wissen um seine und meine Bedürfnisse fiel es mir leicht, ihn rechtzeitig und selbstverständlich zu bitten, seine Änderungswünsche mit mir abzustimmen. Und genau so geschah es auch.

Dank der Erfahrung dieser vier Schritte vermag ich mich heute in den Professor der Malklasse von damals hineinzuversetzen und ein paar Schritte „in seinen Schuhen“ zu gehen. Und seinen Bedürfnissen eine Stimme zu geben. Etwa so: „Es liegt nicht in meiner Absicht, Studenten zu kränken. Ich habe diese Professur als Künstler angenommen und nicht als Lehrer. Es fällt mir schwer, mich als sensibler Mensch in dieser Gesellschaft zu behaupten. Ich habe wie viele meiner Generation in der Tat gelernt, hart nach außen zu sein. Anders hätte ich mir meinen Kern nicht bewahren können, den ich eigentlich nur in meiner Malerei ausdrücken kann. Mit Verletzlichkeit kommt man ja nicht weit. Angenehm ist das nicht. Das Wichtigste ist für mich Respekt. Deswegen spreche ich auch gerne von Genie, weil darin das Besondere und Außergewöhnliche meiner Position gefestigt wird. Aus diesem Wertesystem, dass eben nur einige wenige mit ihrer Kunst bekannt werden und damit Geld verdienen, beziehe ich Anerkennung und Wertschätzung. Mit dem Lehrersein kann ich eigentlich nicht so viel anfangen. Das ist alles allzu menschlich und belastet mich sehr.“



Frauke Ratzke, Bildhauerin und Zeichnerin in Düsseldorf, praktiziert GFK seit 2006. 1992 Bernhard-Hoetger-Preis für Bildhauerei, 2010 Kunst Am Bau/Unterführung Gerresheimer Straße, Düsseldorf-Flingern.



Die Wahrheit meiner Bitte

Von Renate Waschek

Von der Transaktionsanalyse über die Gewaltfreie Kommunikation zu The Work – wie sich drei Methoden in der Kommunikation zwischen Eltern und Lehrern gut ergänzen.

Als Lehrerin gehören Konfliktgespräche zu meinem Alltag, sei es mit Schülern, Kollegen oder Eltern. Am Beispiel eines Vorwurfs möchte ich zeigen, wie die Transaktionsanalyse, die Gewaltfreie Kommunikation und The Work mich dabei unterstützen.

In der Transaktionsanalyse (TA) gilt es, in der Grundposition $++$ zu agieren und in jedem Moment selbst zu entscheiden, in welchem Ich-Zustand ich mich befinde. In der $+/+$ -Grundposition ist es mir möglich, mit meinen Mitmenschen und mit mir selbst entspannt und friedlich umzugehen, egal was geschieht oder was meine Mitmenschen tun oder sagen. In einer solchen Position erscheinen mir die anderen und die Welt in Ordnung, egal was ich oder die anderen tun oder wie die Welt ist.

Aktuell diskutieren Transaktionsanalytiker, dass es nicht wirklich möglich ist, zu einer Haltung zu gelangen, die der

$+/+$ -Grundposition entspricht. Menschen können sich dieser Grundposition nur so weit wie möglich annähern. Demgegenüber gibt es noch die Grundposition $+/-$, die besagt, dass mit mir alles in Ordnung ist und mit dem anderen etwas nicht stimmt, und die $-/+$ -Grundposition, in der ich davon ausgehe, dass mit mir etwas nicht stimmt und mit dem anderen alles in Ordnung ist. In der $-/-$ -Grundposition gehe ich davon aus, dass ich, die anderen und die Welt nicht in Ordnung sind.

In Gesprächen mit Eltern habe ich oft erlebt, dass mir mein Gegenüber in der $+/-$ -Grundposition begegnet. Diese Eltern wollen mir als Lehrerin ihres Kindes (und auch sich selbst) vermitteln, dass sie, die Eltern, in Ordnung sind und mit mir etwas nicht stimmt. Wenn ihr Kind eine schlechte Note geschrieben hat, dann liegt es demnach daran, dass der Lehrer den Stoff nicht vermitteln kann, dass er dem Schüler zu wenig Zeit zum Lernen ließ, dass die Themen nicht genügend gefestigt wurden, der Schüler zu wenig

Hausaufgaben bekam usw. Mit anderen Worten, Eltern machen ihrem Ärger und ihrer Sorge um ihr Kind Luft, indem sie dem Lehrer sagen, was an ihm oder an seinem Unterricht nicht stimmt. Jene Eltern, die den anderen Weg gehen, nämlich sich selbst die Schuld zu geben (was einer -/+ Grundposition entspricht), gehen eher nicht auf Lehrer zu.

Wenn jemand seinem Gegenüber in der Grundposition +/- begegnet, dann geschieht es schnell, dass ebenfalls in dieser Grundposition geantwortet wird. Jemand sagt zu mir, dass mit mir etwas nicht stimmt, worauf ich demjenigen sage, was mit ihm nicht stimmt. Leider entfernen wir uns damit von einer Lösung des Problems, die Situation kann über gegenseitige Schuldzuweisungen und Rechtfertigungen hinaus rasch eskalieren. So erging es auch mir.

Ich merkte schnell, wie ich immer wieder zunächst meinerseits mit Vorwürfen und Schuldzuweisungen „zurückschoss“, weil ich meinen Teil der Schuld nicht annehmen wollte, oder ich mich in Rechtfertigungen erging. Und das, obwohl ich mich bereits in der Transaktionsanalyse-Ausbildung befand und „theoretisch“ wusste, was in diesen Gesprächen geschah. Mein Problem war, dass es mir während dieser Situationen einfach nicht gelang in die +/+ Grundposition zu wechseln.

Mit der Zeit fand ich heraus, dass es mir gelang in die +/+ Grundposition zu kommen, indem ich während eines Elterngespräches innerlich einen Schritt zurücktrat, einatmete und mir klarmachte, dass ich in Ordnung bin, dass es für das, was diese Mutter oder dieser Vater möchte, eine Lösung geben wird. Auf diese Weise gelang es mir ruhig zu bleiben, ich konnte also weiter zuhören und die Gespräche endeten oft entspannt für beide Seiten. Dies half aber nicht in jeder Situation. Warum es so schwer war, in die +/+ Grundposition zu gelangen, war mir lange nicht klar. Und ich vermisste in der TA ein Instrument, das mir in solchen Situationen helfen konnte.

Dann lernte ich die Gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg kennen. Damit erhielt ich eine erste Idee, was mich daran hinderte, in die +/+ Grundposition zu gelangen. Wie in der Transaktionsanalyse geht auch die Gewaltfreie Kommunikation davon aus, dass es bestimmte Möglichkeiten gibt, auf eine Äußerung, die ich als Vorwurf höre, zu reagieren:

- **Schuld annehmen:** Dazu gehört, dass ich denke, dass mit mir etwas nicht stimmt. Ich gebe mir selbst die Schuld an allem (entspricht in der Transaktionsanalyse der -/+ Grundposition).
- **Schuld zurückweisen bzw. sich rechtfertigen:** Dazu gehört, dass ich denke, mit dem anderen stimmt etwas nicht. Ich gebe dem anderen die Schuld an allem (entspricht in der Transaktionsanalyse der +/- Grundposition).

- **Selbstepathie:** Ich bemerke, wie ich mich fühle, wenn ich den Vorwurf höre, und finde heraus, welche meiner Bedürfnisse nicht erfüllt sind. Diese Gefühle und Bedürfnisse teile ich dem anderen mit (entspricht in der Transaktionsanalyse der +/+ Grundposition).
- **Empathie mit dem anderen:** Ich vermute, wie sich mein Gegenüber vielleicht fühlt und welche seiner Bedürfnisse nicht erfüllt sein könnten, und ich teile ihm diese Überlegungen bzw. Vermutungen mit (entspricht in der Transaktionsanalyse der +/+ Grundposition).

Diese Möglichkeit, mir selbst und meinem Gegenüber einfühlend zu begegnen, half mir, auch in schwierigen Gesprächssituationen in eine +/+ Grundposition zu gelangen. Solange mir nicht klar war, wie ich mich fühlte und welche Bedürfnisse erfüllt oder nicht erfüllt waren, gelang es mir nicht, in die +/+ Grundposition zu kommen. Ich konnte mir in jenen Situationen nicht bewusst Empathie geben. Nun verwendete ich die Gewaltfreie Kommunikation, um meine Bedürfnisse zu ergründen. Wenn ich ein schwieriges Gespräch hatte, habe ich mir dazu die vier Schritte aufgeschrieben und konnte darüber in eine +/+ Grundposition gelangen.

Beispiel für die Anwendung der vier Schritte auf eine Gesprächssituation:

- **Beobachtung:** Was nehme ich wahr, was ist geschehen? Bewertung, Interpretation und Analyse werden von der Beobachtung getrennt – Jemand sagt zu mir: „Sie haben in Ihrem Unterricht die Rechtschreibung völlig vernachlässigt!“
- **Gefühle:** Wie fühle ich mich, wenn ich das beobachte? – Ich bin empört und aufgebracht.
- **Bedürfnisse:** Welche Bedürfnisse sind erfüllt bzw. nicht erfüllt, wenn ich mich so fühle? – Mein Bedürfnis nach Verständnis, Anerkennung und Respekt ist nicht erfüllt.
- **Bitte an mich selbst oder den anderen:** Worum kann ich bitten, damit sich meine Bedürfnisse erfüllen? – Ich bitte mich selbst, mich an Situationen zu erinnern, in denen ich Verständnis, Anerkennung und Respekt erhalten habe, damit ich von mir wieder die Idee erhalte, dass ich in Ordnung bin (nach dem Vorgehen der Transaktionsanalyse kann die +/+ Grundposition wieder erreicht werden).

Über die Idee, dass wir uns mit jeder Handlung Bedürfnisse erfüllen wollen, kann ich sehen, dass Eltern sich, indem sie Lehrer anschuldigen, Bedürfnisse erfüllen wollen. Zum Beispiel das Bedürfnis nach Schutz (wir sind gute Eltern, haben alles richtig gemacht) und Anerkennung. Genauso erfülle ich mir Bedürfnisse, wenn ich meinerseits die Eltern beschuldige. Gebe ich beispielsweise Eltern die Schuld dafür, dass ihr Kind in der Schule schlechte Noten hat, dann erfülle ich mir damit ebenfalls das Bedürfnis nach Schutz und Aner-

kennung. Wenn ich mich aber um eine +/-Grundposition bemühe, dann erfülle ich mir das Bedürfnis nach Frieden und Respekt oder auch Anerkennung und es besteht zugleich die Möglichkeit, tatsächlich in ein Gespräch zu kommen.

Doch auch mit der GFK blieben Lücken. So fand ich es immer wieder schwierig, in der Gewaltfreien Kommunikation eine echte Bitte zu formulieren. Zu oft ist es schwer, die Antwort „Nein“ auf eine Bitte zu akzeptieren. Zudem erlebe ich immer wieder, dass Menschen genervt sind, wenn ich ihre Gefühle und Bedürfnisse zu spiegeln versuche. So kann es gestelzt wirken, wenn ich Eltern auf den Vorwurf „Sie haben in Ihrem Unterricht die Rechtschreibung völlig vernachlässigt!“ mit „Sind Sie wütend und enttäuscht, weil Ihnen wichtig ist, dass die Kinder ihre Lernzeit effektiv nutzen?“ antworte. Die Eltern verstehen in dem Moment nicht, was ich damit meine. Vermutlich ist ihnen selbst nicht klar, welches ihrer Bedürfnisse nicht erfüllt ist. Mit dieser Antwort fühlen sich die Eltern nicht ernst genommen. Weiterhin hatte ich immer wieder Probleme, die Beobachtung so zu formulieren, dass sie sich von Bewertung und Analysen abgrenzt. Dies machte es mir immer wieder schwer, die Gewaltfreie Kommunikation in der Praxis, im Alltag, anzuwenden.

Eine Lösung fand ich mit The Work. Mit The Work wurde mir klar, dass ich mich nicht deswegen schlecht fühle, weil bestimmte Bedürfnisse nicht erfüllt sind. Vielmehr fühle ich mich schlecht, weil ich einem stressigen Gedanken glaubte. In dem obigen Beispiel „Sie haben in Ihrem Unterricht die Rechtschreibung völlig vernachlässigt!“, ist es ja nach der Gewaltfreien Kommunikation so, dass diese Aussage in mir bestimmte Gefühle auslöst, die mich auf die erfüllten oder unerfüllten Bedürfnisse verweisen.

Nach The Work verfolge ich eine bestimmte Idee, wenn ich den Satz „Sie haben in Ihrem Unterricht die Rechtschreibung völlig vernachlässigt!“ höre. Zum Beispiel, dass die andere Person so etwas nicht zu mir sagen sollte. Da sie es aber schon gesagt hat, verursacht die Idee, sie hätte es nicht sagen sollen, Stress. Eine weitere Idee könnte sein, die andere Person mag mich nicht. Dies ist zwar nur eine Vermutung von mir, der Verstand behandelt diese Vermutung aber als Realität. Solange der Verstand diese Vermutung als reale Tatsache glaubt, sucht er in allem, was geschieht, Beweise dafür, dass es „wahr“ ist. Was das Gegenteil beweisen könnte, blendet er aus, er nimmt es nicht wahr. Deswegen sind wir oft so überzeugt davon, recht zu haben.

Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen *The Work* und der Gewaltfreien Kommunikation

GFK: vier Schritte

Beobachtung, Gefühle, Bedürfnisse, Bitte

Gefühle verweisen auf die Bedürfnisse.

Wenn unsere Bedürfnisse erfüllt sind, sind wir glücklich.

Ziel: Ich kann mich oder andere um eine konkrete Handlung bitten, mit der dann meine Bedürfnisse erfüllt sind.

Ich bin diejenige, die mir alles geben kann.

The Work: vier Fragen und die Umkehrungen

1. Ist es wahr? 2. Kannst du absolut sicher wissen, dass es wahr ist? 3. Wie reagierst du, was passiert, wenn du den Gedanken denkst? 4. Wer wärest du ohne den Gedanken?

Gefühle entstehen über unsere Gedanken.

Wenn wir unsere Gedanken überprüfen und darüber annehmen, was ist, sind wir glücklich.

Ziel: Ich erkenne nach und nach, im Laufe der Überprüfung meiner Gedanken, dass ich nichts brauche, da ich bereits alles habe.

Ich bin diejenige, die bereits alles hat, was sie braucht.¹

¹ Anleitungen und das Arbeitsblatt zu The Work gibt es unter www.thework.de

Die Idee wird dann zu einer Lüge, die Stress verursacht. Nach The Work haben wir Stress, weil wir etwas über uns, die anderen oder die Welt glauben, was nicht der „Wahrheit“ entspricht, jedenfalls nicht der Wahrheit dieser konkreten Situation. Diese stressigen Gedanken lösen unangenehme Gefühle aus, und die Gedanken machen uns glauben, dass bestimmte Bedürfnisse nicht erfüllt sind. In Wirklichkeit haben wir nach The Work immer alles, was wir brauchen. Nur unsere stressigen Gedanken machen uns vor, dass etwas fehlt.

Mit den vier Fragen von The Work kann ich jeden Gedanken über das, was ist oder geschehen ist, prüfen, und damit feststellen, was wahr ist und was nicht der Wirklichkeit entspricht. Auf diese Weise gelingt es mir immer besser, in eine +/-Grundposition zu kommen, ich kann meine Beobachtungen prüfen und „echte“ Bitten stellen. Was meine ich damit? Wenn ich über die Gewaltfreie Kommunikation darauf komme, jemanden um etwas zu bitten, dann kann ich mit The Work überprüfen, ob diese Bitte der Wahrheit der Situation oder auch meiner Wahrheit entspricht oder nicht. Brauche ich tatsächlich das, worum ich den anderen bitten möchte?

Weiterhin kann The Work uns darin unterstützen, in einer Situation Beobachtung von Bewertung und Analyse zu trennen. Gewaltfreie Kommunikation möchte das, was geschieht, ohne Wertung, Analyse und Interpretation geschildert sehen. Vor der Beobachtung aber steht oft die Wolfshow, da wir zunächst alles, was an Interpretationen, Analysen und Schuldzuweisungen in uns ist, rauslassen müssen, um überhaupt die Beobachtung einer Situation erfassen zu können. Zwischen meiner Wolfshow und meiner Beobachtung kann ich The Work einsetzen: Ich schreibe die Wolfshow auf, nehme einen Satz nach dem anderen heraus, überprüfe jeden Satz mit den vier Fragen und den Umkehrungen von The Work. Über diesen Prozess gelange ich zu dem, was ist, nämlich zur Beobachtung.

Mithilfe von The Work können Lieblingsstrategien, die immer wieder in der Gewaltfreien Kommunikation auftauchen, aufgelöst werden. Beispiel: Jemand möchte gerne, dass sein Bedürfnis nach Anerkennung erfüllt wird. Seine Lieblingsstrategie ist, dass der Schulleiter das Bedürfnis nach Anerkennung erfüllt. Mit The Work lässt sich dann überprüfen, ob dieser Gedanke, „Der Schulleiter sollte meine Arbeit wertschätzen“, wahr ist.

Mit The Work trainiere ich, die Verantwortung für meine Gefühle und Bedürfnisse zu übernehmen, ich übe es, in meinen Angelegenheiten zu bleiben.

Wenn ich heute ein schwieriges Gespräch hatte oder vor mir habe, dann schreibe ich meine Gedanken dazu auf und prüfe sie mit The Work. Nach der Überprüfung geht es mir gut, ich habe viel über mich gelernt und ich kann entspannt – in einer +/-Grundposition – zum Beispiel in das Gespräch gehen. Oder einem künftigen Gespräch mit einem „schwierigen“ Gegenüber gelassen entgegenblicken.

Aktuell verwende ich die Transaktionsanalyse eher für die Interpretation von Situationen (Drama-Dreieck, Opfer – Täter – Verfolger, Grundpositionen ...), die Gewaltfreie Kommunikation, um meine Gefühle und Bedürfnisse zu erkennen, um die Wolfshow zu genießen und um Bitten zu formulieren bzw. Strategien zu entwickeln, wie diese Bedürfnisse erfüllt werden können. The Work verwende ich, um immer wieder stressige Gedanken über mich, die anderen und die Welt zu prüfen. Hierzu gehören auch alle Gedanken, die ich über die Transaktionsanalyse (Mein Nachbar verhält sich wie ein Opfer ... ist das wahr? Ein Schüler ist in der +/-Grundposition ... ist das wahr?) oder auf Basis der Gewaltfreien Kommunikation zu erkennen glaube (Ich brauche Anerkennung ... ist das wahr? Die Schüler sollten ihre Hausaufgaben machen ... ist das wahr?).

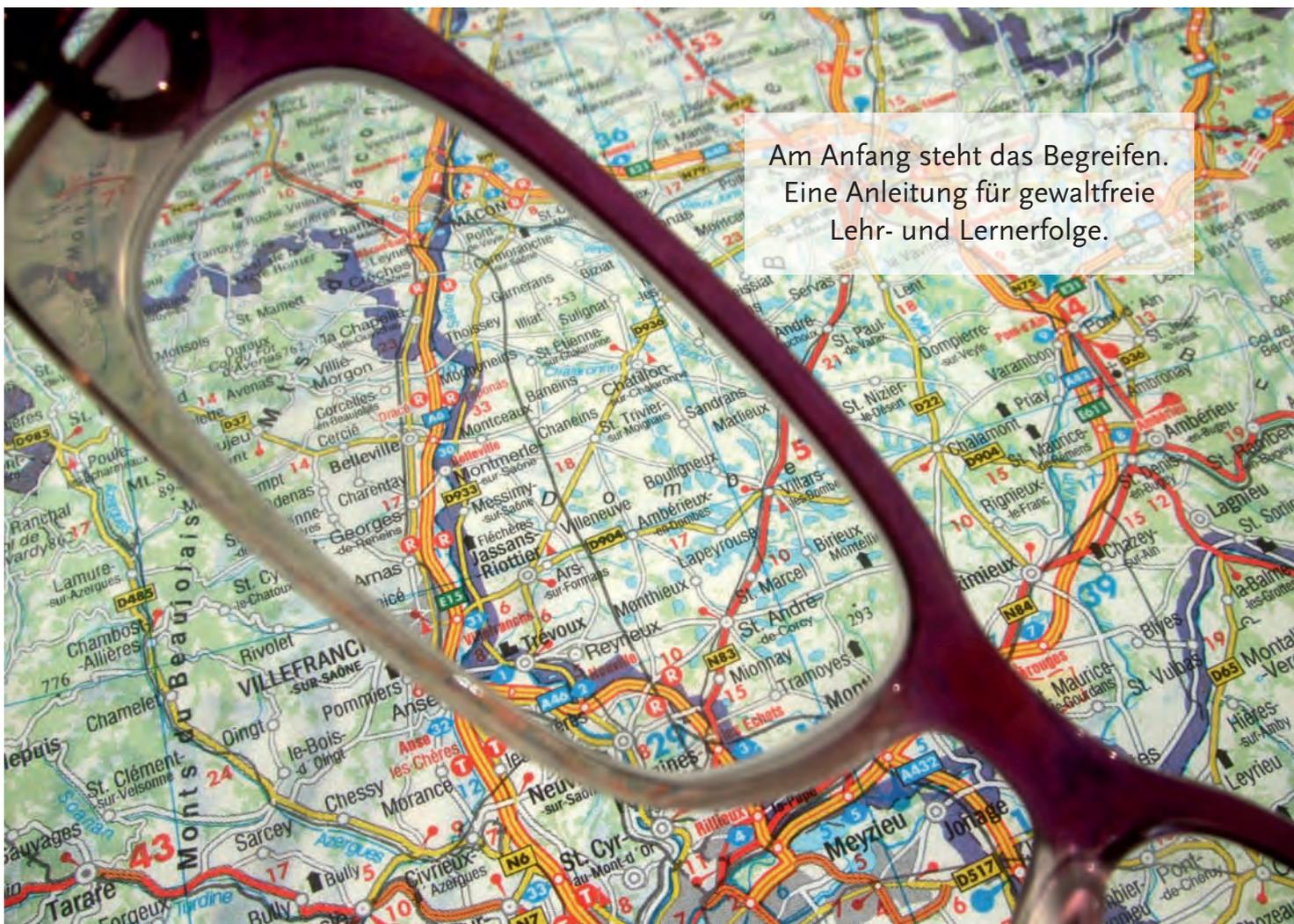
Alle drei Vorgehensweisen ergänzen sich gut. Ihnen gemeinsam ist, zum Frieden mit sich und dem anderen und zur Freiheit zu gelangen.

Literatur

- Leonhard Schlegel (2002): Handwörterbuch der Transaktionsanalyse. Zum Download:
<http://www.dsgta.ch/download/142dext3wG9Qt.pdf>
Byron Katie (¹²2002): Lieben was ist. Arkana, München
Marshall B. Rosenberg (⁹²011): Gewaltfreie Kommunikation. Junfermann, Paderborn
Ian Stewart und Vann Joines (1990): Die Transaktionsanalyse. Eine Einführung. Herder, Freiburg



Renate Waschek, Lehrerin, Studienrätin, Fächer: Deutsch und Chemie, Ausbildung in Transaktionsanalyse und GFK, Training in The Work seit 2010. Website: www.selbstbestimmt-essen.de



Am Anfang steht das Begreifen.
Eine Anleitung für gewaltfreie
Lehr- und Lernerfolge.

Im Prinzip

Von Torsten Hardiess

Es erschien mir immer widersinnig, als Trainer für Gewaltfreie Kommunikation einer Gruppe von Teilnehmern ungefragt bestimmte Inhalte vorzusetzen, nur weil ich das mit ihrem Chef so abgesprochen hatte. Um tatsächlich auch zu leben, was ich lehrte, schien es mir glaubwürdiger, von der Interessen- und Bedürfnissituation der Teilnehmer auszugehen. Bei der Suche nach einem „gewaltfreieren“ Ansatz habe ich mich an eine Lernerfahrung aus meinem eigenen Leben erinnert.

Es war 2003 in Miami, dieser pulsierenden Metropole im sonnigen Florida mit ihren Millionen von Menschen, schrägen Vögeln und interessanten Lebensgeschichten. Ich hatte mich mit einem indianischen Schamanen zum Kaffee verabredet, um mit ihm über das Thema Schamanismus zu sprechen. Er stellte sich mir als „Hawk“ vor und sah so aus, wie man sich einen Schamanen vorstellt: wettergegerbt, mit lan-

gen weißen Haaren, jeder Menge Tattoos und einer beeindruckenden Ausstrahlung. Auch unser Gespräch war außergewöhnlich, denn Hawk gab mir auf meine Fragen keine Antworten. Stattdessen stellte er mir Aufgaben und bot an, dass ich ihn kontaktieren könne, falls neue Fragen auftauchten.

Hawks erste Aufgabe für mich lautete: „Nimm ein Set leerer Karteikarten. Schreibe auf jede Karte ein Thema, das dein Leben bestimmt und stelle es auf der jeweiligen Rückseite zeichnerisch dar.“

Bei der Bearbeitung der Aufgaben erkannte ich bald einige praktische Prinzipien (Lebensbewältigungsgrundsätze). So wurde mir beim Erarbeiten dieser ersten Aufgabe klar, dass die Grenzen meiner persönlichen Landkarte mein Leben beschränkten, und dass ich meine Umwelt unbewusst durch Wahrnehmungsfilter betrachtete.

Aus allen Erkenntnissen, die ich mir im Laufe der Zeit erarbeitete, ergaben sich neue Fragen. In diesem Fall: „Kann ich meine Landkarte erweitern und die Grenzen verschieben?“

Mit diesen Fragen kehrte ich schließlich zu Hawk zurück und erhielt doch jedes Mal nur neue Aufgaben anstelle von Antworten. Dieser Prozess gipfelte darin, dass ich eines Tages die Aufgabe bekam, eine Dame zu treffen, um deren Fragen zum Thema Schamanismus zu beantworten.

In meiner unendlichen Weisheit entließ ich sie mit denselben drei Aufgaben, mit denen ich einst begonnen hatte. Zu meiner großen Verwirrung musste ich jedoch feststellen, dass sie bei der Bewältigung der Aufgaben auf völlig andere Fragen stieß als ich seinerzeit. Sie hatte ganz andere Prinzipien erkannt. Und so stand ich vor dem Problem, ihre Fragen nicht mit den Aufgaben erwidern zu können, die ich selbst damals in meiner zweiten Runde erhalten hatte.

Meine Herausforderung bestand also aus zwei Teilen:

- zu erkennen, wo gerade die wahren Lernfelder meiner „Schülerin“ lagen,
- die dazu passenden Aufgaben und Übungen auszuwählen oder zu kreieren.

Diese Erfahrung half mir später als Trainer einen Ansatz zu entwickeln, den ich „Prinzipien-basiertes Lehren“ nenne.¹ Das Wort Prinzip möchte ich hier im Sinne eines Grund- oder Leitsatzes verstanden wissen, mit dessen Hilfe wir unser Leben bewusst oder unbewusst strukturieren und bewältigen.

Dieses Konzept des „Prinzipien-basierten Lehrens“ wurzelt in der Erkenntnis, dass die Orientierung an Prinzipien nicht nur die Nachhaltigkeit des Lernerfolgs für den Teilnehmer erhöht, sondern auch den Arbeitsaufwand des Trainers reduziert. Ein selbst erarbeitetes Prinzip bedeutet für den Teilnehmer einen Lernerfolg und für den Trainer weniger Beschäftigung mit vorgefertigten Inhalten, die der Teilnehmer ohnehin im Moment eventuell nicht benötigt oder aufnehmen kann. Die Erarbeitung eines Prinzips bedeutet für den Teilnehmer eine intensive Auseinandersetzung mit den Lerninhalten und schenkt dem Prinzipienrepertoire-sicheren Trainer mehr Zeit, auf das Anliegen der Teilnehmer einzugehen. So genießt der Teilnehmer ein auf ihn zugeschnittenes Programm und der Trainer freut sich über einen abwechslungsreichen und interessanten Arbeitsalltag.

Für den Erfolg der Methode benötigt der Trainer folgende Kernkompetenzen:

- ein umfassendes Verständnis der zahlreichen GFK-Prinzipien,
- Erfahrung im Erstellen von individuellen Übungen für die Teilnehmer (alternativ ein großes Übungsarsenal).

Optimales Lehren und Lernen nach dem Konzept des „Prinzipien-basierten Lehrens“ erfolgt in sechs Schritten.²

1. *Situationsanalyse*: Analysieren Sie, welche Fragen Ihr Gegenüber oder Ihre Gruppe gerade beschäftigen. Hören und sehen Sie genau hin, um festzustellen, welchen Wissensstand die Teilnehmer haben, um keine Prinzipien zu erarbeiten, die den Teilnehmern bereits bekannt sind. So sparen Sie sich Arbeit und den Teilnehmern Langeweile.
2. *Prinzipienwahl*: Wählen Sie aus Ihrem Prinzipienrepertoire diejenigen Prinzipien, die helfen können, den Teilnehmern ihre Fragen zu beantworten.
3. *Übungserstellung*: Kreieren oder wählen Sie Übungen, die es den Teilnehmern ermöglichen, das gewählte Prinzip zu erkennen und die gewünschte Lernerfahrung zu machen. Je flexibler Sie sind und je besser Sie eine Übung eigens für die Lernsituation erstellen können, desto erfolgreicher wird Ihr Training verlaufen.
4. *Übung*: Präsentieren Sie keine Inhalte. Konfrontieren Sie Ihre Teilnehmer direkt mit einer Übung. Die Teilnehmer erarbeiten sich die Inhalte selbst.
5. *Reflexion und Debriefing*: Werden Sie ein Experte im Debriefing, denn das intensive Debriefing stellt den Kern der erfolgreichen Lernerfahrung dar. Reflektieren Sie zuerst mit Ihren Teilnehmern ihre Ergebnisse. Das Erfolgserlebnis der Teilnehmer wird die Lerninhalte besser in ihrem Gedächtnis verankern. Lassen Sie die Teilnehmer ihre Erkenntnisse benennen und die erkannten Prinzipien in eigenen Worten wiedergeben. Helfen Sie ihnen, ihre Erkenntnisse auf andere Lebensbereiche zu übertragen.
6. *Analyse*: Nutzen Sie aufkommende Fragen, um herauszufinden, welche Prinzipien hilfreich für den weiteren Entwicklungsprozess der Teilnehmer sind. Damit sind Sie wieder am Anfang angelangt und der Kreislauf beginnt von vorne.

Wie kann das im Training aussehen?

Praxisbeispiel: Bei einem Training äußert ein Teilnehmer: „Meine Mitarbeiter sind manchmal so unfreundlich zu meinen Kunden. Ich bekomme das nicht aus denen raus. Ich habe denen schon hundertmal gesagt, was sie falsch machen. Warum funktioniert das einfach nicht?“

¹ In Anlehnung an den Ansatz des „principle-based teaching“ der kalifornischen GFK-Trainerin Miki Kashtan

² Mehr Informationen zum Thema „Prinzipien der Gewaltfreien Kommunikation“ finden Sie unter www.nvcprinciples.com.

Prinzipienwahl: Aus seinem Repertoire an Prinzipien wählt der Trainer ein Prinzip aus. In diesem Fall das Prinzip *Menschen tun nicht, was ich sage, sie tun, was ich vorlebe*.

Übungserstellung: Der Trainer entscheidet sich für einen Jolt (eine kurze energiegeladene Übung mit großem Erkenntnispotenzial) mit dem Titel „Do What I Say!“

Übung: Der Trainer sagt: „Ich möchte Sie zu einer kleinen Erfahrung einladen. Ich werde jetzt von drei bis eins zählen, und wenn ich ‚Klatschen!‘ sage, möchte ich, dass Sie die Hände zusammenschlagen. – Drei, zwei, eins. Klatschen!“ Die Teilnehmer klatschen unkoordiniert durcheinander. Trainer: „Ich möchte Sie bitten, Ihre volle Aufmerksamkeit auf mich zu richten.“ Der Trainer breitet die Arme symbolisch zum Klatschen aus. „Ich zähle noch einmal und möchte, dass Sie versuchen, gemeinsam zu klatschen. Ich werde Sie dabei unterstützen und extra deutlich zählen. Drei, zwei, eins.“ Der Trainer schlägt die Hände zusammen. Der Großteil der Teilnehmer klatscht im selben Moment. Erst dann sagt der Trainer: „Klatschen!“ Dieser Moment sorgt für Verblüffung und die Teilnehmer gehen von sich aus in einen Reflexionsprozess.

Reflexion und Debriefing: Der Trainer moderiert den Reflexionsprozess durch Fragen wie „Was haben Sie gerade gelernt? Wo im Leben begegnet Ihnen dieses Prinzip?“ bis die Teilnehmer ihrerseits Fragen stellen wie „Ja, aber wenn ich die zehnte Kundenbeschwerde über einen Mitarbeiter auf dem Tisch habe, bin ich auf 180. Wie soll ich das dann noch vorleben? Was soll ich machen?“

Analyse: An diesem Punkt schließt sich der Kreis und es kann von Neuem begonnen werden.

Da Sie keine Kontrolle über die Erkenntnisse der Teilnehmer und das Ergebnis der Debriefing-Runde haben, erfordert die vorgestellte Methode mehr Flexibilität und Kreativität von einem Trainer als das bloße Abarbeiten eines Skripts. Gleichzeitig stellt sie aber eine große Zeitersparnis dar. Der Trainer muss keine Inhalte mehr vorbereiten und vermitteln, die der Teilnehmer bereits kennt, nicht benötigt oder zum gegebenen Zeitpunkt nicht verarbeiten kann. Der Teilnehmer erarbeitet sich die Inhalte selbst, wobei der Trainer lediglich Hilfestellung gibt. So bleiben die Ergebnisse für den Teilnehmer nachvollziehbar, da sie auf seinen eigenen Gedankengängen gründen. Der Lernprozess wird durch die eigenständige Erarbeitung der Inhalte intensiver und nachhaltiger als bisher. Und was mindestens genauso wichtig ist: Ihr Teilnehmer wird mit dem positiven Gefühl eines Erfolgserlebnisses nach Hause gehen. Genau wie Sie.



Torsten Hardiess, führt in seinem Video-Blog (www.nvcprinciples.com) Interviews u. a. mit Kelly Bryson, Robert Gonzales und John Kinyon über Prinzipien der Gewaltfreien Kommunikation und eines optimalen Trainings.

Worte die im Business wirken ...

Mediation & Gewaltfreie Kommunikation:

Workshop mit:

Ike Lasater
Kay Rung
Jutta Höch-Corona

GFK-Trainer Ike Lasater, der schwedische Mediator und GFK-Trainer Kay Rung sowie Mediatorin Jutta Höch-Corona aus Berlin geben am 26. April 2012 verschiedene Workshops zum Thema

"Einsatz von Mediation und Gewaltfreier Kommunikation in Unternehmen, Organisationen und Schulwesen"

Hier die Eckdaten:

Do, 26. April 2012
Roermond, (Niederlande)

Begrüßung: ab 08:30 Uhr
Lunch: ab 12:30 bis 13:30 Uhr
Meet & Greet: ab 17:00 bis 19:00 Uhr
Gelegenheit um Ike Lasater, Jutta Höch-Corona und Kay Rung zu begegnen

Teilnehmer können wahlweise den ganzen Tag reservieren oder einen Tagesteil.
Die Veranstaltungspreise liegen zwischen € 80 (halber Tag) und € 120 (ganzer Tag).

Weitere Informationen & Anmeldungen unter www.woordendiewerken.org



Der geschulte Wille als lenkende Kraft

Von Yan-Christoph Pelz

Wie Aikido zum friedvollen Umgang miteinander beiträgt –
und sich mit der Gewaltfreien Kommunikation gut ergänzt.

Sanft gleiten Füße über die große grüne Matte. Konzentrierte Stille. Bewegung. Sonst nichts. Wer zum ersten Mal in eine Aikidoschule kommt und die Übenden beobachtet, ist vielleicht überrascht davon, wie wenig augenscheinlich passiert. Aikido ist eine japanische Verteidigungskunst, die Anfang des 20. Jahrhunderts von dem Japaner Morihei Ueshiba entwickelt wurde.

Die Techniken des Aikido werden üblicherweise zu zweit ausgeführt. Typisch sind fließende Bewegungen, die Kreise oder Spiralen beschreiben. Diese Bewegungen nutzen die Angriffsenergie des Angreifenden so, dass sowohl der Verteidiger als auch der Angreifer unverseht bleiben. Das „funktioniert“ mit einer defensiven und verantwortungsbe-

tonten geistigen Haltung. Und es erfordert ein hohes Bewusstsein für sich und andere, ein Bewusstsein, das sich im Laufe der Trainingsjahre entwickelt.

Die Gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg lernte ich kennen, als ich schon ein paar Jahre Aikido trainierte. Ich spürte sofort, dass beide Methoden viele Gemeinsamkeiten besitzen. Da ist zum einen dieselbe innere Haltung, und auch im Anliegen ist Aikido der GFK sehr ähnlich: es Menschen zu ermöglichen, auch im Konflikt friedlich miteinander umzugehen.

Wettkämpfe sind im Aikido nicht vorgesehen. Die Partner arbeiten zusammen, damit jeder an seiner Technik und

„Die wahre Kunst des Aikido besteht nicht allein darin,
einen Angreifer, wenn nötig, unerbittlich zu bezwingen,
sondern ihn so zu führen,
dass er freiwillig seine feindliche Einstellung aufgibt.“

Morihei Ueshiba

Grundhaltung feilen kann. Es gibt keine Gewichts- oder Altersklassen und es ist für Frauen wie Männer gleichermaßen geeignet. Aikido beruht auf einem geschulten und disziplinierten Willen als lenkende Kraft (Ki = Geist, Lebensenergie) und dem Vermögen, Gedanken und Handlungen in Harmonie (Ai) zu koordinieren. Ähnlich wie bei Zen-Praktiken werden auch im Aikido Körperhaltungen und Einstellungen trainiert, die diesen Weg (Do) erleichtern und fördern sollen.

In einer typischen Übungsstunde bereiten sich die Teilnehmer zunächst mit einer Bewegungsmeditation, mit Roll- und Fallübungen auf die Grundformen des Aikido vor. Danach präsentiert der Lehrer abschnittsweise Formen, die zu zweit geübt werden. Wechselweise schlüpfen die Übenden in die Rolle des Angreifers und die Rolle des Verteidigers. Die Angriffe bestehen vorwiegend aus Schlägen oder Griffen, die langsam und in ritualisierter Form ausgeführt werden. Die Technik selbst besteht darin, die Angriffsenergie aufzunehmen, diese Energie weiterzuführen, bis der Angreifende in seinem Gleichgewicht gestört ist, und dann die Handlung abzuschließen. Es kann auch gegen mehrere Partner gleichzeitig geübt werden.

Aikido ist die friedfertigste japanische Kampfkunst und in ihrer technischen Ausführung strikt gewaltfrei. Auch darin ähnelt sie der GFK. Übende erlernen u. a. „mit dem Fluss“ zu gehen, „aus der eigenen Mitte heraus“ zu handeln, „sich in den Gegner einzufühlen“. Aikido ermöglicht es, sich im Kontakt mit anderen Menschen vor Angriffen oder vor Kontaktversuchen, die als Angriffe aufgefasst werden, zu schützen, und zwar auf eine Weise, dass es nicht zu Gegenangriffen kommt, damit die Situation niemals eskaliert. Die Techniken dienen lediglich der Selbstverteidigung, sie ermöglichen es dem Verteidiger, dem Angreifenden keinen Schmerz zuzufügen.

Die Gewaltfreiheit bei Aikido ist also nur vordergründig eine körperliche, denn sie setzt ja, wie die GFK, eine innere Haltung voraus. Mit den Jahren des Übens können Menschen mit Aikido ihr Einfühlungsvermögen so schulen, dass

Angriff und Verteidigung zur wirklichen Begegnung, zu einem wohlthuenden Kontakt, zu einem menschlichen Miteinander statt einem Gegeneinander werden. Es fällt dann auch in den Übungen schwer, von „Angriff“ und „Verteidigung“ zu sprechen, da der Kontakt sehr harmonisch und auf Frieden ausgerichtet ist.

Die Grundlagen dafür legt das Aikido-Training durch:

- Wahrnehmung mit allen Sinnen,
- gutes Stehen – d.h. es wird immer wieder ein neues Gleichgewicht gesucht,
- Einüben von Gelassenheit und Widerstandslosigkeit – womit nicht völlige Passivität gemeint ist, sondern der bewusste Verzicht auf Gegenangriffe,
- die konstante Suche nach der aktuell wirkungsvollsten wie friedlichsten Handlungsmöglichkeit.

Aikido fasst Körper, Geist und Seele als zusammengehörig auf und strebt die Harmonie bzw. Harmonisierung dieser Anteile an, das macht diese Methode zu einem ganzheitlichen Übungsweg. Aikido fördert durch die langsamen, kontinuierlichen und immer wiederkehrenden Bewegungsabläufe die körperliche ebenso wie die mentale Zentrierung. Das unterstützt uns dabei, Wohlwollen und Offenheit gegenüber uns selbst und dem anderen nachhaltig in unseren Alltag zu integrieren. Es hilft uns auch, mit Gewissheit zu unterscheiden, ob wir tatsächlich in Verbindung mit uns selbst und anderen Menschen stehen oder ob wir nur *denken* bzw. *glauben*, dass wir in Verbindung seien.

Aikido-Übende können außerdem die oft vernachlässigte nonverbale Dimension der Kommunikation erkunden. Die Übungen unterstützen uns dabei, eine klare Wahrnehmung für uns selbst und den auf uns zukommenden Partner zu entwickeln. Durch die wachsende Achtsamkeit gelingt es uns, nach und nach immer früher aus einer Spirale der Gewalt auszusteigen, mit der wir oft aufgewachsen sind und der wir täglich begegnen können. Es gelingt uns, bevor wir in eine solche Spirale einsteigen, entspannt innezuhalten und uns zu befragen, worum es geht und in welche Richtung wir die Begegnung lenken möchten.



leben in
resonanz

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

Kursbeginne in D/A/CH unter www.kutschera.org

institutkutschera
Kommunikation in Resonanz

Wichtig ist im Aikido der Aspekt der Entschleunigung. Trainierende haben es gelernt, ihre Übungen langsam auszuführen und ihre Bewegungen den Bewegungen des anderen anzupassen, gleichviel, wie groß oder klein der andere ist oder in welchem emotionalen oder mentalen Zustand er sich befindet. Dabei gehen wir so mit dem Angreifer um, dass er in der Lage ist, seinen – meist tief verankerten – Selbstschutzreflex aufzugeben. Stattdessen bringen wir die aufeinandertreffenden Kräfte miteinander in Einklang durch Innehalten, durch die Macht des Nicht-Tuns, durch ruhige und geschickte Bewegungen sowie eine innere Haltung, die besagt: Der andere ist ein Mensch wie du und ich.

Im Grunde kommen wir im Aikido über das Bewusstsein für uns selbst und unseren Körper zunehmend zu einer bewussteren Wahrnehmung unseres eigenen mentalen Zustandes und unseres Umfeldes. Hier wird auch eine Parallele zum ersten der vier Schritte in der GFK deutlich: beobachten, was ich vom anderen sehe, höre, erlebe. Für mich ist Aikido eine wunderbare Ergänzung zur GFK. Da bei Aikido die nonverbale Begegnung im Vordergrund steht, übe ich mich hier auch in der stillen Einfühlung. Das scheint mir ein Aspekt zu sein, der in der Vermittlung und dem Üben der GFK zuweilen untergeht, da sie sich eher auf den verbalen Austausch konzentriert.

Der Weg des Aikido hat natürlich auch seine Grenzen. Für das Üben brauche ich ein Dojo – so werden die Übungsräume aller japanischen Kampf- und Verteidigungskünste genannt.

Ich übe dort ausschließlich im geschützten Raum an meiner inneren Haltung, die sich auch in körperlichen Reaktionen auf Angriffe und auf alles, was mir begegnet, niederschlägt. Es scheint mir gerade diese Körperlichkeit zu sein, an der die Gewaltfreiheit von Aikido direkt mess- und wahrnehmbar ist. Doch der Einfluss von Aikido im Alltag ist dann eher ein indirekter, nämlich die innere Haltung, die ich durch Aikido gewinne. Für den harmonisch gelebten Alltag, der hauptsächlich über Sprache geregelt wird, ist mir die GFK eine sinnvolle und notwendige Ergänzung geworden.

Für mich persönlich geht es in beiden Übungswegen, dem Aikido und der GFK, darum, meine im Unbewussten verankerten Schutzreflexe zu erkennen, anzunehmen und Schritt für Schritt umzuwandeln – auf der körperlichen, seelischen und geistigen Ebene über das Aikido, auf der verbalen über die GFK. Durch diese Kontinuität suche ich nach der in einer Situation wirkungsvollsten Handlungsmöglichkeit. So hoffe ich, über meine Achtsamkeit zu Frieden und Harmonie in meinen Beziehungen und Begegnungen mit anderen Menschen beitragen zu können.

Literatur

- Dirk Kropp, Christina Barandun (2009): Aikido – Die friedfertige Kampfkunst zur Persönlichkeitsentfaltung. München, Kösel
- André Protin (1984): Aikido – Die Kampfkunst ohne Gewalt: ein Weg der Selbstfindung und Lebensführung, München, Kösel (vergriffen, antiquarisch erhältlich z. B. über Amazon)



Yan-Christoph Pelz, Dolmetscher, praktiziert seit dem Jahr 2000 intensiv Aikido, seit 2007 ist er auch Leiter von GFK-Übungsgruppen. Website: www.beo-sprachendienste.de

Kommunikation auf Augenhöhe

Von Gabriele Lindemann und Vera Heim



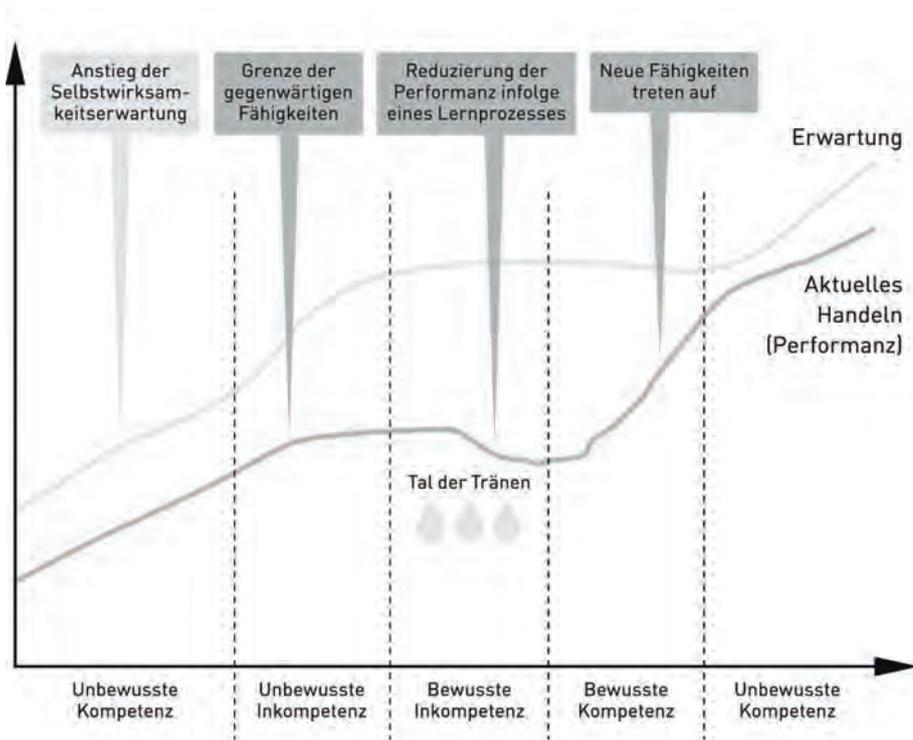
Change the change – Wie sich mit der Gewaltfreien Kommunikation Veränderungsprozesse positiv beeinflussen lassen.

Bei vielen Menschen löst das Wort „Change“ Stress aus. Schnell taucht da das Bild vom externen Unternehmensberater auf, der wie ein Hurrikan das Unternehmen aufwirbelt, neu strukturiert und dann verschlechterte Arbeitsbedingungen hinterlässt. „Change“ steht dann für ein Sesselrücken, bei dem man um seine Position zittern muss, für zusätzliche Belastung, weil eine neue Technik eingeführt wird oder gar eine „Kapazitätsanpassung“ – in der Regel nach unten natürlich. Das bedeutet u. a. Kostensenkung und Entlassung. Gleichzeitig gehört Veränderung zum Leben wie der Wechsel der Jahreszeiten oder die Wandlung einer Raupe zum Schmetterling. Veränderung steht für Wachstum, Weiterentwicklung und Evolution. Wie können Veränderungen so gestaltet werden, dass Menschen diesen Weg mit Vertrauen und Freude gehen?

Aus psychologischer Sicht durchläuft ein Mensch im Veränderungsprozess vier verschiedene Phasen, wie die Lernkurve von Albert Bandura aufzeigt:

1. Phase: **Unbewusste Kompetenz.** Vielleicht erinnern Sie sich noch an die Zeit (oder haben davon gehört) als die Schreibmaschine das Bürohilfsmittel Nummer eins war. Ein Freund von uns berichtete von seiner Sekretärin, die so flink mit ihrer Kugelkopf-Schreibmaschine unterwegs war, dass er nicht unterscheiden konnte, ob sie nun die Korrekturtaaste drückte oder neue Buchstaben aufs Blatt zauberte. Sie kannte ihre Maschine so gut, dass sie sich voll und ganz auf den Text konzentrieren konnte und keine Gedanken über die Bedienung der Maschine verlor. Damit erfüllten ihre Fähigkeiten die Erwartungen des Arbeitsmarktes und sie hatte Freude an der Arbeit.

2. Phase: **Unbewusste Inkompetenz.** Die Anforderungen an die Arbeit im Sekretariat veränderten sich aber. Massenversand zum Beispiel war mit der Schreibmaschine kaum mehr zu bewältigen. Die Mitarbeiterin fühlte sich zunehmend gestresst und unwohl in ihrer Haut, weil sie den erhöhten Erwartungen nicht mehr gerecht werden konnte.



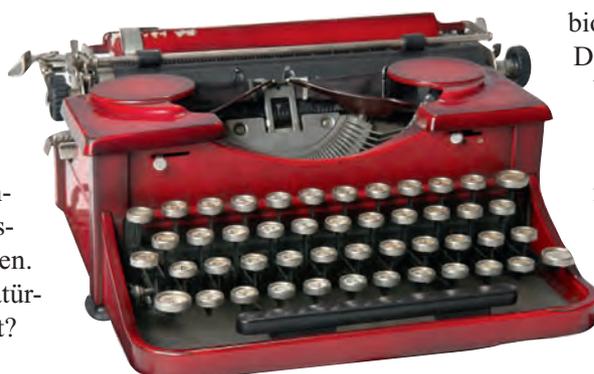
Bandura-Kurve,
aus: Journal of Abnormal and
Social Psychology, 66

Nach: Bandura, Albert, Ross, D.
& Ross, S.A. (1963)

3. Phase: **Bewusste Inkompetenz.** Ihr Vorgesetzter wollte sie darin unterstützen, die Arbeitslast zu minimieren, und stellte ihr einen ersten PC auf den Schreibtisch. Sie hatte keine Ahnung, wie man das Ding bedient, und schon der Gedanke daran, nicht mehr auf ihrer geliebten Kugelkopf-Schreibmaschine schreiben zu dürfen, löste in ihr eine Blockade aus. Sie suchte verzweifelt nach Gründen, weshalb die Schreibmaschine besser war als der PC, ihr Arbeitsergebnis – heute würden wir sagen ihre „Performance“ – litt. Ihr Vorgesetzter konnte damals nur schlecht verstehen, dass sie dieses moderne und zeitgemäße Hilfsmittel so ablehnte. Es entstand Spannung, Frustration und Ärger am Arbeitsplatz.

4. Phase: **Bewusste Kompetenz.** Schließlich freundete sich die Mitarbeiterin mit dem neuen PC an. Sie entdeckte durch Probieren und unermüdliches Dranbleiben nach und nach die Vorzüge der modernen Technik. Sie gewann an Handlungsfähigkeit und schaffte es auch immer besser, ihre Arbeit zu erledigen. Irgendwann war die Sekretärin so vertraut mit dem neuen PC wie mit ihrer alten Schreibmaschine und stieg damit in die Phase der unbewussten Kompetenz ein. Die erlebte sie so lange, bis das neueste Release der Textverarbeitungssoftware aufkam.

Das Beispiel zeigt, wie wir uns im Laufe der Zeit immer wieder an neue Begebenheiten „gewöhnen“ und unsere Kompetenz kontinuierlich anpassen und ausbauen können. Was aber macht diesen natürlichen Weg so schmerzhaft?



Raus aus dem Tal der Tränen

Die Phase der bewussten Inkompetenz wird auch als das Tal der Tränen bezeichnet. Die Trauer und der Frust haben verschiedene Ursachen: Muss sich der Mensch von Vertrautem trennen und Neues tun, fühlt sich das anfänglich ungewohnt an. Versuchen Sie z. B. einmal, morgens Ihre Zähne mit der anderen Hand zu putzen. Sie werden wahrscheinlich Widerstand spüren, wenn Sie das zum ersten Mal versuchen. Change-Blockaden sind oft neurobiologischer Natur. Wenn wir eine Tätigkeit regelmäßig tun, dann entsteht in unserem Gehirn aus den dazu notwendigen Verknüpfungen von Nervenzellen gewissermaßen eine neuronale Autobahn. Das gewährleistet einen schnelleren Datenaustausch zwischen den Hirnzellen. Abgespeicherte Erfahrungen sind durch eine sogenannte Myelinschicht gut geschützt und über die Autobahnen leicht abrufbar. Die Kehrseite davon ist, dass der Aufbau von neuen neuronalen Verknüpfungen viel mehr Kraft und Energie braucht, erst recht wenn daraus neue Autobahnen entstehen sollen. Das empfinden wir dann als mühselig und anstrengend.

Die Phase der Veränderung ist also auch neurobiologisch ein Kraftakt für den Menschen. Dieses Wissen gilt es von Menschen, die Veränderungsprozesse begleiten oder initiieren, zu berücksichtigen. Gerade dann, wenn neue Softwareprogramme eingeführt oder neue Arbeitsabläufe trainiert werden müssen.

In einer Klinik führte das Management neue Erfassungssysteme für die

Verrechnung der Dienstleistungen ein. Neben dem straffen Arbeitspensum galt es für die Mitarbeitenden zu lernen, die richtigen Codes ins Gerät einzugeben und ihre Arbeitsleistung verschiedenen Verrechnungskategorien zuzuordnen. Die Pflegefachleute waren frustriert, und es flossen auch Tränen der Verzweiflung. Aussagen der Vorgesetzten wie: „Da müssen Sie halt durch! Das gehört zum Job“, sind da wenig hilfreich. Was hilft ist, die Menschen zu hören und anzunehmen, und zwar auch mit ihren Umstellungsschwierigkeiten. Wenn Menschen erfahren, dass es okay ist, wenn das Lernen neuer Abläufe Zeit und Schweißperlen kostet, dann meistern sie Veränderungen leichter als unter Druck.

Oftmals erleben wir in der Praxis, dass es Menschen nicht schnell genug gehen kann, konkrete Maßnahmen umsetzen zu können. Sie erhoffen sich durch klare Strukturen, dass die Aufgaben wieder leichter von der Hand gehen. Doch sie vergessen häufig, dass neben sachlichen Maßnahmen auch funktionierende Beziehungen ein unabdingbarer Grundstock dafür sind, dass Veränderungen nachhaltig greifen und tragen können. So sind z. B. Konflikte, Schweigen, Reden über Abwesende Zeichen dafür, dass die Beteiligten in ihren Befürchtungen und Ängsten noch nicht genügend gehört und ernst genommen wurden.

Wertschätzende Kommunikation

Hier setzen wir mit der wertschätzenden Kommunikation an. Empathisches Zuhören ist eine entscheidende Fähigkeit, die Menschen im Businesskontext zu wenig nutzen. Entscheidende Durchbrüche in einem Change-Prozess können dann geschehen, wenn die Betroffenen den Eindruck haben, dass sie gehört werden.

Folgende vier Grundsätze machen die Change-Prozesse für Menschen verträglich:

1. Kommunikation ist nicht Verantwortung der Kommunikationsabteilung, sondern Führungsaufgabe.

Ein Mensch allein hat selten das Vertrauen aller Mitwirkenden des Systems durch alle Abteilungen hindurch. Deshalb ist es wichtig, alle Führungskräfte top-down einzubeziehen und die Maßnahmen konsequent zu kommunizieren. Sich als Mensch und Führungskraft mit der eigenen Betroffenheit zu zeigen, berührt oft mehr als ein Verschanzen hinter rationalen Begründungen. In unserem Buch „Erfolgsfaktor Menschlichkeit“¹ beschreiben wir ausführlich, wie Gespräche wertschätzend und zugleich handlungsorientiert geführt werden können.

Change Management:

vier Grundlagen für wirksame Veränderungsprozesse

- Kommunikation ist Führungsaufgabe
- Wirksame Kommunikation findet „Auge in Auge“ statt
- Zuhören ist eine Schlüsselkompetenz
- Betroffene zu Beteiligten machen – Pay-Pay vor Win-Win

2. Wirksame Kommunikation findet „Auge in Auge“ statt.

In Zeiten moderner Kommunikationstechnologien bleibt die echte persönliche Kommunikation mehr und mehr auf der Strecke. Organisationen entwickeln und verändern sich jedoch nicht per E-Mail, Telefon oder Präsentationen. Es wird wichtiger denn je, dass Führungskräfte zu ihrer Belegschaft gehen und jede Möglichkeit zur Kommunikation auf Augenhöhe nutzen.

3. Zuhören als Schlüsselkompetenz.

Echtes empathisches Zuhören bewirkt Durchbrüche in der Kommunikation und damit auch im Veränderungsprozess. Durch aufmerksames Zuhören vermag jemand schon kleine Bedenken frühzeitig zu klären und auszuräumen.

Wir durften einen Veränderungsprozess in einem Alters- und Pflegeheim begleiten, bei dem vorübergehend zwei Häuser zusammengelegt wurden. Eine Stellenreduzierung war deshalb unumgänglich. Die Unsicherheit, wer denn nun betroffen vom Abbau sei, legte sich wie ein bleiernes Tuch über die verschiedenen Abteilungen und lähmte die Mitarbeitenden. Einzelpersonen und Teams bekamen die Möglichkeit, ein Coaching in Anspruch zu nehmen. Dieses sollte einen sicheren Rahmen schaffen, über Wut, Ängste und Sorgen zu sprechen.

Als die Mitglieder eines Pflgeteams das Sitzungszimmer betraten, sprachen sie kaum miteinander und setzten sich mit verschränkten Armen hin. Zu Beginn des Workshops visualisierten wir auf einem Flipchart alle Veränderungen, die das Team in den letzten Jahren durchgemacht hatte. Es waren eine Menge. Jeder im Team bekam Raum und Zeit, sein Befinden zu äußern. Darin gehört zu werden, dass solche Veränderungen Angst machen und verunsichern, führte bei den Teammitgliedern zu einer sichtlichen Entspannung. Bei der Schlussrunde sagte eine Teilnehmerin: „Ich dachte schon, man würde uns hier wieder motivieren wollen oder die Leviten lesen. Jetzt bin ich richtig erstaunt, dass wir in unseren Anliegen gehört wurden, und ich bin viel entspannter. Das war eine tolle Sitzung.“

¹ Gabriele Lindemann, Vera Heim (2011): Erfolgsfaktor Menschlichkeit. Wertschätzend führen – wirksam kommunizieren. Junfermann, Paderborn

4. Betroffene zu Beteiligten machen.

Zwischen dem intellektuellen Verstehen, weshalb ein Change-Prozess nötig ist, und der Umsetzung der Maßnahmen befindet sich ein Raum, der maßgeblich darüber entscheidet, ob Veränderungen nachhaltig geschehen oder nicht. In diesem Raum muss es den Verantwortlichen für den Prozess gelingen, die aufrichtige Bereitschaft der Beteiligten zu wecken, in den Prozess zu investieren, um letztlich ein Win-Win-Ergebnis zu ermöglichen (Pay-Pay vor Win-Win). Veränderung bedeutet immer, etwas Neues zu lernen. Aus den neu gewonnenen Erkenntnissen braucht es für die Beteiligten realisierbare Handlungsschritte, die sie konsequent umsetzen können.

In einem Softwarehaus wurden wir für ein Change-Projekt angefragt, um die Unternehmenskultur so mitzugestalten, dass Menschen wieder besser miteinander reden und bestehende Konflikte leichter ausräumen können.

Bei der Auftragsklärung stellte sich heraus, dass das Unternehmen bereits vor mehreren Jahren eine einschneidende Veränderung hinter sich gebracht hatte. Damals wurden zwei Unternehmensbereiche zusammengelegt, was übergreifende strukturelle Veränderungen nach sich zog. Das Management ordnete das Personal ohne Abstimmung den Abteilungen zu. Das bewirkte Frustration bei jenen Führungskräften, deren Abteilungen fortan mit weniger Personal funktionieren sollten. Die Kommunikation zwischen einzelnen Beteiligten versiegte zum Teil, es herrschte angespannte Stimmung im Unternehmen. Dazu kam, dass man im Rahmen einer früheren Unternehmensberatung den Mitarbeitenden eine Zusage zur Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen gemacht hatte, die aber nicht eingehalten wurde. Dadurch bestand eine große Skepsis gegenüber Neuerungen und weiteren Maßnahmen.

Diese Organisation erreichte in ihrem letzten Veränderungsprozess zwar die Stufe von Bewusstsein oder Verstehen, die Protagonisten hatten sich jedoch nicht nachhaltig verpflichtet, mit den Beteiligten Auge in Auge kontinuierlich Gespräche zu führen und im Kontakt zu bleiben.

Es wurde mit allen Beteiligten eine Trainingsreihe auf der Basis der wertschätzenden Kommunikation durchgeführt,

bei der die Leitungsebene erlebte, dass Handlungen eine andere Wirkung haben als Worte. Sie verpflichteten sich zu Beginn unserer Prozessbegleitung, jeweils einen persönlichen Beitrag zum Gelingen des Miteinanders zu leisten, z. B. künftig täglich Zeit für Gespräche festzulegen, mindestens einem Mitarbeiter täglich zuzuhören oder im Umgang mit bestimmten Personen bisherige negative Erfahrungen zurückzustellen.

Weitere Prozess-Schritte folgten, indem Manager und Führungskräfte Team-Meetings und Feedback-Foren moderierten. Mit wirksamer Kommunikation erlebten die Beteiligten, dass das Management sie mit ihren Bedenken abholte und zielführende Handlungen vereinbarte. Die Leitungsebene setzte damit ein Beispiel, wie Veränderungsprozesse durch direktes Tun zum Erfolg führen. Die anschließende Entwicklung eines Kommunikationsplans umfasste konkrete Maßnahmen, wer von den Stakeholdern auf welche Weise und zu welchem Zeitpunkt in die Veränderung einbezogen wird. Die investierte Zeit war gut genutzt, denn sie führte zu einer konsequenten Herangehensweise, die alle Beteiligten schrittweise einbezog.

Fazit: Change-Management findet nicht auf dem Reißbrett statt, auch wenn die Berücksichtigung wirtschaftlicher und strategischer Komponenten unabdingbar ist. Veränderungen können nur dann ihre Wirkung erzielen, wenn diese von den beteiligten Menschen mitgetragen werden. Wenn es gelingt, die Menschen mit einer wertschätzenden Haltung durch Veränderungsprozesse zu begleiten, wächst die Bereitschaft Neues zu Lernen und neue Kompetenzen aufzubauen. Change ist dann nicht mehr Revolution, sondern Evolution.

Literatur

- Gabriele Lindemann, Vera Heim (2011): Erfolgsfaktor Menschlichkeit. Wertschätzend führen – wirksam kommunizieren. Junfermann, Paderborn
- Marshall B. Rosenberg (2001): Gewaltfreie Kommunikation. Junfermann, Paderborn
- Journal of Abnormal and Social Psychology, 66, S. 3-11
- Cora Besser-Siegmund und Harry Siegmund (2011): Kursunterlagen Wingwave-Coaching für Veränderungsprozesse und Organigramm-Psychologie
- Joachim Bauer (2005): Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren. Heyne, München



Gabriele Lindemann (links) ist Business Coach und Managementberaterin u. a. im Bankensektor, GFK-Trainerin und Vorstand im Fachverband Gewaltfreie Kommunikation. Website: www.menschenundziele.de

Vera Heim ist ehemalige Börsenhändlerin mit Führungserfahrung im Banken- und IT-Bereich, GFK-Trainerin, NLP-Lehrtrainerin und Management-Coach. Website: www.thecoachingcompany.ch

Was der Beziehung gut tut



Von Ute Kleindienst

Was macht gewaltfreie Erziehung oder Führung aus?

Mit Jesper Juul im Pausengespräch über Möglichkeiten Bedürfnisse und Gefühle auszudrücken.

Ute Kleindienst: *Als praktizierende Trainerin der Gewaltfreien Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg interessiert mich, wie du zur GFK stehst und auch zu Marshall Rosenberg. Hast du ihn kennengelernt?*

Jesper Juul: Ja.

Bei welcher Gelegenheit?

Jesper Juul: Das muss 1994/95 gewesen sein. Ich stieß nach dem Bosnienkrieg zu einem Projekt, das – koordiniert von internationalen Organisationen – mit Jugendlichen in Vukovar gestartet war und schon einige Zeit lief. Vukovar liegt an der Grenze zu Serbien und war sehr, sehr zerstört, und es gab viel Feindschaft zwischen den einzelnen Gruppen. Es gab die Bosnier, die mittlerweile als Muslime definiert wurden, die Serben und die Kroaten. Ich habe viel über die Arbeit von Marshall Rosenberg gehört und an ein paar Sitzungen teilgenommen, einige davon auch supervidiert. Dabei schauten wir, wie hilfreich die Arbeit von damals war. Und es wurde mir klar: Ohne diese Methodik der GFK und auch Rosenbergs Arbeit wäre es für die jungen Leute mit Sicherheit nicht möglich gewesen, überhaupt miteinander ins Gespräch zu kommen. Ich spürte deutlich die Begeisterung jener Menschen in Vukovar, die von diesen Projekten profitierten, und auch der Fachleute, die die Projekte betreuten. Ich hatte einen sehr positiven Eindruck von dieser Arbeit.

Was hatte diesen positiven Eindruck ausgemacht?

Jesper Juul: Dass es gelungen ist! Es war ein gefährliches Projekt. Es schien klar, dass die Menschen dort den inneren Frieden nicht ohne Hilfe von außen schafften. Man hatte mich ganz am Anfang gefragt, ob ich mir das zutrauen würde, und ich habe Nein gesagt. Dann war jemand auf die Idee gekommen, Marshall Rosenberg zu fragen. Es gab ja nicht so viele, die ein solches Friedensprojekt leiten konnten. Alle waren am Ende des Krieges kaputt und müde. Aber dieses Projekt war wichtig, um zu beweisen, dass Verständigung und friedliches Miteinander möglich sind.

Und das war sehr eindrucksvoll für dich, dass das gelang.

Jesper Juul: Genau!

Gibt es Erkenntnisse von Marshall Rosenberg, aus denen du etwas für deine Arbeit gelernt hast?

Jesper Juul: Ich habe von ihm ja nichts gelernt. Ich habe bisher ein paar Bücher von ihm durchgeblättert. Und ich treffe hin und wieder Menschen wie dich, die GFK-Trainer sind, auch in Dänemark. Vor zwei, drei Jahren las ich ein paar Übersetzungen ins Dänische. Ich war immer skeptisch und fand auch die Übersetzung von seinen Büchern schlecht.

Du hast hier in deinen Seminaren, an denen ich auch teilnehme, viel Wert auf die sogenannte persönliche Sprache gelegt. Kannst du kurz beschreiben, was du damit meinst?

Jesper Juul: Gern. Kern der persönlichen Sprache ist es, deutlich zu sagen, was ich will. Also: Ich will – ich will nicht. Ich mag – ich mag nicht. Ich mache mit – ich mache nicht mit. Das sind die Grundsätze der persönlichen Sprache, von der ich spreche. Dabei ist die Abgrenzung zu anderen nur eine Funktion. Für mich ist es die einzige verbale Sprache, mit der man eine gewisse Nähe erreichen kann, mit der man Konflikte zwischen Menschen überhaupt lösen kann. Es ist eine alte Wahrheit: Wenn wir beide einen Konflikt lösen wollen, redest du am besten über dich und ich über mich. Anders geht es nicht. Das ist der eigentliche Wert dessen, was ich persönliche Sprache nenne.

Nun sagen manche: Wenn ich so mit meinen Kollegen auf Arbeit reden würde – das geht ja nicht. Kann sein! Wir haben viele Sprachen: die soziale Sprache, die fachliche Sprache, Fremdsprachen, die intellektuelle Sprache. Mit der intellektuellen Sprache können wir Probleme analysieren, mit der Fachsprache können wir uns eine Geschichte erzählen, um zu erklären warum jemand etwas so oder so macht. Aber es bringt nichts für jemanden in einem Konflikt. Da funktioniert nur die persönliche Sprache – übrigens die einzige Sprache, für die sich Sprachpsychologie nie interessiert hat. Dabei ist sie absolut zentral. Marshall Rosenberg baut ja auf eine frühere Erkenntnis von Fritz Perls oder auch Walter Kempler auf, von dieser Generation, die sagt, du musst

lernen, dich in deinem eigenen Denken und Fühlen auszudrücken.

Du befürwortest eine gelebte Führungsrolle der Eltern gegenüber ihren Kindern. Was verstehst du konkret darunter – und gibt es deiner Meinung nach eine gewaltfreie Führung?

Jesper Juul: Da muss ich zunächst eine Definition von Gewalt hören. Nach meiner Definition ist dann von Gewalt die Rede, wenn jemand die persönliche Integrität eines Menschen kränkt – seelisch oder körperlich. Natürlich gibt es eine gewaltfreie Führung. Eine interessantere Frage für mich ist, wie man als Eltern bestrafen kann. Doch Führung ist ohne Gewalt möglich, absolut! Sie fordert von Eltern, dass sie den Unterschied zwischen echten Bedürfnissen und Wünschen kennen. Es muss allen Mitgliedern der Familie möglich sein, ihre Bedürfnisse und Wünsche zu äußern. Es gibt aber keine Garantie, dass sie alle ihre Bedürfnisse und Wünsche in der Familie erfüllt bekommen.

Als Kind baut mein Vertrauen darauf, dass meine Eltern diesen Unterschied kennen und auf dieser Grundlage entscheiden. Diese Entscheidungen mag ich nicht immer unmittelbar, ja, sie frustrieren mich oft. Doch in meinen ersten fünf, sechs Lebensjahren erfahre ich, dass es mir insgesamt mit diesen Entscheidungen gut geht. Deswegen rege ich mich immer so über jene Eltern auf, die bei ihren Kindern beliebt sein wollen. Das ist ja furchtbar. Das können die umsonst kriegen. Da müssen sie sich nicht einmal anstrengen.



Ute Kleindienst, Trainerin, Coach und Supervisorin in Schwerin. Methoden: Gewaltfreie Kommunikation und Familylab. Mit Jesper Juul sprach sie am Rande einer Supervision von Familylab-Seminarleitern, die der Familientherapeut regelmäßig in Deutschland ausbildet. Website: www.beziehungskulturkleindienst.de



Jesper Juul, Familientherapeut, Gründer und Leiter des „Kempler Institute of Scandinavia“ in Odder, Dänemark. Er machte die Gestalttherapie in Dänemark bekannt. Auch in Flüchtlingslagern von Kroatien und Bosnien leistete er therapeutische Familienarbeit. Er ist Autor zahlreicher Bücher über Familienbeziehungen und Erziehung.

Hast du ein Beispiel?

Jesper Juul: Nehmen wir das Geld. Was machen wir Weihnachten? Der eine möchte dieses, der andere jenes, alle äußern ihre Wünsche. Die Eltern wissen also Bescheid, was sich alle wünschen, dann setzen sie sich hin, schauen auf ihre Finanzen und sagen: Okay, was davon können wir uns leisten? Wie können wir diese Wünsche, Bedürfnisse und Träume aller so zusammenpacken, dass alle so viel wie möglich davon haben. Aber alles ist nicht möglich. Darum geht es bei Führung.

Also, gewaltfrei zu führen heißt vor allem, Entscheidungen zu treffen im Interesse aller, dabei die Bedürfnisse aller im Blick zu behalten. Und nicht vordergründig das Ziel zu verfolgen, gefallen zu wollen?

Jesper Juul: Ja, es heißt, die Familie ganzheitlich im Blick zu haben. Gewaltfreiheit wird missverstanden, wenn man glaubt, dabei immer nur nett, sanft und freundlich sein zu dürfen. So ist Gewaltfreiheit nicht möglich.

Wenn Kinder in die Pubertät kommen, erlangt das Thema Führung noch einmal eine neue Nuance. Worauf konkret sollten die Eltern deiner Meinung nach in dieser Phase besonders achten?

Jesper Juul: Sie können alles so machen wie bisher. Aber sie sollten wissen, dass jetzt die Kinder nicht mehr unbedingt mitmachen. So muss es sein. Sie sollten der Versuchung widerstehen, mit den Jugendlichen mitmachen zu wollen, sich also wie die jungen Leute zu geben. Es geht einem da etwa wie einer Führungskraft an der Rezeption eines Hotels. Man erkennt, diese junge Frau oder jener junge Mann übernehmen in den nächsten Jahren entweder meine Stellung oder sie gehen woanders hin und übernehmen dort eine Führungsposition. Es ist meine Aufgabe, sie dabei zu unterstützen! Ist das gefährlich? Ja, das ist ab und zu gefährlich für mich, aber das ist meine Aufgabe. Das ist Führung, alles andere ist Diktatur, Unterdrückung.

Bei den Kindern geht es um Klamotten, Schmuck, Freunde und so weiter. Ich kann sagen: Das passt mir überhaupt nicht, wie du dich kleidest oder mit wem du was tust. Ich bin überzeugt, du hast ein anderes Potenzial. Doch wenn ich dich nicht überzeugen kann, stehe ich hinter dir! So funktioniert es auch zwischen den Elternteilen. Wenn mir nicht passt, was meine Frau vorschlägt, und ich denke: was für eine Zeitverschwendung, viel zu teuer oder was auch immer, ist es meine Aufgabe als Partner, meine Position mitzuteilen. Wenn alles gesagt ist und meine Frau meint noch immer: „Ich mach’ es“, dann steh’ ich dahinter.

Weil es für deine Frau wichtig ist ...

Jesper Juul: Weil es wichtig ist für unsere Beziehung. Es ist wichtig für sie. Und es ist wichtig für mich.

Kompetenz für die Familie: familylab

Familylab ist die unabhängige, internationale Organisation für Beratung und Kompetenzentwicklung in Familien, Schulen und Unternehmen. Basis sind u. a. Erfahrungen und Theorien Jesper Juuls zur Beziehung innerhalb von Familien. Familylab bietet keine Methoden an, weil Methoden nach dem Verständnis der Organisation oft dazu benutzt werden, andere, zumal Kinder, gefügig zu machen. Nachdem das alte Prinzip von „Zucht und Ordnung“ heute einen schlechten Ruf hat, erscheinen „Methoden“ oft als neuzeitlicher Ersatz dafür. Beides verhindert eine echte Beziehung von Eltern und Kindern und überhaupt von Menschen untereinander. Ein Ziel von familylab ist es, die wichtigen Erkenntnisse aus Familientherapie und Beziehungsforschung so zu übersetzen und in Weiterbildungsangeboten zu verbreiten, dass Eltern, Lehrer und alle, die es mögen, davon profitieren können. Website: www.familylab.de

Auch wenn ich nicht davon überzeugt bin, muss ich – deiner Meinung nach – dahinterstehen?

Jesper Juul: Ja. Denn wenn ich immer nur bei meiner eigenen Überzeugung bleibe und mich immer nur mit dem beschäftige, von dem ich wirklich überzeugt bin, dann kriege ich ja nichts vom Leben mit! Dann lebe ich in einem Vakuum. Ich mache es nächstes Jahr mit einer internationalen Gruppe von Seminarleitern. Ich habe sie dazu verpflichtet, täglich eine Entscheidung zu treffen, von der sie wissen: Jesper wird es hassen.

Oh!

Jesper Juul: Ja. Das ist wichtig. Sonst wächst eine Beziehung nicht und auch der Mensch kann nicht über sich hinauswachsen.

Das heißt, du siehst dahinter ein Lernpotenzial.

Jesper Juul: Ja, ich kann mich entscheiden, das als Lernpotenzial zu betrachten oder es für immer zu hassen.

Die Hoffnung heißt, irgendwann zu erkennen, wozu es gut war zu akzeptieren, was der andere mochte, aber ich nicht.

Jesper Juul: Ja, so geht es oft! Ich meine das wirklich ernst. Das habe ich früher im Kempler Institut in Odder bei uns in Dänemark 15 Jahre lang mit einer informellen Führungsgruppe gemacht. Die haben auch erst gelacht, aber dann haben sie es ernst genommen.

In Bezug auf Jugendliche heißt das: Okay, ich weiß zwar noch nicht, wozu es gut ist. Aber ich stehe hinter dir, weil es unserer Beziehung gut tut. Und ich lasse mich drauf ein, dass ich irgendwann einmal erkenne, wozu es gut ist.

Jesper Juul: Genau so! Es ist ein gewalttätiges Elternbild, immer zu wissen, wie und wohin sich meine Kinder entwickeln sollen. Es gibt einen Unterschied zwischen Erziehung und Entfaltung. Und es geht um Entfaltung. Amy Chua zeigt uns mit ihrem Buch „Die Mutter des Erfolgs“ sehr deutlich: Ich entscheide! Ich erziehe! Ich kenne die Ziele! Ich weiß, was gut für dich ist! Wenn Eltern Kinder haben wollen, die nach 25 Jahren mental gesund sind und starke, persönliche und soziale Fähigkeiten haben, sollten sie nicht versuchen, die Methoden der „Tigermütter“ nachzumachen.

Was möchtest du GFK-Trainern unter deinen Seminarteilnehmern hier mit auf den Weg geben? Worauf sollten sie deiner Meinung nach achten?

Jesper Juul: Das zu sagen ist ein bisschen schwierig, weil ich sie nicht wirklich kenne. Aber unmittelbar würde ich sagen: Passt auf, die Sprache muss auch für die Kinder funktionieren. Es geht darum, wie ich mich als Mensch selbst wahrnehmen und mich in einer solchen Art und Weise ausdrücken kann, dass auch meine Kinder mich wahrnehmen. Das heißt, ein bestimmtes Gefühl nicht nur zu benennen, sondern es auch zu zeigen. Ich habe zuweilen den Eindruck, dass Eltern mit dem Verweis auf bestimmte Methoden, auch auf die Gewaltfreie Kommunikation, oder mit Verweis auf meine Auffassungen, dass also die Eltern dies nutzen, um ihren Kindern oder sich selbst die Gefühle zu verbieten. Weil es ihrer Meinung nach die Methode nicht zulässt.

Zum Beispiel wütend zu sein?

Jesper Juul: Ja. Tatsache ist, dass ich erst wütend sein muss, um die Worte finden zu können. Und dann kann ich auch daran arbeiten, in Zukunft sprachlich besser mit meiner Wut umzugehen.

Es ist deiner Meinung nach wichtig, die Wut, die da ist, auszudrücken, zu zeigen, authentisch damit sein. Und dann kann man immer noch gucken, was ich damit mache?

Jesper Juul: Ja! Um einem Kind oder auch dem anderen nicht zu schaden, kann ich im Anschluss hingehen und sagen, tut mir leid, ich weiß jetzt, da habe ich einen Fehler gemacht. Also im Anschluss diese Verantwortung übernehmen, und das heißt, dem anderen Menschen nicht zu sagen: Aber du hast ja auch ...! Der Anspruch von Eltern, immer nett und freundlich ihren Kindern gegenüber zu sein, geht nicht. Da kann man fünfhundert Jahre Therapie machen.

Also Mut, wenn die Wut da ist, diese auszudrücken, auch wenn es nicht immer den GFK-Regeln entspricht?

Jesper Juul: Ja. Ich erlebe, dass Eltern, die es besonders gut machen wollen, sich auch andere Gefühle verbieten, wie Trauer ...

So kenn' ich das nicht. Es geht in der GFK schon darum, die Gefühle wahrzunehmen, zu spüren und zu artikulieren, auszudrücken. Bei Wut und Ärger ist der Ansatz der GFK zu schauen, was sind das für Gedanken über den anderen, was sagt dir deine Wut. Und entdecke die Gefühle hinter der Wut. Da sind noch andere Gefühle und verbinde dich mit diesen. Das ist mein Verständnis dazu. – Doch zurück zu deinen Empfehlungen an Eltern. Sie sollten sich ausdrücken, so dass sie für die eigenen Kinder wie für den Menschen gegenüber wahrnehmbar bleiben.

Jesper Juul: Das ist das eine. Und dass sie sich selbst bewegen können.

Im Sinne von entwickeln können?

Jesper Juul: Ja. Etwa mit dieser Haltung: Ich suche nicht eine Formulierung, die dich beeindruckt, sondern ich suche eine Formulierung, die mich freisetzt.

Die einen selbst erleichtert? Also erst einmal Druck wegnimmt?

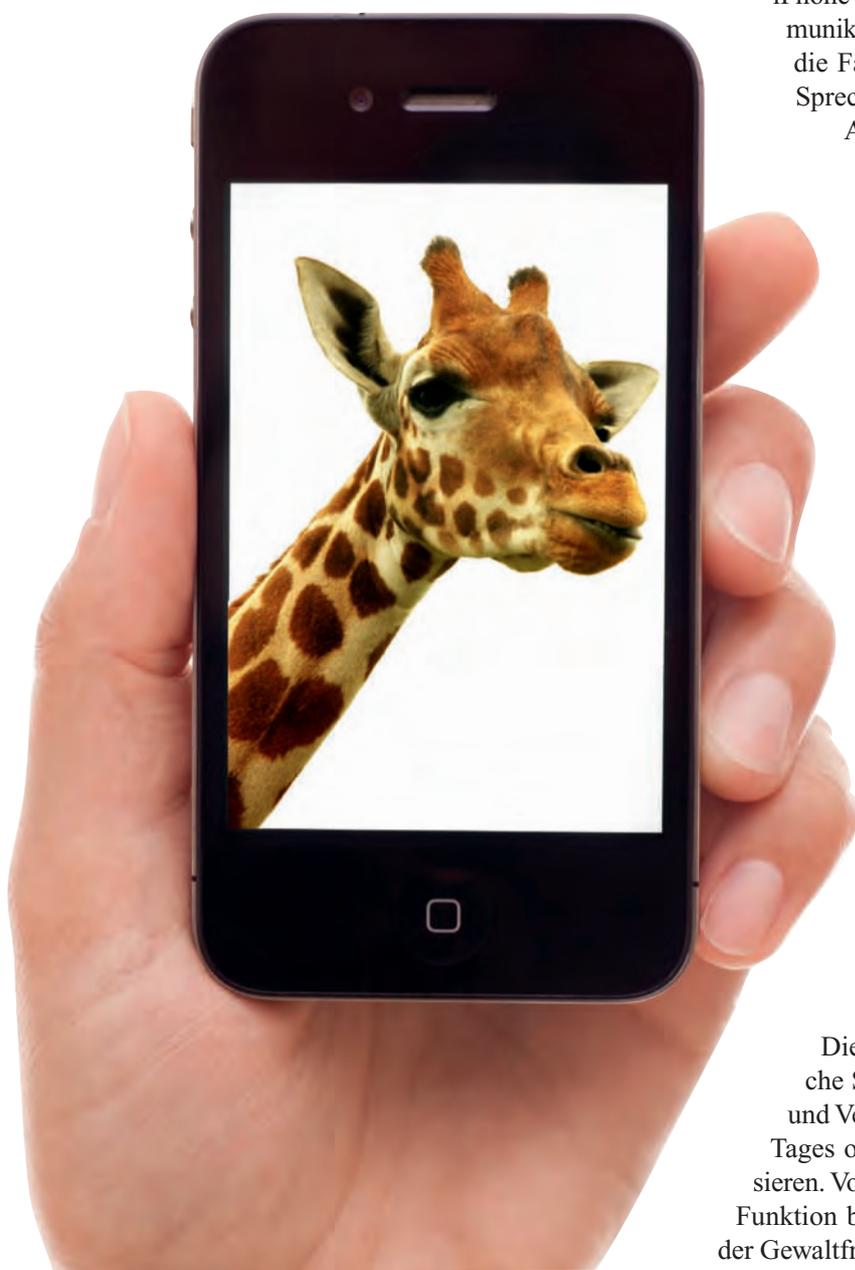
Jesper Juul: Ja, sonst liegt dieser Druck wie ein Stein in unserer Beziehung, und der muss erst einmal weg. Also, ich finde einen Ausdruck dafür, und wenn ich spüre, der Druck ist jetzt weg, dann ist er auch weg. Dann hat es maximalen Eindruck gemacht. Das kann sehr wenig sein oder sehr viel. Die meisten haben das schon erlebt. Wenn ein Paar eine Krise hat und es gibt Streit und Diskussion und Vorwürfe und alles Mögliche und alle sind total müde, dann gibt es manchmal nur eine Möglichkeit, persönlich zu sein: und zwar die Wahrheit über sich selbst zu sagen. Das bringt was. Es ist nämlich ein großer Unterschied, ob ich über Wut, Ärger oder Trauer nur spreche oder diese Gefühle auch in diesem Moment lebe.

Also Mut zum Gewitter und Vertrauen in den reinigenden Regen anschließend?

Jesper Juul: Ja! Oha, jetzt müssen wir aber los ...

Giraffe auf das Handy!

Die erste App für Gewaltfreie Kommunikation begleitet durch Höhen und Tiefen des Alltags.



Jahrelang geisterte die Vorstellung durch das Netz, jetzt ist sie Realität: Die Giraffen erobern das Handy. Seit Februar 2012 bietet der Junfermann Verlag, Paderborn, eine App für das iPhone oder den iPod Touch zum Thema Gewaltfreie Kommunikation (GFK) an. Der „Empathie Navigator“ trainiert die Fähigkeiten und das Bewusstsein für empathisches Sprechen und Zuhören. Das Konzept ist auf die tägliche Anwendung und die typischen „Rituale“ der Gewaltfreien Kommunikation zugeschnitten.

Im Zentrum der Anwendung stehen eine intuitiv zu steuernde Datenbank mit Begriffen für Gefühle und Bedürfnisse und eine Tagebuchfunktion, die sich vielfältig auswerten lässt. Schwierige Gesprächssituationen können mit „Business“-Funktionen vorbereitet werden. Bei Konflikten steht dem User der „Empathie-Reminder“ zur Verfügung: Wer hat schon Lust, dem anderen an die Gurgel zu gehen, wenn gerade die Sonne über einer wunderschönen Savanne aufgeht?

241.000 Mal hat sich das Buch „Gewaltfreie Kommunikation“ von Marshall B. Rosenberg allein in Deutschland verkauft. GFK ist weit mehr als eine Gesprächstechnik, integriert in die persönliche Grundhaltung strahlt sie Authentizität und Überzeugungskraft aus. Zwei tägliche Basisrituale, die Rosenberg in seinen Trainings empfiehlt, um die Gewaltfreie Kommunikation im Bewusstsein präsent zu halten, stehen im Mittelpunkt der App „Empathie Navigator“.

Die Funktion „Empathie-Tagebuch“ zeichnet alltägliche Situationen auf, in denen der Nutzer sein Befinden und Verhalten reflektiert. Das kann am Ende eines langen Tages oder bei einer Zugfahrt oder im Wartezimmer passieren. Vom Startbildschirm wird der Nutzer in die Tagebuchfunktion begleitet, wo ihn das Menü durch die vier Schritte der Gewaltfreien Kommunikation führt: Was ist (heute oder gerade eben) passiert? Wie fühlt sich das an? Welche Bedürfnisse sind erfüllt, welche unerfüllt geblieben? Möchte ich mich oder eine andere Person zu diesem Thema um etwas bitten?

Die Funktion „Celebration of Life“ lädt mit einer gesonderten Menüführung dazu ein, sich spezieller Momente des Tages zu erinnern, die es zu feiern gilt. Erfahrungsgemäß begegnen Menschen, die sich der vielen kleinen Wunder und Freuden des Alltags bewusst sind, dem Leben mit größerer Wertschätzung.

Sowohl „Empathie-Tagebuch“ als auch „Celebration of Life“ greifen auf den „Gefühlsnavigator“ und den „Bedürfnisnavigator“ zurück, die eine assoziative Suche nach passenden Begriffen ermöglichen. Ich kann mit dem Finger einen passenden Begriff aus dem Startmenü in die Mitte meines Handydisplays ziehen und sofort gruppieren sich ähnliche Begriffe um das gewählte Wort. Finde ich Gefühle oder Bedürfnisse, die zu meiner Situation passen, speichere ich sie ab, suche weiter, verknüpfe sie mit anderen Begriffen und speichere die Suche mit einem passenden Datum. Die jeweilige Ausgangssituation, der die Begriffe zugeordnet werden, kann ich in einem Freitextfeld offen beschreiben, ein Formular erlaubt die Formulierung passender Bitten mit Terminzuweisung.



Ein gesonderter Bereich wertet alle Tagebucheinträge statistisch aus. Im Auswertungsbereich können die häufigsten Gefühle und Bedürfnisse einzeln oder nach Gruppen, Zeit oder Ort analysiert werden.

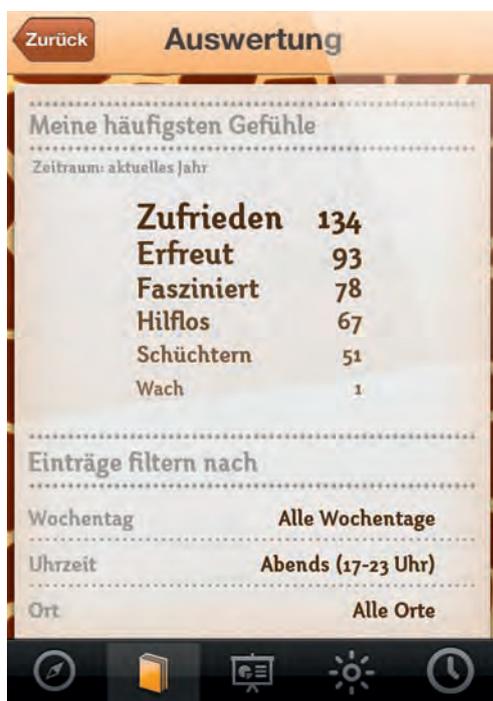
Im „Business“-Bereich der App stehen Fragemenüs zur Verfügung, mit denen Gespräche und Meetings vor- und nachbereitet werden können. Checklisten helfen dem Nutzer, Klarheit über sein Anliegen zu bekommen und sich kraftvoll auszudrücken. Die Fragen betrachten die Gefühlslage vor und nach einer Begegnung, suchen nach Alternativen zur Vorbereitung der Gesprächssituation und verankern Lerneffekte. Sie bereiten den User auf einfühlsames Zuhören vor und beziehen die Bedürfnisse aller Beteiligten in die Auswertung mit ein.

Der „Empathie-Reminder“ bringt Leichtigkeit in die App und bietet zwei nützliche Zusatzfunktionen an. Wer heftig an die Decke geht, im Moment aber besonnen reagieren möchte, wählt den „Entspannungsmodus“.

Die App verdunkelt sich, allmählich geht die Sonne Afrikas am Horizont auf, ich kann einer Giraffe beim Äsen zuschauen und die Ruhe dieser Situation, die Klarheit des Panoramas auf mich wirken lassen. Bis sich die Sonne wieder senkt, ist mein Blutdruck auf einen Wert gesunken, bei dem ich auch die restliche App nutzen kann. Der „Benachrichtigungsmodus“ schickt in kurzen Zeitabständen diskrete Nachrichten auf den Handybildschirm, die mich daran erinnern empathisch zu kommunizieren. Wichtig für Besprechungen!

Der „Empathie Navigator“ nutzt die Vorteile der Handy-Technik für das GFK-Training. Nie war das Führen eines Tagebuchs für Gewaltfreie Kommunikation und das Üben eines flüssigen Vokabulars für Gefühle und Bedürfnisse komfortabler als mit dieser App.

Autor der App „Empathie Navigator“ ist Al Weckert, Buchautor für Mediation und Gewaltfreie Kommunikation und Organisationsentwickler. Das Projektmanagement übernahm Jochen Martini, technische Umsetzung und Design lagen bei Rheingans Company. Zu beziehen ist die App über den App Store.



Hanne Lenz

Erkennen, was im anderen vorgeht

Von Andrea König-Wenskus



Empathie kann im Business wie im Alltag über die genaue Wahrnehmung des Gegenübers gelingen.

Auf dem Spielplatz: Ein kleiner Junge, knapp zwei Jahre alt, rennt hinter seiner großen Schwester her; er stolpert über seine eigenen Füße und fällt hin. Seine Hände und Knie sind aufgeschürft und er fängt an zu weinen. Ein anderes Kleinkind hat den Vorfall beobachtet, es geht sofort neben dem Jungen in die Hocke, um ihn zu trösten.

Das Phänomen, das hinter dieser Reaktion steckt, heißt Empathie. Der Begriff geht zurück auf das griechische „empathia“ und bezeichnet zum einen die Fähigkeit, Gedanken, Emotionen und Persönlichkeitsmerkmale eines Interaktionspartners zu erkennen, und zum anderen die Bereitschaft, darauf entsprechend zu reagieren. Diese Veranlagung ist neurowissenschaftlich bewiesen und hat vor allem seit der Entdeckung der Spiegelneurone durch Giacomo Rizzolatti für Aufsehen gesorgt.

Mitgefühl zu empfinden heißt nicht automatisch mitfühlend reagieren zu können. Es gibt unterschiedliche Verhal-

tensmuster, nach denen Menschen ihr Handeln ausrichten, im NLP heißen sie Meta-Programme. Diejenigen, deren Aufmerksamkeit auf ihr Selbst konzentriert ist, bekommen selten mit, wie es in ihren Gesprächspartnern aussieht. Wer hingegen auf andere fokussiert ist, reagiert in der Regel zwar sehr mitfühlend auf sein Umfeld, allerdings kommt mitunter die Eigenempathie zu kurz.

Jeremy Rifkin zeigt in seinem Buch „Die empathische Zivilisation“ auf, dass Empathie sich im Laufe der Menschheitsgeschichte immer weiter ausgeprägt hat und die Grundlage des sozialen und moralischen Handelns unserer Gesellschaft bildet. In der heutigen Zeit, in der die Grenzen zwischen sozialen Schichten und fremden Kulturen in nie da gewesener Form überschritten werden, ist ausgeprägte Empathie wichtiger denn je. Trotzdem halten sich Vorurteile, Schubladen-Denken und Generalisierungen nach wie vor hartnäckig, auch im Business-Alltag: zum Beispiel bei Führungskräften, die einen Mitarbeiter vorschnell aburtei-

len, anstatt nachzuvollziehen, welche Beweggründe er für sein Verhalten hatte.

An einem Beispiel wird das deutlicher: Herr Schulze hat seine Junior-Projektmanagerin Frau Schmidt gebeten, eine Präsentation des aktuellen Projekts zu erstellen und auf dem nächsten Vorstands-Meeting zu zeigen. Sie hat einen hervorragenden Uni-Abschluss und bisher war Herr Schulze sehr zufrieden mit ihr. Die Präsentation der Ergebnisse vor dem Vorstand ist für die ganze Abteilung sehr wichtig und für die junge Frau eine große Chance. Als Frau Schmidt in den Konferenzraum stürmt, fahrig ihr Laptop aufbaut und hektisch mit Kabeln herumhantiert, spricht Herr Schulze sie an: „Jetzt nehmen Sie mal Ihren Mut zusammen! Sie wollen doch Karriere machen, oder nicht?“ Der Chef hatte die Unruhe seiner Mitarbeiterin gespürt und als Lampenfieber interpretiert. In dem Hinweis auf ihre Karriere steckt der Versuch, eine positive Vision zu entwerfen. Doch in Frau Schmidt ging etwas ganz anderes vor.

Sie hatte frühmorgens ihren Lebensgefährten zum Flughafen gefahren, der ein Aufbaustudium in London absolviert. Ihre Präsentation hatte sie zuvor schon gut vorbereitet, Handouts und Laptop rechtzeitig zusammengepackt. Vor Beginn der Veranstaltung wollte sie allerdings noch kurz mit ihrem Partner telefonieren, um zu hören, dass er gut gelandet ist. Sie selbst leidet unter Flugangst und fliegt sehr ungern. In ihrem Fall war die hektische Vorbereitung also nicht auf Lampenfieber zurückzuführen, sondern auf die Anspannung wegen des erwarteten Anrufs. Die motivierend gemeinte Anspielung ihres Chefs auf ihre Karriere nahm Frau Schmidt als versteckte Drohung wahr. Keine gute Ausgangsbasis für eine gelungene Präsentation der Teamergebnisse.

„Urteile nie über einen anderen, bevor du nicht einen Mond lang in seinen Mokassins gegangen bist“, heißt ein indianischer Spruch. Im Coaching verwenden wir den Perspektivwechsel bei der Integration der Wahrnehmungspositionen. Was kann ich nun als Führungskraft tun, um die eigene Empathiefähigkeit zu intensivieren? Gerade in dieser verantwortlichen Funktion ist es ja unerlässlich, sich in seine Mitarbeiter oder Kunden hineinzuversetzen, um gute Entscheidungen treffen zu können.

Der erste Schritt kann darin bestehen, die eigene Wahrnehmung zu schärfen und den Fokus vom Ich zum Du zu verschieben. Körpersprachliche Signale geben uns Aufschluss über eine Veränderung des emotionalen Zustandes unseres Gesprächspartners. Durch Pacing, also das Angleichen von Körperhaltung, Atmung oder Mimik, können wir nachempfinden, wie sich unser Gegenüber gerade fühlt. Wer sich nicht auf den anderen einlässt, bleibt in seinem eigenen Realitätsraum mit seinen eigenen Interpretationen gefangen und nimmt sich die Chance, mit dem Partner gemein-

sam einen Interaktionsraum zu gestalten, in dem Lösungen möglich sind.

Mitfühlen zu können, ohne sich die Gefühle des anderen zu eigen zu machen oder ihn sympathisch zu finden, das ist die hohe Kunst der Empathie. Manche unterlassen vor lauter Bedenken, der andere könne sein Gesicht verlieren, Kritik ganz. Doch einem Mitarbeiter, der einen Fehler partout nicht zugeben will, kann eine gute Führungskraft durchaus signalisieren, dass sie versteht, weshalb derjenige so gehandelt hat. Und sie kann gleichzeitig Erwartungen formulieren.

Feedback geben und nehmen erweitert das empathische Selbst und trägt zu mehr Verständnis und zu einer produktiveren und wertschätzenderen Arbeitsatmosphäre bei. Auch Storytelling eignet sich, um Empathie zu erzeugen, denn Geschichten berühren uns auf einer tieferen Ebene als Zahlen, Daten, Fakten. Je nach Kontext eignen sich dafür Fabeln, Erfolgsgeschichten und Biografien. Wer zum Beispiel erfährt, dass seinem Geschäftsführer als Universitäts-Absolvent einmal ein ähnlicher Fehler passiert ist wie ihm selbst jetzt, ist motivierter, seinen Fehler wiedergutzumachen, als wenn er sachlich kritisiert würde. Zumal wenn er erfährt, mit welcher ungewöhnlichen Strategie der Chef seinen Fehler damals erfolgreich beheben konnte.

Für empathische Gesprächsführung in Konfliktsituationen hat Marshall B. Rosenberg das Modell der Gewaltfreien Kommunikation geschaffen, das sich zunehmend im Businessbereich und sogar an Schulen durchsetzt.

Empathie kommt auch ohne Worte aus und überwindet selbst Gattungsgrenzen: Ein Hund, der die Trauer seines Menschen spürt und nicht von seiner Seite weicht, zeigt mehr Einfühlungsvermögen als mancher Kollege, der mit aufmunternden Worten versucht, die Stimmung zu heben. Führungskräfte, die den emotionalen Zustand ihrer Mitarbeiter ignorieren, weil sie Emotionen als unprofessionell empfinden, haben etwas nicht verstanden: Nach biologischem Bauplan sind wir Menschen fühlende Wesen! Unsere Emotionen dienen uns als Kompass, sind zum Überleben notwendig und lassen uns Unglaubliches vollbringen. Anstatt diese wertvolle Quelle durch Nichtbeachtung oder bewusste Missachtung versiegen zu lassen, können Führungskräfte durch empathisches Handeln viel gewinnen: motiviertere Mitarbeiter, loyalere Kunden und innovative Ideen.



Andrea König-Wenskus, ist systemisch-integrativer Coach, NLP-Master, Beraterin und Mediatorin. Website: www.skill-builder.de



Tatort Münster

Von Verena Arnhold

Ein Kommunikations-Krimi
zur Teamentwicklung.

Es regnet Gott sei Dank einmal nicht in Münster. Der Himmel ist ungewohnt blau, die Sonne scheint auf den Dom und die nahegelegene Überwasserkirche herab. Vor der Kirche, ganz in der Nähe des Antiquariats Wilsberg – bekannt aus dem Münsteraner Fernsehtatort, steht ein Mann mit weißen Haaren, einem hellen Trenchcoat und einer Aktentasche. Er scheint auf irgendetwas zu warten und wirkt ungehalten, nervös. Eine Gruppe von Ermittlern – sie kommen aus einem deutschen IT-Unternehmen – spricht ihn an: „Sind Sie der Professor der jüngst ermordeten Studentin?“

Der Mann bestätigt das und die Befragung kann beginnen. Der Professor scheint ein hochkarätiger Wissenschaftler zu sein, spricht – fast erwartungsgemäß – ziemlich schwierige, teils verworrene Sätze. Fragende Blicke in der Runde der Ermittler – nach zehn Minuten haben sie aus dem Zeugen noch nicht wirklich viel herausbekommen. Der Mann spricht in Rätseln, und ob er nun verdächtig ist oder nicht, ist auch noch unklar!

Einer aus der Gruppe könnte dem Mann ja mal sagen, dass er sich in seiner Fachsprache leider nicht verständlich machen kann. Dann kämen sie vielleicht besser voran. Doch wer soll es sagen? Und WIE? Solche Dinge wollen kommunikativ gelernt sein ... Und es gehört auch Selbstsicherheit und Mut dazu.

Die Teamentwicklungsidee

Münster und der beliebte Wilsberg-Krimi gehören zusammen wie seine Figuren Thiel und Börne. Als ich eines schönen Nachmittags im Antiquariat Wilsberg vorbeischaute, später meine Joggingrunde um den Aasee drehte, kam mir die Idee. Warum nicht einen Krimi schreiben, in dessen Rahmen verschiedene Teams kommunikativ ermitteln müssen?

Also verbinden wir¹ das Spannende mit dem Nützlichen. Und nun ermitteln Führungskräfte und Mitarbeiter eines IT-Unternehmens nicht nur mit viel Schwung in einem Mordfall an einer jungen Münsteraner Studentin, sie kommen dabei vor allem ihren eigenen individuellen Kommunikationsstrategien auf die Spur.

Wir teilen die Teams in mehrere Gruppen auf und übergeben die Spielleitung dem charismatischen Hauptkommissar, der die Ermittler instruiert. Für den Kommissar und die Zeugen, die es im Stadtbild ausfindig zu machen und zum Fall zu befragen gilt, haben wir professionelle Schauspieler gewonnen. Immer neue Spuren zu kuriosen Verdächtigen und immer neue knifflige Zwischenfälle ergeben sich, die von den Teams kommunikativ bewältigt werden müssen, damit sie im spannenden Finale den richtigen Täter überführen können.

Es gibt viele Möglichkeiten, Gruppen von Menschen das eigene kommunikative Verhalten vor Augen zu führen und fern des eigentlichen Arbeitsalltages erlebbar zu machen,

¹ Das Institut RHETORICA in Münster

wie diese Gruppe als Team wirkt. Meine Idee der kommunikativen Teamschulung basiert auf drei Punkten:

- Sie soll einen direkten Bezug zur kommunikativen Praxis haben.
- Sie soll einfach anwendbar sein.
- Sie soll Spaß machen!

Dazu braucht man nicht unbedingt Hochseilgärten oder Felsen zu erklimmen oder ein Überlebenscamp in der Wüste durchzuhalten. Die Fähigkeit, genau hinzuschauen bzw. hinzuhören, alle Sinne zu schärfen, lässt sich auch im Krimi lernen. Denn es ist das, was einen guten Ermittler auszeichnet.

Der Bezug zur kommunikativen Praxis

Folgende kommunikativen Situationen und Herausforderungen erleben Menschen immer wieder:

- den Umgang mit emotionalen Personen,
- den Umgang mit cholerischen Menschen,
- den Umgang mit Dauerrednern und unverständlichen Sprechern,
- den Umgang mit Menschen, die einem das Wort im Munde herumdrehen.

Der Kommissar schickt die Teams als Ermittler los. Diese finden im Laufe des Spiels heraus, dass eine Mitstudentin der Toten zu Anfang der Ermittlungen vermutlich gelogen hat. Die Ermittler spüren die Mitstudentin auf, um sie erneut zu befragen, doch sie ist eingeschüchtert, aufgelöst und rückt kaum mit der Sprache heraus.



Alles klar, Herr Kommissar – in diesem Falle Falco Gerber (2. von links), mit Ermittler-Gruppe am Domplatz in Münster.

Foto: k3 Stadtführungen, Lars Köllner

Was tut das Team kommunikativ in einer solchen Situation? Guter Bulle oder böser Bulle: drohen oder schmeicheln? Durch welches kommunikative Verhalten kommen die Ermittler zu des Pudels Kern? Wie verhalten sich die einzelnen Mitglieder des Teams untereinander? Auch davon hängt der Ermittlungserfolg ab.

Man kann nicht nicht kommunizieren und jede empfohlene kommunikative Strategie ist erst einmal nur eine Möglichkeit, dass Kommunikation besser gelingt. Sprache ist nicht immer logisch und der Mensch besteht nicht nur aus Ratio. Das Ermittler-Team in unserem Fall spürt, dass gegenüber der aufgelösten Studentin ein herrisches oder vorwurfsvolles Verhalten das Kommunikationsziel vollends verbauen kann. Die Lösung ist gar nicht so einfach, denn immerhin hat die Zeugin schon einmal gelogen und damit die Arbeit unnötig erschwert.

Das lässt sich im Alltag vergleichen mit Situationen, in denen Menschen mit emotionalen Beschwerden bzw. mit Kritik umgehen müssen. Die kommunikative Aufgabe besteht darin:

- empathisches Denken bzw. kommunikatives Handeln zu entwickeln,
- die Beschwerde bzw. Kritik optimal kommunikativ zu bearbeiten,
- den eigenen Standpunkt dabei deutlich zu machen bzw. konstruktiv zu reagieren.

In einer nächsten Szene gilt es, einen studentischen Musiker vom Typ Choleriker zu befragen. Das Team hat von ihm den Eindruck, dass er am liebsten der versammelten Ermittler-Mannschaft seine Gitarre um die Ohren hauen würde. „Lassen Sie mich in Ruhe, ich mache Musik, ICH ARBEITE, sehen Sie das etwa nicht, sind Sie so blind, wie Sie aussehen???“ Er ist extrem laut, wechselnd aggressiv und ironisch. Aber wie nun kommunikativ vorgehen? Wer traut sich? Wie kann das Team effektiv reagieren?

Als Supervisoren sind wir Dozenten Teilnehmer am Spiel und beobachten, wie die Teams arbeiten. Wir achten beispielsweise auf folgende wichtige kommunikative Strategien, die wir hinterher, nach dem Spiel rund um den Tatort, mit dem Team auswerten:

- Körpersprache und Stimme einsetzen, also das richtige Maß an „kooperativem Auftritt“ probieren: weder unterwürfig noch dominant. Sonst entsteht ein Kompetenzgerangel, das Zeit stiehlt für die Recherche viel wichtigerer Informationen.
- Die Gruppe merkt selbst rasch, dass sie nicht geballt verbal agieren sollte, auch wenn sie als Ganzes angegriffen wird. Es reicht, wenn ein Sprecher dem Choleriker Verständnis entgegenbringt, ihn aber in der Gesprächsführung auch klar und zielführend leitet.
- Einem emotionalen Menschen begegnet man am besten emotional. Schwierig wird es immer dann, wenn wir versuchen, der emotionalen Ebene, zum Beispiel aus Angst, auszuweichen und diesen Emotionen ausschließlich (!) auf der Sachebene zu begegnen. Wenn ich das weiß und innerlich sicher bin, brauche ich auch vor einem Choleriker keine Angst zu haben!

Der Spaß am Spiel

Von einem weiteren Zeugen im Event wird das Team sozusagen „kommunikativ vor die Wand gestellt“. Der Zeuge führt die Gruppe im wahrsten Sinne des Wortes an der Nase herum. Die Ermittler bekommen Gegenfragen statt Antworten. Sie ernten vergiftete Komplimente, die sie irritieren und als unangenehm registrieren. „Ach, Sie sind also Polizeischüler? Wie schön, was wären wir nur in unserer Stadt ohne diese grün-weißen Männchen vom Dienst. Da spielt bereits meine kleine Nichte von fünf Jahren gerne mit. Wirklich niedlich.“

Dieses rhetorische Spiel aus Zuckerbrot und Peitsche ist erkennbar, darauf zu reagieren ist erlernbar, und damit wirkt es weniger „gefährlich“. Beim Umgang mit Menschen, die dieses Spiel beherrschen, empfiehlt es sich, direkt zu handeln, auch körpersprachlich einzuschreiten, Blickkontakt zu halten, klare Ansprache statt Höflichkeitsfloskeln, kurze Sätze mit starker Stimme, andere Gesprächsteilnehmer aktivieren.

Ich spiele gerne, wer tut das nicht? Doch was macht ein erfolgreiches Spiel aus?

Der Nutzen unserer neuen Art der Teambildung:

- Es ist, weil der Plot steht und die Rollen für Kommissar und Zeugen bzw. Täter klar sind, einfach anwendbar. Es gibt keine komplizierten Gebrauchsanleitungen oder Regeln, die Sie beherrschen müssen. Sie kommen und legen einfach los.
- Es macht unheimlich viel Spaß und jeder kann ganz einfach mitmachen. Selbst stillere, weniger mutige oder vermeintlich schwache Teilnehmer werden involviert.
- Die Supervisoren sind sozusagen Teil des Teams und werden nicht als „Kontrollinstanz“ und Beurteiler wahrgenommen.
- Die Kommunikation mit den Schauspielern bildet typische kommunikative Situationen aus der beruflichen Praxis ab. Jeder kann etwas damit anfangen.

Die Schauspieler spielen so authentisch, dass die Teammitglieder automatisch in ihren Bann gezogen sind, ganz wie im richtigen Leben. Schließlich soll das Team im Krimi-Event einen munter singenden und plaudernden Pfarrer befragen, dessen Ansinnen es ist, die Menschen ausschließlich über die Geschichte der altherwürdigen Münsteraner Kirche aufzuklären. Und plötzlich kommen die Ermittler doch spürbar ins Grübeln ... Wie lässt sich ein witziger Dauerredner-Pfarrer stoppen? Das Team hat drängende Fragen, aber vermeintlich nur die Chance geduldig zuzuhören oder am laufenden Band zu unterbrechen. Die Frage ist: Was bringt uns zielstrebig zu den Informationen, die wir brauchen?



Instruktionen für die Ermittler vor dem Münsteraner Dom.

Foto: k3 Stadtführungen, Erol Taskoparan

Mit den Schauspielern des Events habe ich bewusst bekannte kommunikative Situationen für ihre Rollen erarbeitet. Sie mussten zum einen ihre Stichworte lernen, Informationen, die sie den Ermittlern unbedingt mitgeben sollen, auch wenn diese nicht danach fragen. Zum anderen hatten sie einen bestimmten gängigen „Kommunikationstypus“ zu verkörpern. Das gelang ihnen sehr gut. Die Schauspieler stehen an unterschiedlichen Orten in Münsters schöner Innenstadt und agieren dann ganz spontan mit den Gruppen.

Fazit: So ein Münster-Krimi als Teamentwicklung ist ein sehr lebendiges Lern- und Lehr-Theater-Stück. Trotz Inszenierung kann und darf viel Unvorhergesehenes geschehen. Es ist Lernen im öffentlichen Raum mit viel Spaß dabei. Koordiniert wird das Ganze von der Figur des Kommissars, der jederzeit von den Gruppen per Handy angerufen werden kann und auch immer mal wieder auftaucht, um die Gruppen zu unterstützen.

So klar und einfach ist das Spiel konstruiert: Spielbrett – die Stadt Münster. Figuren – die Teams und die Schauspieler. Spielanleitung – gibt laufend der Kommissar. Einsatz – die Fähigkeit zur Kommunikation, die jeder mitbringt.

Wie beiläufig entwickeln die Teilnehmer das Gespür für Zusammenhalt, gegenseitige Wertschätzung und kommunikative Souveränität, was wir in einer nachfolgenden Team-Analyse und einem optional wählbaren Teambuildingseminar aufgreifen können. Sie hatten ein schönes Erlebnis, erfuhren ein tolles Team-Klima und lernten, wie sie stressfrei, zeitsparend und überzeugend kommunizieren können!

Fehlt nur noch die Überführung des Täters in unserem Krimi ... Das bleibt geheim, für alle künftigen Teams. Nur so viel: Der Gärtner war es ausnahmsweise nicht!



Verena Arnhold, Sprach- und Sprechwissenschaftlerin, Kommunikationsdozentin, Stimmbildnerin, Entwicklerin von Teamprozessen, Leiterin des Instituts RHETORICA in Münster.



Klaus Antons
Praxis der Gruppendynamik

Übungen und Techniken

9., durchgesehene und ergänzte Auflage 2011, IV/346 Seiten,
 € 29,95 / sFr. 44,80
 ISBN 978-3-8017-2354-5

Das Übungshandbuch bietet Leiterinnen und Leitern von Lern-, Selbsterfahrungs- und Therapiegruppen, die Probleme und Konflikte in strukturierter Weise bearbeiten möchten, ein breites Angebot an methodischen Anregungen. Es werden etwa 50 repräsentative Übungen und Techniken beschrieben, die der Praxis gruppendynamischer Arbeitsgruppen entsprechen.



Eberhardt Hofmann
Verhaltens- und Kommunikationsstile

Erkennen und optimieren

2011, 214 Seiten,
 Kleinformat,
 € 19,95 / sFr. 29,90
 ISBN 978-3-8017-2346-0

Viele Menschen stolpern in zwischenmenschlichen Situationen immer wieder über die gleichen Schwierigkeiten, sie zeigen dann einen für sie typischen Verhaltens- und Kommunikationsstil. Das Buch stellt sieben im Alltag besonders relevante Verhaltens- und Kommunikationsstile vor und veranschaulicht deren Einfluss auf die Persönlichkeitsentwicklung sowie auf zwischenmenschliche Konflikte. Wie solche Muster verändert und damit der eigene Handlungsspielraum erweitert, zwischenmenschliche Konflikte besser gelöst sowie interpersonelle Beziehungen positiver gestaltet werden können, wird ausführlich erklärt.



Joachim Freimuth
Moderation

(Reihe: »Praxis der Personalpsychologie«, Band 22)
 2010, VII/115 Seiten,
 € 24,95 / sFr. 35,50
 (Im Reihenabonnement
 € 19,95 / sFr. 28,50)
 ISBN 978-3-8017-1969-2

Der Band gibt dem Leser einen kompakten Überblick über die psychologischen Grundlagen der Moderation und die Rolle des Moderators als Beobachter der Kommunikation in Entscheider-Gruppen. Sehr differenziert werden die verschiedenen Gestaltungsmittel der Moderation erläutert, von Fragetechniken über Visualisierung und Ergebnissicherung bis hin zur Wahl von Settings für die Gruppenarbeit. Die für den Moderator vorherrschende rhetorische Form sind Fragen. Wie er in diesem Zusammenhang vorgeht und was er damit in Gruppen bewirken kann, wird mit besonderer Aufmerksamkeit betrachtet.



Elisabeth Kals · Heidi Ittner
Wirtschaftsmediation

(Reihe: »Praxis der Personalpsychologie«, Band 17)
 2008, VIII/111 Seiten,
 € 24,95 / sFr. 35,50
 (Im Reihenabonnement
 € 19,95 / sFr. 28,50)
 ISBN 978-3-8017-2016-2

Das Buch gibt einen umfassenden Überblick über Methoden und Techniken der psychologisch fundierten Wirtschaftsmediation. Ihre Wirksamkeit wird wissenschaftlich begründet, das Verfahren und das ihm zugrunde liegende Phasenmodell werden praxisnah beschrieben. Ein detailliert kommentiertes Fallbeispiel rundet das Buch ab.

www.hogrefe.de

HOGREFE



Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
 Merkelstraße 3 · 37085 Göttingen · Tel.: (0551) 99950-0 · Fax: -111
 E-Mail: verlag@hogrefe.de · Internet: www.hogrefe.de

Zum Wohle des Kindes

Von Birgit Kapp

Skulpturarbeit mit dem Systemo-Familienbrett in hochstrittigen Familienkonflikten



Die Eltern von Jonathan (7 Jahre), Lili (10 Jahre) und Annika (14 Jahre) haben sich vor sieben Jahren getrennt. Lili und Jonathan leben bei der Mutter, Annika beim Vater.

Lili erklärt: „Ich finde es nicht so cool, dass meine Eltern getrennt sind. Sie hassen sich. Sobald einer ein Wort zum anderen sagt, streiten sie los. Das tut uns allen nicht gut, aber ich habe mich daran gewöhnt. Ich mache mir manchmal Sorgen um meine Eltern. Manchmal kann ich meine Mama nicht trösten. Mein Papa sagt immer, wir haben bald kein Geld mehr.“

In dieser Situation wünscht sich Lili: „Damit es mir besser geht, sollen meine Eltern zusammen wohnen. Meine Eltern sollen sich lieben und in Ruhe lassen können. Sie sollen mir alles geben, was ich brauche. Sie sollen mich nicht so ignorieren. Der Richter soll sie wieder zusammenführen. Ich finde, meine Familie sollte am besten wieder normal sein. Auf jeden Fall will ich Annika und Papa jede Woche und an den Wochenenden besuchen.“

Eigentlich haben Lili und Jonathan keine Lust mehr, das alles zu erzählen; Annika möchte überhaupt keine Auskunft mehr über ihre Familie geben. Die Kinder haben das Vertrauen in die professionellen Begleiter verloren. Sie sind enttäuscht, weil sie erleben, wie sich seit fünf Jahren Sozialarbeiter, Pädagogen, Mediatoren und Psychologen immer wieder um Lösungen und um Einigung zum Wohl der Kinder bemühen – aber die Eltern immer noch mehr streiten. Sie wünschen sich, dass das Familiengericht jetzt entscheidet, wie es für sie in ihrer Familie weitergehen soll.

Seit fünf Jahren läuft das Scheidungsverfahren. Ein Abschluss ist nicht möglich: Gela und Paul streiten sich nicht nur in Geschäfts- und Vermögensangelegenheiten. Als Eltern glückt ihnen keine gemeinsame Entscheidung mehr

zum Wohl der drei gemeinsamen Kinder – zum Beispiel, ob Jonathan vor der Einschulung noch die Grundschulförderklasse besuchen, ob Lili eine Zahnsperre bekommen oder ob Annika am Schüleraustausch teilnehmen soll. Nach wiederholten Wechseln des Lebensmittelpunkts der Kinder streiten sich die Eltern um deren Aufenthaltsort und Besuchskontakte. Es ist zurzeit auch nicht klar, wer die Kinder finanziell versorgt. Die Kinder würden ihre Mitschüler manchmal um finanzielle Unterstützung bitten, weil sie kein Geld für die U-Bahn hätten. Annika mache durch Ladendiebstähle auf sich aufmerksam.

Den Familiengerichten werden Verfahren zu Kindschaftsachen (§ 151 FamFG) zugewiesen – beispielsweise zu Fragen der elterlichen Sorge, des Aufenthaltes der Kinder nach Trennung der Eltern oder zum Umgang eines Kindes mit einem getrennten Elternteil. Seit einer Reform des Verfahrensrechts am 1. September 2009 soll das Familiengericht auf Einvernehmen der Beteiligten hinwirken, solange dies nicht dem Kindeswohl widerspricht (§ 156 FamFG).

Der Familienrichter hat die Kinder in verschiedenen Verfahren wiederholt angehört. Er möchte nun wissen, ob es im Interesse des Kindeswohls ist, wenn Annika mit ihren Geschwistern Lili und Jonathan bei der Mutter lebt, ob sie beim Vater bleiben soll oder ob alle Kinder zum Vater ziehen sollen. Eine geeignete Umgangsregelung sollte erarbeitet werden.

In familienrechtlichen Verfahren erwarten Elternteile, recht zu bekommen bzw. als Sieger aus dem Konflikt hervorzugehen. Damit wird oft gleichgesetzt, dass man der „bessere“ Elternteil und daher wichtiger für das Kind ist. Doch ein Kind findet seine Entwicklungsinteressen am besten gestützt, wenn Mutter und Vater ihre Elternverantwortung gemeinsam übernehmen, auch wenn sie getrennt sind.

Inhaltlich fasziniert mich bei den Einzelinterviews mit den Elternteilen immer wieder, wie komplementär sich jahrelang streitende Paare zusammenfügen: Projektive Schuldverlagerungen auf den jeweils anderen vermitteln Hypothesen über die (verdrängten) Defizite des einen. Der Aussage „Es geht nie jemand ans Telefon, wenn ich anrufe“ steht die Aussage des Kindes gegenüber, das sagt: „Meine Mama/mein Papa ruft mich nie an.“ Die Informationen eines Elternpaares entwerfen perfekte Spiegelbilder („Er/sie nützt jede Gelegenheit, mich vor den Kindern zu entwerfen.“) bzw. zeigen auf, wie Wechselwirkungen im familiären Beziehungsnetzwerk bewertet oder verleugnet werden, wenn der Vater erklärt: „Die Mutter und die Familie der Mutter sind nicht wichtig für meine Kinder“ und die Mutter beschreibt: „Meine Mutter hat die Kinder in den ersten Lebensjahren täglich betreut und versorgt.“

Solche Widersprüche können Lösungen für das Kind langjährig aufschieben. Gleichzeitig verhindern sie, dass Eltern ihrer Funktion gemeinsam nachkommen. Es ist den – einzig auf den Paarkonflikt fokussierenden Eltern – nicht bewusst, dass die ungelösten emotionalen Blockaden der Paarbeziehung die Beziehungs- und Entwicklungsräume der eigenen Kinder einnehmen und besetzen. Die emotional bedürftigen Eltern bemerken häufig nicht, wie ihre Kinder dann Elternfunktionen für sie übernehmen, um sich eine eigene Entwicklungsstabilität im Familiensystem herzustellen. Das Beziehungsnetzwerk der Familie ist nicht mehr funktional, aber in sich stabil.

Wenn in hochstrittigen Verfahren keine Einigung zwischen den Kindeseltern herbeigeführt werden kann, ordnet das Familiengericht ein psychologisches Sachverständigengutachten an. Der Familienrichter stellt eine Beweisfrage zum Kindeswohl. Das Familiengericht kann den psychologischen Sachverständigen beauftragen, während der Begutachtung auf das Einvernehmen zwischen den Beteiligten hinzuwirken.

In meiner Arbeit als psychologische Sachverständige sehe ich es als Herausforderung, die familienrechtliche Beweisfrage in eine – mit psychologischen Methoden – prüfbare Hypothese zu übertragen, mit geeigneten qualitativen Evaluationsmethoden zu prüfen und lösungsorientiert zu bearbeiten.

Bei dieser Arbeit bewährt sich seit einigen Jahren die Skulpturarbeit am Systemo-Familienbrett (Ludewig, 2000). Beim Einsatz des Systemo-Familienbretts gelingt den Familienmitgliedern eine Beschreibung von Beziehungsqualitäten. Die Methode adaptiert sich immer variabel an die vielfältigen Problemkonstellationen in den Familien. Als ikonische Methode eignet sich das Familienbrett besonders gut zur Arbeit mit Migranten, gerade wenn diese Feinheiten im Beziehungssystem sprachlich nicht differenziert ausdrücken

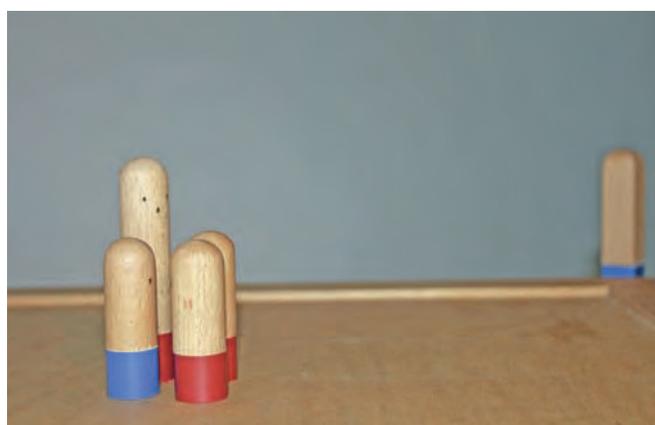
können: ihre Beziehungsbilder vermitteln die notwendigen Informationen präzise.

Das Systemo-Familienbrett hilft mir, Annahmen zu Beziehungen der Familienmitglieder zu treffen, die Ressourcen des Klienten und dessen Lösungsideen kennenzulernen. Ergänzend beobachte ich Bindungsqualitäten und -organisation vergleichend in den mütterlichen und väterlichen Teilfamilien. In der Untersuchung erhebe ich auch die Entwicklungsbedürfnisse und wahren Wünsche der Kinder.

Die Darstellungen der Eltern am Systemo-Familienbrett vermitteln eine erste Modellbildung zu familiären Beziehungen. Im vergleichenden Untersuchungsdesign werden die Kindeseltern zu Einzelterminen eingeladen. Mit der Frage „Wie würde Ihr Kind seine Familie auf dem Familienbrett darstellen?“ beginne ich – nach kurzer Einführung in die Methode – die Informationserhebung. Ich begleite die Konstruktionsarbeit der Eltern mit zirkulären Fragen, z. B. „Was würde die Großmutter dem Kind jetzt gerne zurufen?“ oder „Wo würde das Kind seinen Vater aufstellen?“ bzw. „Wie fühlt sich das Kind, wenn die Mutter so nahe steht?“

Am Systemo-Familienbrett können Eltern über Beziehungen in ihrer Familie reden und diese spielerisch variieren. Im besten Fall erweitert das Modellieren, Benennen und Verändern von Beziehungen bereits als eine Art Quasi-Intervention ihr Lösungsvermögen.

Gela benannte am Familienbrett ihre Überzeugung, Paul sei „eigentlich nicht mehr wichtig“ für die Kinder, die Kinder würden ihren Vater nicht mehr brauchen. Wenn Jonathan, Lili und Annika bei ihr seien, würden sie immer ganz eng zusammenstehen. Die Kinder würden den Vater nicht erwähnen. „Kinder gehören zu ihrer Mutter“, formulierte Gela überzeugt. Die Figur für Paul solle nicht auf dem Familienbrett stehen, sondern außerhalb. Gela drehte die Figur von Paul so, dass er der mütterlichen Familie den Rücken zeigen sollte.



Paul baute die Familiensituation zunächst aus Annikas Perspektive auf. Nach einer schweren Geburt habe Gela stationär behandelt werden müssen. Das Baby Annika sei mit einer Infektion in die Kinderklinik eingewiesen worden. Zwei Wochen lang habe er sich hauptsächlich alleine um die neugeborene Annika gekümmert. So erkläre er sich, dass er eine engere Bindung zu Annika als zu Lili und Jonathan habe. Paul stellte die Figuren für die jüngeren Kinder näher zu Gela. Er baute eine Blockade zwischen sich und Gela und erklärte, dass diese Blockade auch die Kinder trenne: Kein Kind könne von seiner Position sowohl Blickkontakt zur Mutter als auch zum Vater halten. Das sei wahrscheinlich nicht so gut für die Kinder. Annika brauche eigentlich – besonders jetzt in der Pubertät – einen engeren Kontakt zur Mutter, sie wolle aber nicht bei der Mutter und den jüngeren Geschwistern wohnen. Er wisse auch nicht, warum das so sei. Er habe noch keine Gelegenheit gefunden, mit Annika darüber zu reden.



Mit Einverständnis des Elternteils dokumentiere ich die Arbeit am Familienbrett per Video. Der Elternteil bekommt selbst eine Kamera in die Hand und soll damit wichtige Beziehungskonstellationen aus seiner Perspektive fotografieren.

In einem zweiten Schritt bitte ich den Elternteil, am Familienbrett Lösungen für das Kind aufzuzeigen: „Wie finden Sie die Situation Ihres Kindes? Was möchten Sie gerne für Ihr Kind ändern?“ Annika solle – altersentsprechend – den Lebensmittelpunkt in der mütterlichen Familie finden, forderte Gela. Der Besuchskontakt zum Vater müsse nicht geregelt werden, die Kinder dürften den Vater besuchen, wann immer sie wollten. Paul erklärte, dass er nicht wisse, welcher Lebensmittelpunkt günstiger für Annika sei. Er Sorge sich, dass die Mutter keinen regelmäßigen Besuchskontakt mehr zulasse und dass sein Kontakt zu Annika, Lili und Jonathan abbreche, wenn die Kinder den Lebensmittelpunkt bei der Mutter finden würden.

Für eine Lösung im Sinne des Kindeswohls sind natürlich auch kindzentrierte Informationen sowie Beobachtungen

der Interaktion und Bindungsqualität der Kinder zu den Eltern und Geschwistern wichtig. Auch Annika entwickelte die familiären Beziehungen und eigenen Bedürfnisse am Familienbrett. Sie wünschte: „Ich möchte, dass wir Geschwister mehr zusammenhalten, besonders, wenn zwischen meinen Eltern gar nichts mehr geht.“ Wenn das nicht gehe, würde sie sich wünschen, „möglichst schnell erwachsen zu werden, damit ich den Streit in meiner Familie nicht mehr so hautnah miterlebe“.

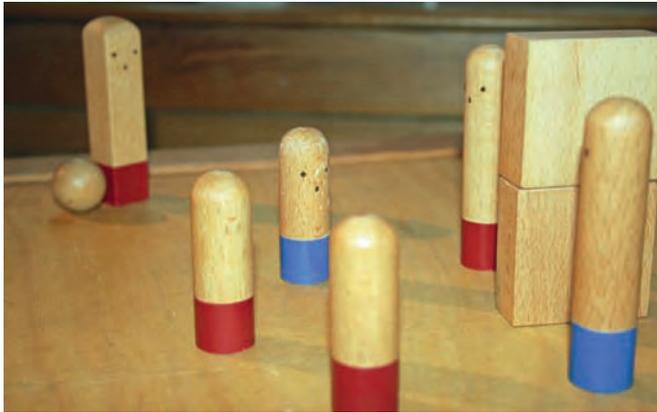


Annika und Lili beschreiben ihre Entwicklungsräume als belastet durch die ungelöste Trennungs- und Konfliktsituation der Eltern. Die Kinder fühlen sich im Aufbau eigener Entwicklungsressourcen behindert und überfordert. Annika und Lili wünschen sich – alternativ zur fehlenden Übernahme gemeinsamer Elternverantwortung – einen stabilisierenden Zusammenhalt im Geschwisterverband.

In seinen Lösungsversuchen vermochte Paul beim Blick auf Annikas Entwicklungsbedürfnisse auch deren Perspektive einzunehmen; er gestattet auch der Mutter den Umgang mit den Kindern und zeigt damit „Bindungstoleranz“. Gela hingegen sprach Paul eine Beziehung zu seinen Kindern ab, was dem Kindeswohl entgegensteht, und schloss weitere Kooperationen mit Paul aus. Es fiel ihr nicht auf, dass ihr Lösungsvorschlag eine Übernahme von gemeinsamer Elternverantwortung nicht mehr zulässt. Sie widersprach sich bezüglich der Besuchsregelung: Einerseits sei Paul nicht mehr wichtig, andererseits könnten die Kinder ihn jederzeit besuchen; Paul teilte unabhängig davon mit, dass er einen Kontaktabbruch durch die Mutter befürchte.

Nach den vorliegenden diagnostischen Informationen zum Familiensystem lautete die Empfehlung zunächst, dass die

drei Kinder einen gemeinsamen Lebensmittelpunkt haben sollten – unterstützt z. B. durch familientherapeutische Begleitung, dargestellt als rote Figur mit Kugel.



Letztlich gaben die Informationen aus der Arbeit der Eltern am Systemo-Familienbrett den Ausschlag dafür, einen Aufenthalt der Kinder beim Vater zu empfehlen. Pauls Motivorientierung lässt erwarten, dass die Kinder ihre Beziehungskontinuität zur Mutter langfristig erhalten können. Dies kann sowohl in einem zweiwöchentlichen Besuchskontakt an den Wochenenden als auch in einzelnen Umgangskontakten im Wochenverlauf realisiert werden. Die Mutter solle mit den Kindern auch einen Teil der regelmäßig zu erledigenden Dinge (z. B. Bibliothek, Einkaufen gehen, kieferorthopädische Behandlungen, Schwimmkurse, Musikunterricht, Einladungen bei befreundeten Familien) übernehmen.

Beim Entwurf des Lösungsbildes werden die Kindeseltern und Verfahrensbeteiligten aus fachlicher Sicht auf die wahren Bindungs- und Entwicklungsbedürfnisse der Kinder oder des einzigen Kindes aufmerksam gemacht. Mit dieser konsequent am Kindeswohl orientierten Perspektive schaffen es viele Eltern, ihren Fokus in der Anhörung wieder auf eine (gemeinsame) Elternebene zu lenken. Oft formulieren sie – mit Unterstützung durch Familienrichter, Verfahrensbeistand, Mitarbeiter des Jugendamtes, Rechtsanwälte – realisierbare Einigungen zum Wohl des Kindes.

Literatur

- Birgit Kapp (2011): Creating Child-Oriented Solutions for Complex Family Matters. Japanisch-deutsche Konferenz, Oberlandesgericht Stuttgart, 16.09.2010 und Ritsumeikan Hogaku Academy Symposium: Vortrag und Workshop an der Ritsumeikan Universität in Kyoto/Japan, am 19./20.11.2011
- Kurt Ludewig, Ulrich Wilken (2000): Das Familienbrett. Ein Verfahren für die Forschung und Praxis mit Familien und anderen sozialen Systemen. Hogrefe, Göttingen

In idyll. Ambiente auf Ischia Ausbildung zum EMDR-Therapeut/Coach Institut für EMDR und NLP



17. September bis 23. September 2012
Seminarkosten: 980,- €
Unterkunft mit VP: 65,- € EZ / 60,- € DZ

Informationen und Anmeldung unter:
Tel: 07121 677860 Fax: 07121 907749
www.institut-emdr.de



- Christian Meyer-Seitz, Petra Frantziach, Rainer Ziegler (2009): Die FGG-Reform: Das neue Verfahrensrecht. FamFG: Allgemeiner Teil und Familienverfahrensrecht. Bundesanzeiger Verlag, Köln
- Wolfgang Polt, Markus Rimser (2006): Aufstellungen mit dem Systembrett. Interventionen für Coaching, Beratung und Therapie. Reihe: Training-Praxis-Weiterbildung. Ökotopia, Münster

Eine ausführliche Literaturliste ist bei der Autorin (bi.ka@arcor.de) abrufbar.



Dr. Birgit Kapp, Diplom-Psychologin, seit 2002 in freiberuflicher Praxis arbeitend, spezialisiert auf die Lösung von Blockaden in dynamischen und komplexen Systemen.

Einatmen ... ausatmen

What a difference a day makes.

Von Tanja Klein

Ich stehe wie angewurzelt da und starre auf den Telefonhörer in meiner Hand. Dabei habe ich keine Zeit zu verlieren! Das ist mir noch nie passiert: Simone vom Deutschen Coaching Verband hat mich gerade gefragt, wo ich stecke: „Wir sind hier in Köln, es wartet ein großer Saal mit Teilnehmern der Gründerwerkstatt auf dich. – Seit zwei Stunden!“

Das erste, was ich sage: „Ich bin daheim. Mein Termin ist doch erst morgen.“ Simone, leicht panisch: „Dein Vortrag ist heute!“ Mir wird immer noch heiß und kalt, wenn ich daran denke. Was jetzt? Simone hat andere Referenten vorgezogen, und wenn ich mich beeile, könnte ich in 60 Minuten da sein.

Während ich atemlos meine Unterlagen suche, sage ich meiner Klientin für den Nachmittag ab. Den Rest der Unterlagen wollte ich erst heute Abend drucken! Es muss auch ohne gehen. Ich kann ja gut improvisieren ... Noch schnell duschen, der Schreck hat mich ins Schwitzen gebracht. Die Kleiderauswahl erfolgt in 15 Sekunden, meine Teilnehmer werden jetzt damit leben müssen, dass ich zu meinem schönen – indischen – Hosenanzug gegriffen habe. Passt zu meinem Vortragsthema: In diesem Outfit fühle ich mich wohl und bin authentisch.

Im Auto von Bonn nach Köln frage ich mich wieder und wieder, wie mir das passieren konnte. Seit vier Jahren bin ich beim Existenzgründerworkshop des DCV dabei. Noch nie kam ich auch nur eine Minute zu spät. Ich bin für meine Pünktlichkeit eher berüchtigt als beliebt. Irgendwie sind alle Ampeln rot. Typisch! Ohne meine Selbst-Coachingtools würde ich jetzt glatt ausrasten. Ich atme am Steuer immer wieder ganz tief ein – und aus, ein – und aus ... Mit „Freeze Frame“, einem wirksamen kleinen Rettungstool (siehe Kasten), werde ich schnell ruhig. Ich stelle mir dabei vor, wie ich in der Hängematte liege und um mich herum weißen Sandstrand, wiegende Palmen und kristallblaues Wasser erblicke.

Als ich endlich ankomme, schleiche ich mich still in den Vortragssaal und werde dort sehr herzlich von allen Verbandskollegen empfangen. Offensichtlich hatten sich viele Sorgen um mich gemacht, sie waren sicher, dass mich nur ein Unfall von meinem Vortrag hätte fernhalten können. Jene aus dem Auditorium, die mich noch nicht kennen, sehen mich freundlich-amüsiert an.



Freeze-Frame-Technik (aus dem Repertoire der „Herzintelligenz“ von Doc Childre)

1. Erkenne den Stress, und nimm eine kurze Auszeit. Das kann auch ein Toilettengang sein, Hauptsache: ein Separator.
2. Lenke die Aufmerksamkeit bewusst auf die Herzgegend. Konzentriere dich auf deine Mitte, stell dir vor, mit dem Herzen zu atmen und Energie hineinfließen zu lassen. Dadurch gelangen Puls, Atmung und Herzfrequenzvariabilität in Einklang.
3. Erwähne dich nun an ein angenehmes Gefühl oder an eine besonders schöne Zeit. Versuche, diese noch einmal zu erleben. Aktiviere damit Gefühle wie Freude, Wertschätzung, Mitgefühl oder Liebe.
4. Richte deine Aufmerksamkeit auf die Herzgegend und frage dich mit gesundem Menschenverstand, welche Reaktion auf den Stressauslöser angebracht ist.
5. Höre auf die Antwort des Herzens.

Ich beginne meinen Vortrag „Authentisches Marketing für Coaches“ erst einmal mit einer Entschuldigung. Dabei erzähle ich offen und ehrlich, dass ich mich leider um einen ganzen Tag geirrt habe ... Mitfühlende Blicke von allen Seiten. Ich erlebe mich schon wieder ganz kraftvoll, komme bei meinem Vortrag vollends in Fahrt und kann den anschließenden Workshop souverän moderieren.

Hat mir der Fehler, oder gar die Wahrheit, geschadet? Anscheinend nicht. Gerädert, aber voller Freude komme ich mit zwei Neukundenanfragen wieder nach Hause. Mein nächstes Marketingseminar mit Ruth Urban startet am 10. März 2012 in München. – Das ist doch ein Samstag, oder?



Tanja Klein, Bonn, Trainerin mit dem Schwerpunkt authentisches Marketing für Coaches und systemischer Coach mit Schwerpunkt Ängste. www.KleinCoaching.de



Wie können Menschen Emotionen
und Gefühle beeinflussen?
Ein Blick auf den Stand
des Wissens und der Methoden.

Erleben und Denken regulieren

Von Johann Kluczny

Emotionsregulierung, Selbstregulierung und sozial-emotionale Kompetenzen stellen Schlüsselqualifikationen für alle kommunikativen Lebensbereiche dar. In den bisherigen Ansätzen stand die klinische Anwendung der Methoden im Zentrum. Dabei lag das Interesse bevorzugt in der individuellen Herunter-Regulierung unangenehm erlebter Emotionen. Erst in letzter Zeit werden emotions-, lern- und aufmerksamkeitszentrierte Ergebnisse und Methoden publiziert (Lammers 2007, Berkin 2008, Weiss et al. 2010, Jakob et al. 2011, Hüther 2011).

Aktueller Stand des Themas

Nach der „kognitiven Wende“ folgte die „emotionale Wende“ in den Neurowissenschaften und den Sozial- und Kognitionswissenschaften: Die Forschung wendet sich aktuell den unbewussten (impliziten) Prozessen im Menschen und der Intuition zu (Beutel 2009).

Die modernen Neuro- und Sozialwissenschaften beschreiben menschliches Handeln als gesteuert von drei Instanzen: 1. durch Kognition, 2. durch Emotion, 3. durch das Unbewusste (Fleischhut 2010). Wer mit Menschen in emotionalen Veränderungsprozessen arbeitet, hat diese Steuerungsmechanismen zur Kenntnis zu nehmen. Zusätzlich findet sich in den neurobiologischen Ergebnissen der letzten Jahre

eine Reihe von wesentlichen Merkmalen für die Regulierung von Emotionen.

Ein „sozial-emotionales Erfahrungsgedächtnis“ (Roth) wird dann aktiv, wenn ein aktueller Stimulus eine Verbindung zu wichtigen prägenden unbewussten Lebenserfahrungen aktiviert. Dies kann ohne Bewertung eines Denkprozesses geschehen (Lammers 2007). Dabei kann in jenen neurologischen Arealen (Frontalhirn), die für eine Zielorientierung, Selbstregulierung und bewusste Verhaltenssteuerung zuständig sind, eine Übererregung eintreten, die die gesamte bewusste Körperregulierung verhindert und ein archaisches Verhaltens- und Fühlmuster (Flucht, Angriff, Erstarrung) aktiviert. Diese erlernten Reaktionsmuster gehen mit einschränkenden Einstellungen und Selbstüberzeugungen einher (Hüther 2011). Die Folge davon kann sein, dass die Betroffenen Emotionen vermeiden, dass sie sie auf andere projizieren oder abspalten und sich so in ihrer Handlungsfähigkeit einschränken.

Falls eine Person es häufig vermeidet, Emotionen wahrzunehmen oder zu erleben, so führt dies dazu, dass emotionale Prozesse kontinuierlich aktiviert werden. Menschen sind dann schneller erregt als üblicherweise oder auch stark distanziert, und sie sind darüber hinaus weniger als bisher in der Lage, angenehme Emotionen zu erleben. Für meine

Emotionsregulierung ist es wichtig, dass ich die Emotion bewusst erlebe, um Denken und Fühlen gleichzeitig zu aktivieren und damit den emotionalen Prozessen eine kognitive Verarbeitung zu ermöglichen.

Es ist bekannt, dass Gedanken unangenehm empfundene Emotionen negativ verstärken können. Wenn es mir gelingt, den kognitiven Prozess durch entsprechende Bewertung zu korrigieren, vermag ich die unangenehm empfundenen Emotionen in Richtung angenehme Emotionen zu verändern. Ich kann zum Beispiel auf Ressourcen zugreifen und angenehm erlebte Emotionen aktivieren.

Zur Begriffsbestimmung:

Emotionsregulierung beschreibt Prozesse und allgemeine Fähigkeiten, mit denen ich den eigenen emotionalen Zustand direkt beeinflusse. Dabei geht es darum, unangenehme Emotionen und Empfindungen bewusst wahrzunehmen, sie beschreiben zu lernen, sie zu akzeptieren und sich dabei so weit wie möglich in einen erwünschten Zustand zu versetzen.

Selbstregulierung schließt eine Emotionsregulierung ein, erweitert den methodischen Zugang jedoch um die Beeinflussung der Emotionen durch Denkprozesse, Zielbestimmung und Handlungsmöglichkeiten für das Selbst und für Interaktion mit anderen. Ziel ist es, das Zusammenspiel von emotionalen Reaktionen, Verhalten, Selbstüberzeugungen und realer Situation einschätzen zu lernen und die Selbst-Beziehung und Interaktionsfähigkeit positiv zu lenken.

Sozial-emotionale Kompetenzen. Innerhalb von Coachingprozessen, in professioneller Kommunikation mit Patienten, Klienten oder Kunden, jedoch auch im alltäglichen Umgang mit anderen kann es immer wieder notwendig werden, Einfluss auf die emotionalen Prozesse eines anderen zu nehmen. Beispielsweise bei überwältigenden Gefühlen oder bei einer Perspektivenübernahme in einer empathischen Kommunikation, bei Zieldiskussionen, Verhandlungen oder bei strategischen Kommunikationsanforderungen.

Achtsamkeit und Vertrauen

Bei einer Emotionsregulierung stehen sowohl die Achtsamkeit für Empfindungen als auch die Akzeptanz der emotionalen Prozesse im Mittelpunkt unterschiedlicher Methoden und Konzepte.

Das Konzept der Achtsamkeit hat in den letzten Jahren in der Meditationspraxis (Thich Nhat Hanh) wie in der Psychotherapie (Kabat-Zinn) einen großen Anklang gefunden. Der Mensch lenkt seine Aufmerksamkeit auf die Empfindungen. Jede Emotion ist dadurch bestimmt, wie sie empfunden wird. Ich nehme die Empfindungsprozesse wahr und beschreibe diese entweder sinnlich-spezifisch („ange-

spannte Muskulatur in der Brust und im Nacken“) oder metaphorisch („Kloß im Magen“, „Last auf der Schulter“), ohne darauf zu reagieren (vgl. Kluczny 2009). Hilfreich kann dabei sein, die Intensität der Empfindungen auf einer Skala von 0 bis 10 einzuschätzen und zu unterscheiden. Mit dieser Haltung schaffe ich eine Distanz zum emotionalen Erleben und ermögliche Denkprozesse.

Das uneingeschränkte Akzeptieren der emotionalen Prozesse bezieht sich sowohl auf die Existenz als auch auf die Bedeutung der Emotion (Lammers 2007). Akzeptanz einer Emotion kann auch bedeuten, das damit ausgedrückte persönliche Bedürfnis zu bejahen und zu verstehen, ohne die reale Ursache dafür zu kennen. Eine weitere Form der Akzeptanz von Emotionen bezieht sich nur auf die Bedeutung der Emotion. Wenn ein Mensch seine Emotionalität verstanden hat, kann er auch deren Bedeutung akzeptieren, er kann die körperlichen Empfindungen „geschehen lassen“ und sich diesen Prozessen „hingeben“.

Im Weiteren geht es darum, die Prozesse zu erleben und sie geschehen zu lassen, sich ihnen hinzugeben, zu vertrauen, „durchzugehen“ und gegebenenfalls einen „Sinn“ zu unterstellen.

Die emotionalen Prozesse geschehen zu lassen und sich ihnen hinzugeben, heißt den körperlichen (natürlichen) Prozessen zu vertrauen, heißt Vertrauen zu sich selbst und Vertrauen in die Weisheit der menschlichen Natur im eigenen Organismus. Selbstvertrauen setzt deshalb grundsätzlich Selbstachtung voraus. Diese Selbstbeziehung bilden neben dem Kohärenzsinn (Antonovsky) und der Einstellung, selbst Teil eines sinnhaften Ganzen zu sein, die Grundlagen von Vertrauen und Selbstvertrauen (Baumgartner et al. 2008). Mit diesen Voraussetzungen ausgerüstet lassen sich Emotionen regulieren.

Entscheidung für Alternativen und für sich selbst

Wenn es mir gelingt, unangenehme Emotionen in einen hilfreichen emotionalen Ausdruck umzuwandeln, dann kann ich künftig eine entsprechende Situation auch anders wahrnehmen. Ich kann dazu eine neue Einstellung gewinnen und mein Verhalten ändern (Ochsner et al. 2005). Berkin (2008) betont besonders die Entwicklung eines Zielgefühls und eine effektive Selbstunterstützung. Die Perspektive der Verbindung von Selbstwert und Emotionen nehmen auch Brown et al. (2001) auf, Hüther (2011) stellt Liebe als Beziehungsform und als Rahmen in den Vordergrund, während Araoz (1993) und Lammers (2007) einen erlebnisorientierten Schwerpunkt bevorzugen.

Selbstregulierung schließt die Entscheidung ein, in einer zukünftigen Situation in gewohnter Weise oder in verän-

derter Weise zu reagieren. Dem geht voraus: die kognitive Kontrolle über den wahrgenommenen Reiz, eine veränderte Einstellung zur Situation und zum Selbst, die Entwicklung eines Zielgefühls und die Analyse von möglichen alternativen Handlungsweisen in eine erwünschte Richtung.

Ähnlich wie bei einer Emotionsregulierung lenke ich auch bei der Selbstregulierung die beobachtende Aufmerksamkeit auf das, was ich wahrnehme, und versuche körperliche Empfindungen und Empfindungsimpulse zu akzeptieren. Denn unangenehme Emotionen kann ich erst korrigieren, wenn ich emotional „aktiviert“ bin. Bei besonders unangenehmen Emotionen können mir Atem- und Entspannungstechniken helfen, starke Erregung zu regulieren. Denn sie beeinträchtigt jene neuronalen Bereiche, die ich für eine Analyse und für die Lösungssuche benötige.

Bei jeder Selbstregulierung werden die Emotionen auch kognitiv bearbeitet. Dies beginnt damit, dass ich Empfindungen und Emotionen beschreibe und benenne. Der Mensch lernt darüber hinaus die Motive und Bedürfnisse zu erkennen, welche durch die Emotion ausgedrückt werden. Dazu gehört es, die Emotionsentwicklung vor dem Hintergrund der Lebensgeschichte zu begreifen.

Mit den Emotionen und den dabei ablaufenden Denkprozessen werden mir auch Selbstüberzeugungen mehr oder weniger bewusst. Viele Menschen machen sich bei unangenehmen Emotionen (Scham, Schuld, Angst) Selbstvorwürfe, ziehen negative Vergleiche oder aktivieren ein einschränkendes Selbst-Konzept. Wie ich meinen Selbstwert als Mensch empfinde, ist letztlich ein Resultat der (verbalen und emotionalen) Selbstbewertung, welche sich wiederum auf den Umgang mit den eigenen Emotionen auswirkt. Solche Prozesse können die Selbstregulierung beeinträchtigen.

Angebracht wäre stattdessen bei unangenehm erlebten Emotionen eine mitfühlende Selbstunterstützung. Ziel ist es, dass ich mich stark und kompetent, akzeptierend und wertvoll erlebe, in Kommunikation und Interaktion dies einübe und kontinuierlich auch so handle.

Entscheide ich mich dafür, meine emotionale Reaktion zu verändern, dann stellt sich die Frage, welches Gefühl in dem gegebenen Kontext angemessen ist, und ob dies zu realisieren ist. Das Zielgefühl der völligen Entspannung bei bisher unkontrollierten ärgerlichen emotionalen Reaktionen erscheint unrealistisch. Hingegen ist es möglich, durch eine Emotionsregulierung eine unangenehme Empfindung „aufzulösen“ und einen ruhigen oder neutralen Zielzustand zu erreichen.

Die Selbstregulierung befähigt uns, auch bei unangenehmen Emotionen und Empfindungen Wahlmöglichkeiten im Handeln zu besitzen und uns entsprechend zu verhalten. Es geht

darum, Emotionen transformieren zu können: Angst in Gelassenheit und Zuversicht; Ärger in Ruhe und bewusste Handlungen; Trauer in Selbstfürsorge und Hoffnung; Schuld in Vergeben und Freiheit; Scham in Selbstakzeptanz und Zugehörigkeit.

Wer gelernt hat, den eigenen Emotionen einen angemessenen Ausdruck zu geben und sie so in eine entsprechende Einstellung und Handlung umzusetzen, verbessert seine Kommunikations- und Interaktionskompetenzen dauerhaft.

Sozial-emotionale Kompetenzen

Bei dem Begriff der sozial-emotionalen Kompetenzen steht die Beeinflussung emotionalen Erlebens eines anderen im Mittelpunkt. Es handelt sich dabei um die Fähigkeit, in Kommunikations- und Interaktionssituationen Emotionen und Empfindungen des Kommunikationspartners bewusst wahrzunehmen, sie zu hinterfragen und sie gegebenenfalls mit verbalen (und nonverbalen) Interventionen zu verändern.

Als theoretische Grundlage der Beeinflussung emotionalen Erlebens anderer Personen dienen die Erkenntnisse von Mayer und Gaschke (1988), wonach direkt erlebte Emotionen kognitiv, affektiv und sozial eingeschätzt werden. Nach dieser Ansicht gehen mit Emotionen immer auch Gedanken und weitere Empfindungen einher, die den aktuellen emotionalen Zustand in der jeweiligen Situation bewerten.

Zu den sozial-emotionalen Kompetenzen gehören bei einer Beziehungsgestaltung Empathie und die Fähigkeit, die Perspektive des anderen zu übernehmen. Der Begriff Empathie bezeichnet zum einen die Fähigkeit, Gedanken, Emotionen, Absichten und Persönlichkeitsmerkmale eines anderen Menschen zu erkennen. Zum anderen geht es um die eigene Reaktion auf die Gefühle anderer Personen. Perspektivenübernahme ist eine Technik bzw. Fähigkeit, bei der ich mich in die Rolle und Position eines anderen hineinversetze und versuche, die Welt aus seiner Sicht zu sehen. Wesentlich dabei ist, dass der eigene Zustand dem Gefühlszustand einer anderen Person annähernd entspricht.

Die Interaktion wird auch von unbewussten Prozessen beeinflusst, etwa unbewusste unterschwellige Zuneigung oder Abneigung, die die Wahrnehmung des anderen beeinflussen. Sie können damit zur Ursache von Verständigungsproblemen und emotionalen Reaktionen werden. Für eine Analyse der sozial-emotionalen Kompetenzen sind die kognitiven und emotionsbestimmenden Einstellungen (Werte, Überzeugungen, Interpretationen, Bedeutungen und Bewertungen) sowie das Selbstkonzept relevant.

Das Selbst und das Selbstkonzept haben einen Einfluss darauf, wie Menschen Informationen aufnehmen und verar-

beiten (Kluczny 2010). Im Rahmen sozial-emotionaler Kompetenzen wird zwischen selbstwerterhöhender und selbstwertbedrohlicher Kommunikation unterschieden. Letztere erzeugt beim Menschen eine defensive Reaktion bis zum Konflikt, er versucht sein Selbst zu schützen. Selbstwerterhöhende Kommunikation und Feedback wird in der Regel mit positiven emotionalen Reaktionen beantwortet, wenn sie der eigenen Sichtweise entsprechen.

Ausblick

Der Neurobiologe Gerald Hüther (2011) betont in einem Vortrag zur Stärkung der Selbstheilungskräfte in den persönlichen Lebensbereichen die „Liebe als Beziehungsform“. Sie könne eine tragfähige Basis für eine Selbstregulierung und eine Einstellungsveränderung darstellen. Emotionsregulierung und Veränderung der einschränkenden kognitiv-emotionalen Einstellungen ist Voraussetzung, zu neuen Erfahrungen zu kommen, die wiederum neue neuronale Vernetzungen schaffen. Gerald Hüther ist davon überzeugt, dass sich der prognostizierten Zunahme von Angsterkrankungen, Depressionen und Süchten seitens der WHO damit begegnen ließe, dass Menschen befähigt werden, ihre Emotionen zu regulieren und ihre Einstellungen zu verändern.

Vertrauensvolle Beziehungsgrundlage sind Empathie und Perspektivenübernahme für den Gesprächspartner sowie die Wertschätzung seiner Anliegen und Ziele. In Coaching und Beratung sind überdies erlebensorientierte Methoden der Emotions- und Selbstregulierung hilfreich, um Einstellung und Verhalten verändern zu können. Denn die Grundlage für Wahrnehmung, Denken, Erleben und Handlungen sind und bleiben praktische Erfahrungen.

Letztlich ist es Ziel jeder Kommunikation, eine akzeptierende und unterstützende Selbst-Beziehung beim Kommunikationspartner zu erreichen. Die Begeisterung für sich selbst ist die emotionale Kraft für Veränderungen.

Literatur

- Araoz, D. (1992): Selbsthypnose. Kreative Imagination in Beruf und Alltag. Econ, Düsseldorf
- Araoz, D. (1993): Die neue Hypnose. Junfermann, Paderborn
- Baumgartner, T., Heinrichs, M., Vonlanthen, A., Fischbacher, U., Fehr, E. (2008): Oxytocin Shapes the Neural Circuitry of Trust and Trust Adaptation in Humans. In: Neuron, Volume 58, Issue 4, 639-650, Elsevier
- Berkin, M. (2008): Training emotionaler Kompetenzen: TEK – Schritt für Schritt. Springer, Heidelberg
- Beutel, M. (2009): Vom Nutzen der bisherigen neurobiologischen Forschung für die Praxis der Psychotherapie. Psychotherapeutenjournal 4/2009, 384-392
- Brown, J. D., Marshall, M. A. (2001): Self-esteem and emotion: Some thoughts about feelings. Personality and Social Psychology Bulletin, 27, 575-584
- Fleischhut, J. (2010): How to influence emotions by means of modern neurobiology and psycholinguistics in order to change eating habits and for a better health. In: Journal of Consumer Protection and Food Safety. Springer, Basel
- Fleischhut, J. (2010): Gesundheitsverhalten im Spiegel der Neuropädagogik. In: Ernährung im Fokus, 146-152
- Hüther, G. (2011): Stärkung von Selbstheilungskräften aus neurobiologischer Sicht. Vortrag 11.01.2011. DVD, Auditorium Netzwerk, Mühlheim
- Jakob, G., Tuschen-Caffier (2011): Stellenwert imaginativer Techniken in der Verhaltenstherapie. In: Psychotherapeutenjournal 2/2011, 139-145
- Kluczny, J. (2009): Denken und Fühlen. In: Kommunikation & Seminar. 2-2009. Junfermann, Paderborn.
- Kluczny, J. (2010): Selbst-Reflexion und Handeln. In: Kommunikation & Seminar. 1-2010. Junfermann, Paderborn.
- Lammers, C.-H. (2007): Emotionsbezogene Psychotherapie: Grundlagen, Strategien und Techniken. Schattauer, Stuttgart 2007
- Mayer, J. D., Gaschke, Y. N. (1988): The experience and meta-experience of mood. Journal of Personality and Social Psychology, 55, 102-111
- Ochsner, K. N., Gross, J. (2005): The cognitive control of emotion. In: TRENDS in Cognitive Sciences Vol.9 No.5, 242-249, Elsevier
- Weiss, H., Harrer, M. (2010): Achtsamkeit in der Psychotherapie. Verändern durch „Nicht-Verändern-Wollen“ – ein Paradigmenwechsel? Psychotherapeutenjournal 1/2010, 14-24



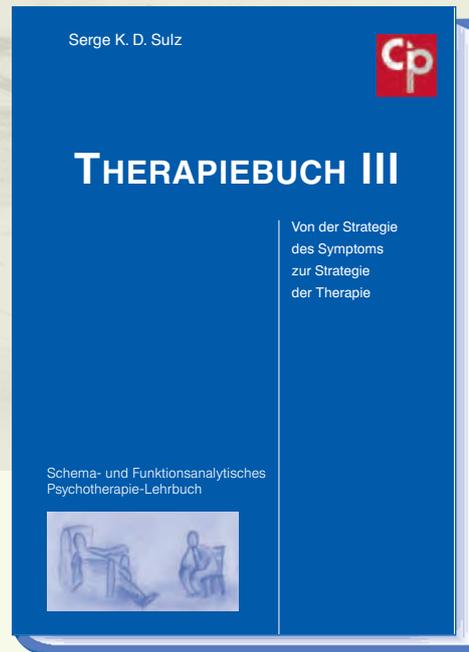
Johann Kluczny, Trainer, Coach und Therapeut, leitet das NLP Institut in Berlin.

Serge K. D. Sulz



Therapiebuch III

Von der Strategie des Symptoms zur Strategie der Therapie



Schema- und Funktionsanalytisches Psychotherapie-Lehrbuch

Alles was in der Psychotherapieanwendung wichtig ist und was beachtet werden muss, wird verständlich dargelegt. Ausgehend von einer modernen Verhaltenstheorie, die Schema- und Funktionsanalyse in der Makroebenen-Betrachtung eines Falles verknüpft, ist die Perspektive von Metakognitionen und die Untersuchung und Optimierung der Beziehungs- und Emotionsregulation ein wesentlicher Bestandteil.

Das Vorgehen im Therapieprozess wird so beschrieben, dass es unmittelbar umsetzbar ist.

Dies ist sowohl anwendbar auf Achse-I-Störungen wie Angst, Depression, Zwang etc. als auch auf Persönlichkeitsstörungen, deren Behandlung in dem Buch viel Raum einnimmt.

ISBN 978-3-932096-98-3 | Hardcover, 540 Seiten | € 48,-

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

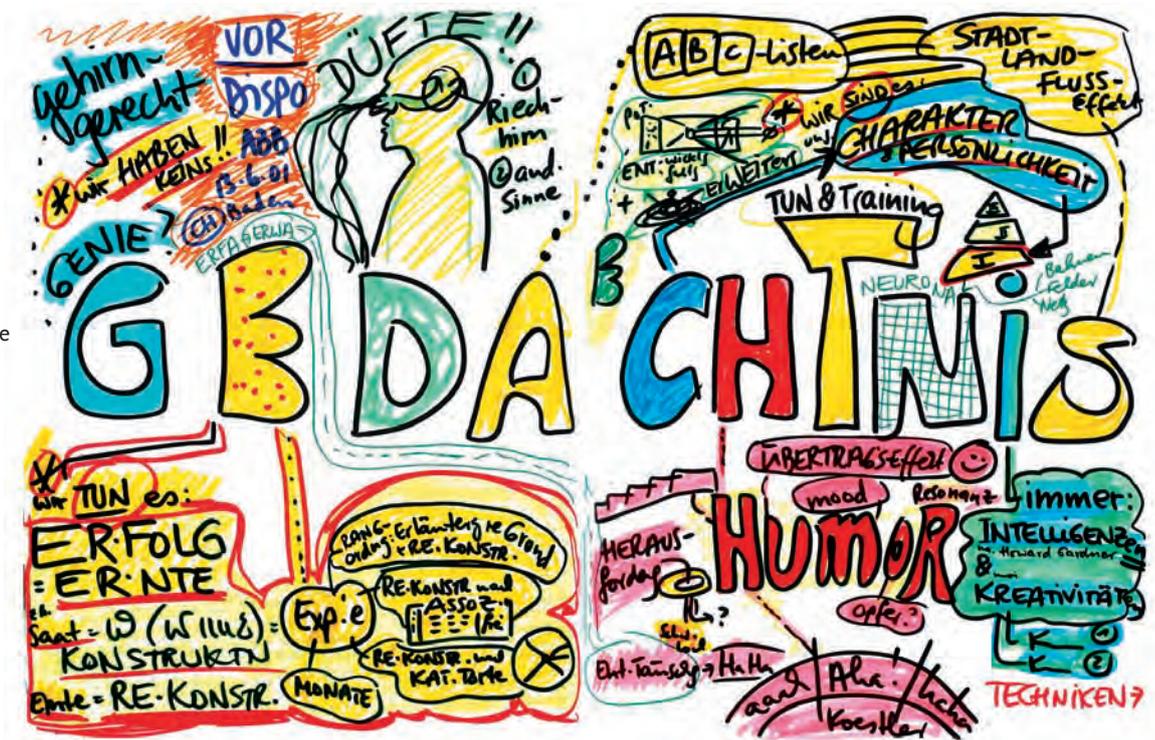
www.cip-medien.com

Wie alles mit allem verbunden ist

Von Peter Kensok

Beispiel für ein KaWa nach Birkenbihlschem Vorbild – eine Alternative zum Mind Mapping.

KaWa bedeutet: kreativ, Analoggrafitti, Wert, assoziativ.



Vera F. Birkenbihl (1946-2011) war eine der weltbesten Trainerinnen – trotz des Asperger-Syndroms, das sie zeitlebens begleitete.

F. steht für Felicitas. Das hat mit Glück, Fruchtbarkeit, Seligkeit zu tun. Vera Felicitas: das wahre Glück. Das wahre Glück der Birkenbihl schränkte ein, dass die Öffentlichkeit für sie gesundheitsbedingt eine ziemliche Herausforderung war. Das Asperger-Syndrom, eine Form des Autismus, beschreibt die schwer überwindbare Mauer zwischen einem Betroffenen und dem Rest der Welt. Wie lässt sich erklären, dass ein Mensch, der mit dieser Mauer lebt, Trainerin wird und anderen zeigt, wie sie lernend Mauern überwinden können?

Viele Trainer sind mit ihrer jeweiligen „Spezialität“ gut, weil sie sich lebenslang vor ihrem Hauptproblem drücken – oder es auf geniale Weise gelöst haben. Vera F. Birkenbihl gehörte zu den besten Trainerinnen überhaupt. Während ich für diesen Text ihre Werke wieder einmal auf mich wirken lasse, verstärkt sich dieser Eindruck: Die Lösungen, die sie der Welt schenkte, haben auch etwas mit ihren Begrenzungen zu tun.

Die Birkenbihl wurde 1946 in München geboren. Sie studierte Psychologie und Journalismus in den USA und entwickelte dabei schon als 23-Jährige Lerntechniken auf Basis der Hirnforschung. 1970 hielt sie darüber erste Vorträge.

Trotzdem, sagte sie selbst über sich, habe sie keine wirkliche Präsenz auf der Bühne. Petra Schächtele, Expertin für die elegante Schlagfertigkeit in Stuttgart, begleitete Vera F. Birkenbihl bei einem Vorgespräch für ein Interview des Krankenhausfernsehens Klinik-Info-Kanal: „Wenn Vera nach einer Übungsphase ihr Publikum wieder auf die Bühne ausrichtete, so meinte sie, reiche ihr einfaches Dasein nicht. Sie müsse regelrecht Rabatz machen, denn wenn sie nicht redete, hätte ihr Publikum sie sofort wieder vergessen.“

So nimmt ein Mensch mit Asperger sich selbst wahr. Und man staunt darüber bei einer hochgelobten Trainerin, die in 35 Jahren knapp 450.000 Menschen durch Seminare und Vorträge führte. Gute Lernstrategien ermöglichen jedoch den Kontakt zu der Welt „da draußen“ und beschreiben das, wofür die Birkenbihl in Erinnerung bleiben wird. Kontakt bedeutet Mut zur Auseinandersetzung mit dem Neuen, damit das noch Fremde etwas Bleibendes und eben Gelerntes wird und ins eigene, komfortable Wohnzimmer einziehen darf.

Günter Pucher, Prozessberater in Unternehmen und Organisationen aus dem schwäbischen Benningen, erinnert sich

Vera F. Birkenbihl war ihr Leben lang nahezu atemlos lernend unterwegs, zuletzt von ihrem Wohnort Osterholz-Scharmbeck bei Bremen aus. Am 3. Dezember 2011 starb sie an einer Lungenembolie.



auch nach 20 Jahren noch an Bilder, mit denen Vera F. Birkenbihl ihm Lernstoff gehirngerecht vermittelte: „Um das Prinzip der universellen Verbundenheit zu erklären, bohrte sie zum Beispiel die Finger einer Hand durch eine Serviette. Schaut man von der Seite der Finger, scheinen sie jeder für sich zu existieren, schaut man von der Seite der Handfläche, dann erkennt auch ein Kind, dass alles mit allem verbunden ist.“

Ihre Sprachenlernmethode, die sie seit den frühen 80ern entwickelte, findet Pucher nach wie vor unübertroffen. „Vera F. Birkenbihl war als charismatisches und authentisches Lerngenie ihrer Zeit weit voraus.“

Bevor wir „Papa“ auch nur aussprechen konnten, haben wir viele Male erlebt, dass es an der Tür schellt und der Vater jemanden mit Handschlag begrüßt. Ist es zufällig der private Französischlehrer, dann sagt er: „Guten Tag, Herr Professor. Bitte treten Sie ein!“ Diesen Film würden wir auch mit einem Untertitel verstehen, der eher der französischen Grammatik entspricht und uns zunächst ein bisschen seltsam vorkommt: „Guten Tag, Herr der Professor. Eintreten Sie, wenn es Ihnen gefällt!“ Und im dritten Schritt erleben wir die gleiche Sequenz mit den Worten: „Bonjour, Monsieur le professeur. Entrez, s’il vous plaît.“

Dieses Prinzip hat Vera F. Birkenbihl für viele Sprachen umgesetzt, die sich dadurch ohne klassisches Grammatik- und Vokabelbüffeln nahezu kinderleicht lernen lassen.

Hinzu kommen Errungenschaften wie KaWa als Alternative zum Mind Mapping nach Tony Buzan, unzählige Publikationen und immer wieder die harsche Kritik an Unterrichtsstilen in Schulen und Universitäten: „Wären Schulbücher für Schüler statt für Lehrer gemacht, hätten wir andere Schulbücher!“ – Vermutlich auch mehr Lehrer wie Birkenbihl. Wenn sie in dieser Welt stritt, dann tat sie das entschlossen, manchmal verletzend, immer wieder verblüffend und mit dem unvergleichlichen Charme des zarten Kerns hinter der irgendwie undurchdringlichen Schale.

Ein „schräger Vogel“ wurde sie manchmal nach dem ersten Eindruck genannt. Auch wenn sie sich zumindest spirituell

mit allem verbunden wusste, lebte sie unterwegs in Wohnmobilen, weil sie Hotels nicht wirklich ertrug. Ihr Zuhause war eine Art Cockpit, in dem sich unzählige Bücher und Skripte kreuz und quer häuften. Und sie mittendrin. Wie ein Nervenknoten im Gehirn, der zuverlässig Kontakte zu zigtausend anderen Nervenzellen pflegt, ohne jemals seinen angestammten Platz zu verlassen. Irgendwie konnte sie da nicht weg. Und vielleicht macht genau das Sinn.

„So entstanden Konzepte, die das Lernen nachhaltig veränderten, nach dem Motto: Wenn der 10-Jährige von nebenan etwas versteht, verstehen es alle“, sagt Marion Lercher aus Zeltweg in Österreich. Als Sprach-Trainerin nach Birkenbihl steuerte sie Übungen zur 2010 überarbeiteten Ausgabe des Klassikers „Sprachenlernen leichtgemacht!“ bei. „Am liebsten mochte Vera Fragen aus dem Publikum. Sie präsentierte ihre Antworten plausibel, nachvollziehbar – und einfach merk-würdig. Für mich steht sie für lustvolles, lebenslanges Lernen.“

Vera F. Birkenbihl formulierte auch pragmatische Ansätze zur Ökologie des Verhandeln: A verfolgt ein Ziel. Stimmt B zu, ist A im Plus und hat Glück gehabt. Sagt B (vorläufig) Nein, ist das eine Fragezeichen-Situation. A hat Erfolg, wenn er sie positiv wendet; er versagt, wenn dies misslingt. Sagt B jedoch Nein, ist das eine Minus-Situation. Erkennt A dies rechtzeitig, hat er trotzdem Erfolg; erkennt er es zu spät, hat er erst recht versagt.

Während ihre Fan-Gemeinde mit den Jahren wuchs und sich stabilisierte, wurde das tatsächliche Publikum, dem sie sich öffentlich stellte, mit der Zeit kleiner. Vera F. definierte sich ab 60 wieder neu und blieb dabei doch die Birkenbihl: originell, mit sichtlicher Freude an Erkenntnissen, die sie seit „Stroh im Kopf“ in die Welt entließ. Mit diesem „Mercedes unter ihren Büchern“ (O-Ton Petra Schächtele), der seit den 80ern um die 50 Auflagen überdauerte, löste sie sich früh von dem mächtigen Schatten ihres Vaters (Unternehmensberater Michael Birkenbihl, 1921–1993, Standardwerk „Train the Trainer“) und mauserte sich zum unabhängigen Maßstab für qualitativvolles Lernen. Vielleicht lag es an ihrer Gesundheit, dass sie sich mit der Zeit mit etwa 60 Seminartagen pro Jahr begnügte. Denn trotz Asperger beherrschte sie die große Trainerbühne, authentisch und meisterhaft statt oberflächlich und lediglich dem äußeren Eindruck verpflichtet.



Peter Kensok, Journalist, Heilpraktiker für Psychotherapie, Lehrtrainer, Lehrcoach (DVNLP) und Wingwave-Trainer in Stuttgart.
Website: www.kensok.de



Wer fragt, führt

Von Heidi Wahl

Jahresgespräche zählen zum Standard der Mitarbeiterbeurteilung. Sie erfordern Empathie, wenn sie gut laufen sollen. Wie Führungskräfte das lernen.

Versetzen Sie sich einmal in die Lage Ihres Mitarbeiters.¹ Schweigen im Raum. Fragende Blicke. Irgendwann traut sich Hubert¹ zu fragen: „Was meinen Sie damit genau? Soll ich etwa so tun, als ob ich mein Mitarbeiter wäre?“ „Ja, genau. Stellen Sie sich vor, Sie würden in den Schuhen Ihres Mitarbeiters stecken“, antworte ich dem jungen Mann um die 30. Er schaut genauso irritiert wie seine Kollegen, acht Männer und eine Frau, Abteilungsleiter in einem Münchner Versicherungsunternehmen. „Wie soll das denn gehen?“, wollen sie wissen. „Und was soll das überhaupt bringen?“

Aha, denke ich. Volltreffer. Sie kennen den Perspektivwechsel nicht. Geschweige denn die Intention dieser Übung, den anderen, sein Gegenüber, zu verstehen. Ihre Reaktion, eine Mischung aus Unverständnis, Unsicherheit und

Ablehnung, ist nachvollziehbar. Denn von den neun Teilnehmern der Schulung zum Thema „Mitarbeitergespräche souverän und konstruktiv führen“ war bis dato noch niemand bei einem Kommunikationstraining oder Seminar zur Gesprächsführung. Genau aus diesem Grund hat die Personalabteilung sich entschieden, insgesamt 25 Führungskräfte der Firma mit rund 200 Mitarbeitern in eine interne Fortbildung (zwei Blöcke für jeweils vier Gruppen) zu delegieren. Zumal das Unternehmen in den kommenden zwei Jahren das System der Bonuszahlungen ändern will.

Bislang sind die Boni für jeden Mitarbeiter an ein Jahresgespräch mit integrierter Zielvereinbarung gebunden. Im Klartext heißt das: Wer bei der Beurteilung gut abschneidet, seine persönlichen Ziele erreicht und vom Vorgesetzten gute Noten bekommt, erhält auch eine entsprechende fi-

¹ Alle Namen der Seminarteilnehmer geändert.

nanzielle Vergütung zusätzlich zum Grundgehalt. Grundlage der Jahresgespräche ist ein Beurteilungsbogen, den die Vorgesetzten ausfüllen und in dem die Höhe der Bonuszahlung festgelegt ist.

Derzeit ist noch völlig unklar, wie die Bonuszahlungen künftig ermittelt und wie hoch sie ausfallen werden. Dass eine Änderung des Vergütungssystems geplant ist, verunsichert die Führungskräfte. Und ebenso, dass sie von der Personalabteilung zur Teilnahme an den Seminaren „verdonert“ wurden. Hauptziele der Schulung sind, dass die Beurteilung künftig objektiver sowie transparenter ausfällt, dass sie über das „Bauchgefühl“ oder Sympathie und Antipathie hinausgeht, dass die Mitarbeiter hinterher nicht frustriert sind durch die harsche Kritik des Chefs. Das Jahresgespräch soll tatsächlich ein Gespräch werden. „Und nicht mehr ein zackiges Abhaken der einzelnen Punkte in zehn Minuten wie bisher“, erklärte die zuständige Sachbearbeiterin der Personalabteilung.

Im ersten Block geht es um die Basics der Kommunikation: Fragetechniken, richtiges Zuhören, Beurteilungsfehler und das Üben von schwierigen Gesprächssituationen. Das erste Aha-Erlebnis haben die neun Führungskräfte nach einer guten Stunde: Anhand des Vier-Ohren-Modells von Friedemann Schulz von Thun und in einem Beispiel erarbeiten sich die Teilnehmer Fallstricke der täglichen Kommunikation. In einer Übung soll jeder für sich herausfinden, auf welchem Ohr (Sachinhalt, Selbstoffenbarung, Beziehung, Appell) er besonders gut hört. „Bei mir springt sofort der Appellkanal an, ich höre sofort die Forderung an mich“, sagt Hubert, „unglaublich. Ich bin erstaunt. Ich dachte immer, ich reagiere nur auf sachliche Dinge.“ Währenddessen ist Norbert auf dem Beziehungsohr nahezu taub. „Dann könnte das also ein Grund sein, warum ich mit einer Mitarbeiterin immer wieder aneinanderrassele?“ Genau. Das Eis ist gebrochen.

Missverständnisse in der Kommunikation oder gar Konflikte in der Beziehung gibt es im beruflichen Alltag immer wieder, wenn Führungskräfte der Meinung sind, es gehe in Gesprächen ausschließlich um Zahlen, Daten, Fakten, und wenn sie dabei die Beziehungsebene ausblenden. Die Mitarbeiterin jedoch erwartet auch ein Lob und empfindet ihren Chef als unsensibel und herabsetzend. Für den 59-jährigen Norbert, einen waschechten Bayern, der von sich sagt, „ich verlasse meine Gewohnheiten nur, wenn es unbedingt sein muss“, gilt es künftig eine harte Nuss zu knacken. Denn dass er sich in die Lage seiner Mitarbeiterin versetzt und versucht nachzuvollziehen, was sie bewegt, was sie denkt und fühlt – „Das geht gar nicht!“, wehrt er zu diesem Zeitpunkt noch kategorisch ab.

Es folgen kurze Theorieblöcke und praktische Übungen. Die Teilnehmer lernen, dass es in Mitarbeitergesprächen aller Art

zwar um Inhalte geht, aber auch immer Erfahrungen (positiv wie negativ bewertete), Befürchtungen, Ängste, Wünsche, Bedürfnisse und Beziehungsthemen der Gesprächspartner mitschwingen. Der Vorgesetzte steht hierarchisch gesehen über den Mitarbeitern und die Beurteilung erfolgt immer von oben nach unten. Diese Hierarchieunterschiede können Störungen in der Kommunikation verstärken, wenn sich die Gesprächspartner nicht mit ihren Gefühlen und Sichtweisen auseinandersetzen und darüber reden.

Fragetechniken, die zur Steuerung eines Mitarbeitergesprächs notwendig sind, öffnen den Versicherungsexperten die Augen. „Ach so, na klar. Wenn ich offene Fragen stelle, dann erfahre ich etwas von meinen Leuten.“ Für Thomas ging eine neue Tür auf mit dem Satz „Wer fragt, führt“. Bisher haben die meisten Führungskräfte – wenn überhaupt – geschlossene Fragen gestellt und daher keinen Dialog mit ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen geführt, sondern einen Monolog gehalten.

Mit ihren eigenen Befürchtungen und Widerständen werden sie in Rollenspielen konfrontiert. Da viele Teilnehmer schon allein bei dem Begriff „Rollenspiel“ Schweißausbrüche bekommen, bezeichne ich sie als Übung, Experiment, Simulation oder das Nachstellen von kurzen Szenen wie im Theater. Die Aufgabe ist, dass immer zwei Rollenspieler eine für sie bisher schwierige, kritische Gesprächssituation im Beurteilungsgespräch zeigen. Einer übernimmt die Chefrolle, der andere den Mitarbeiterpart. Die restliche Gruppe gibt Feedback zu den Punkten Inhalt und Argumente, Stimme und Sprache, Körperhaltung und Gestik/ Mimik.



Die zwei Mutigsten fangen an. Die Situation: ein Mitarbeiter, der immer anderer Meinung ist und an allem herumnörgelt. Dem Vorgesetzten gelingt der Einstieg, das aktive Zuhören und auch der Einsatz der verschiedenen Fragetechniken. Ganz easy für ihn. Kritisch wird es, als der Mit-

arbeiter hartnäckig bleibt, nachfragt bei Kritik und dem Chef so das Gefühl gibt, in die Enge getrieben zu werden. Da ist von Empathie, von einem Gespräch auf Augenhöhe nichts mehr zu sehen. „Also, das hör’ ich mir nicht schon wieder an!“ Ein klassischer Rückfall in alte Muster, in Abwehr, Rechtfertigung, Verteidigung. Das Gespräch ist natürlich gelaufen. Break.

„Versetzen Sie sich in die Situation Ihres Mitarbeiters“, schlage ich vor. „Was täte dem gut?“ Schweigen. „Damit tue ich mich schwer“, sagt Hubert. Nächster Vorschlag von mir, da der Perspektivwechsel auf die im NLP so genannte zweite Position nicht auf Anhieb gelang: „Stellen Sie sich vor, Sie wären ein Adler und schauen aus der Vogelperspektive auf diese Situation. Was fällt Ihnen auf?“ Die Antwort kommt prompt: „Ich hätte ganz ruhig bleiben sollen und noch mal nachfragen, was er nicht verstanden hat bei meinen Erklärungen und auch ganz klar formulieren, was ich kritisiere und was ich erwarte.“ Klappe, die zweite. Hubert setzt seinen eigenen Vorschlag in der Simulation mit seinem Kollegen sofort um. Und siehe da, das Gespräch geht weiter, bis am Ende ein für beide zufriedenstellendes Ergebnis gefunden ist.

Rollenwechsel. Ähnlicher Verlauf des Gesprächs. Nachdem der 59-jährige Skeptiker Norbert gesehen hat, wie die Übung bei seinen Kollegen lief, begibt er sich trotz seiner Ablehnung gegenüber Rollenspielen „in die Höhle des Löwen“. Auch er gerät in Bedrängnis. „Jetzt breche ich das

Gespräch normalerweise ab“, sagt er erbost, als sein junger Kollege Hubert immer wieder mit denselben Argumenten aufwartet und meint, er habe eine höhere Bonuszahlung verdient. „Wie hätten Sie Ihren Gesprächspartner überzeugen können? Was hätten Sie anders machen können?“ „Ich bin doch kein Romanschreiber, keine Ahnung!“ grummelt der Bayer. Danke für den Steilpass. „Wenn Sie ein Romanautor wären oder ein Filmregisseur, was würden Sie dann machen?“

Norbert blickt an die Decke, denkt lange nach. „Dann hätte ich mich entschuldigt und etwas beherrscht und gesagt, dass ich seinen Willen gesehen habe und auch seine Leistung und dass ich sicher bin, dass wir eine Lösung finden.“ Auch hier Klappe, die zweite. Norbert tut sich weiterhin schwer, doch beim zweiten Versuch kann er sich schon eher auf ein Gespräch auf Augenhöhe einlassen und kehrt nicht mehr den Chef heraus. „Puh, da muss ich wohl noch sensibler werden und mehr auf den anderen eingehen“, ist sein nüchterner Kommentar, „und das in meinem Alter!“



Heidi Wahl, München, Diplom-Sportpädagogin, Trainerin für Kommunikation, Selbstmanagement und Burnout-Prophylaxe, systemischer Business Coach.
Website: www.heidiwahl.de

VISITENKARTEN

NLP University and Robert Dilts present
Next Generation Certifications

NLP Practitioner Certification ~ Master Practitioner Certification
NLP Trainer and Consultancy Certification
Master Trainer, Facilitator, Entrepreneur Certification

Affiliated Projects for Practitioner and Master Practitioner Certifications
Authorized Limited Copyright Permission

The International NLP Community Supports Leading Edge Developments!
NLP University Welcomes You (831) 336-3457_NLPUniversity.com TeresaNLP@aol.com

Spielend zum Erfolg

Von Peter-Michael Müller

Mit MM-Prozess Play lassen sich Potenziale wecken – durch begreifbare Prozesse.

Wie lassen sich Strukturen, Konzepte, Arbeitsabläufe und andere Themen des Unternehmensalltags sinnfällig auf den Tisch bringen? Ich habe dazu ein modulares Konzept entwickelt, das sich in Seminaren und Workshops sowie in der Beratung umsetzen lässt: MM-Prozess Play. Sein Einsatz erstreckt sich von der klassischen Personalentwicklungsmaßnahme über die Umsetzung von Projektaufgaben bis hin zu Teamprozessen und anderen Möglichkeiten zur Verbesserung von Arbeitsabläufen.



Die Methode umfasst u. a. einen Spielprozess mit LEGO-Elementen. Auf diese Weise entsteht ein „Spielraum“, in dem Führungskräfte und Mitarbeiter es vermögen, ihre Handlungsoptionen deutlich zu erweitern. Das Vorgehen kann mit anderen Methoden bzw. mit Werkzeugen etwa des Lean Management, Kaizen und KVP kombiniert werden. Als Themen bearbeiten wir¹ u. a. Fragen der Persönlichkeit, etwa bei Rollen- oder Wertekonflikten, sowie Fragen der Team- und Strategieentwicklung. MM-Prozess Play lässt sich auf Einzelpersonen – vom Praktikanten bis zum Geschäftsführer – ebenso anwenden wie auf Gruppen: vom Projektteam bis zum gesamten Unternehmen.

Nehmen wir den Bereich Produktion & Logistik eines mittelständischen Unternehmens. Das Problem des Bereiches: aufwendige Arbeitsprozesse und Qualitätsprobleme, die sich u. a. in Fehlern, Unklarheiten, Produktionsverzögerun-

gen niederschlagen. Deshalb hatte man doch vor über einem Jahr extra eine Führungskraft eingestellt, die zentral das Thema umsetzen sollte. Das Topmanagement erkennt bisher aber nur geringe Fortschritte, die zudem mit einem zu hohen Aufwand erreicht wurden. Die Stimmung ist bei allen Beteiligten fast auf dem Nullpunkt – samt allem, was dazugehört: Schuldzuweisungen, Frust, Stillstand.

Nach einer Bestandsaufnahme durch verschiedene Gespräche sitzt der erste Durchgang mit einem Dutzend Teilnehmern – jeder vierte ist eine Frau – des Bereiches im Seminar. Es gibt erste Hinweise, dass sich die Vorgaben „von oben“ aus praktischen Gründen nicht umsetzen lassen. Auszug aus der langen Liste der aktuellen Probleme: Fachkräfte warten auf fehlende Teile, Material ist beschädigt oder steht am falschen Platz, die Losmenge ist zu groß. Es gibt kommunikative Unklarheiten, Standards fehlen, ständig sind Rückfragen notwendig.

¹ Im Rahmen der Projektberatung durch Müller Management

Wir erarbeiten miteinander, wo für jeden Einzelnen die Wertschöpfung seiner Tätigkeit liegt. Wenn jemand sagt „Ich arbeite den ganzen Tag und am Abend bin ich ‚fertig‘“ – heißt das, dass derjenige auch den ganzen Tag produktiv ist? Hier kommen bereits die ersten Teilnehmer ins Grübeln. Wir werden präziser: Wo und wann genau erfolgt Wertschöpfung, was sind notwendige Nebentätigkeiten, welches Ausmaß haben diese und was wird als Verschwendung von Potenzial angesehen? Wir besprechen die drei Rubriken – Wertschöpfung, Nebentätigkeit, Verschwendung – an konkreten Tätigkeiten und gehen in die Gruppenarbeit.



Je zwei MitarbeiterInnen bilden nun ein Team. Ihre Aufgabe: Sie sollen ein Einsatzfahrzeug (modifizierter LEGO-Bausatz Einsatzfahrzeug 7236) bauen und alles notieren, was ihnen an dem Arbeitsprozess von der Anleitung bis zur Fertigstellung auffällt. Und was die Teilnehmer bei dieser Arbeit empfinden. Der erste Bausatz wird im Karton verteilt, dazu kommt noch ein speziell vorbereiteter laminierter Plan. Und los geht's mit Runde 1.



Die Teams bauen die Fahrzeuge, korrigieren dabei auch Fehler, die sie selbst entdecken oder auf die sie aufmerksam gemacht werden. Die ersten Fahrzeuge sind nach neun

Minuten fertig, die letzten nach 22 Minuten. Nicht alle Fahrzeuge sind korrekt zusammengesetzt. Der Trainer moderiert die Auswertung. Die Teams haben bereits in der ersten Runde einige Erkenntnisse gewonnen, z. B. zu viel Verpackung, fehlende Teileaufstellung, umständliche Bauanleitung, fehlerhafte, auch falsche Teile. Sie erlebten Abstimmungsprobleme, Druck und damit Stress, das Selbstwertgefühl litt. Sie erkennen, dass ihnen zum Beispiel eine klare Aufgabenteilung und eine „Fehlerkultur“ fehlten.

Anschließend ordnen sie ihre Tätigkeiten sowie ihre Notizen zur Teamarbeit den drei Rubriken Wertschöpfung – Nebentätigkeit – Verschwendung zu. Und dann der erste Aha-Effekt: Wertschöpfend ist nur der geringste Teil ihrer Arbeiten gewesen! Nebentätigkeiten und Verschwendung kosteten die meiste Zeit sowie Energie und Nerven.



Fotos auf S. 57 u. 58: Müller

In Runde 2 gibt es eine neue Garnitur des gleichen Bausatzes mit neuen Plänen. Die Teams bauen ihre Fahrzeuge. Die ersten sind nach fünf Minuten fertig, die letzten nach zwölf Minuten. Alle Fahrzeuge sind nun korrekt. Danach wieder die moderierte Auswertung. Die Teams registrieren, was sie entlastet: Sie haben weniger Abstimmungsprobleme, das Umfeld ist sauber, das Klima verbessert, sie arbeiten entspannter als zuvor, kommen schneller voran, machen weniger Fehler, sie haben bei der Arbeit weniger Ärger, mehr Freude. Und auch das erbringt die Auswertung: Der Umfang an Wertschöpfung hat deutlich zugenommen. Nebentätigkeiten und Verschwendung (Rückfragen, Suchen etc.) nehmen weniger Raum ein.

In Runde 3 erstellen die Teams nun mithilfe der neuen Pläne aus Runde 2 sowie mittels vorbereiteter Etiketten für die LEGO-Bauelemente eigene Baupläne, und zwar für variierte Ausführungen (Typ A-C) der Fahrzeuge. Der Schwierigkeitsgrad ist ähnlich. Nach 20 bis 25 Minuten sind die neuen Baupläne der Teams fertig. Ein kurzes Feedback schließt sich an, und danach bittet der Trainer die Teams, ihre Pläne untereinander zu tauschen.

Ein Teil von MM-Prozess Play basiert auf Teilen von LEGO Serious Play, ist selbst aber kein Produkt der LEGO Gruppe. Die Methode stützt sich auf die besondere Verbindung zwischen Hand und Gehirn, denn die Hand ist sensorisch und motorisch im Vergleich zu anderen Körperregionen in der Großhirnrinde besonders stark repräsentiert. Die Hände sind mit 70 bis 80 Prozent unserer Hirnzellen verbunden. Forschungen haben ergeben, dass Denkprozesse in Verbindung mit körperlicher Bewegung und Empfindung – und

insbesondere mit den Händen – zu einem tieferen Verständnis führen. Weitere Infos: www.seriousplay.com.

Die LEGO Gruppe ist ein privates Unternehmen mit Firmensitz in Billund, Dänemark, das sich seit der Gründung 1932 im Besitz der Familie Kirk Kristiansen befindetet. Die LEGO Gruppe beschäftigt ca. 9.000 Mitarbeiter weltweit.

Weitere Infos unter: www.lego.com

Jede Kleingruppe hat nun einen „fremden“ Plan vor sich. Manche Pläne sind schlicht und gradlinig, andere in „Baugruppen“ verschachtelt, speziell durchnummeriert oder mit viel erklärendem Text versehen. Die Fahrzeuge werden nun nach den fremd erstellten Plänen gebaut. Rückfragen an die



Urheber der Pläne sind nicht erlaubt. Die Ergebnisse sind nach 20 Minuten unterschiedlich. Manche Modelle sind mit Anstand bewältigt, andere waren praktisch nicht umsetzbar. Nächster Aha-Effekt: Nebentätigkeiten und Verschwendung lassen sich weiter reduzieren! Die Schwierigkeit besteht darin, Arbeitsabläufe oder Prozesse einfach darzustellen – und dafür zu sorgen, dass sich alle an etwas halten, was man selbst für die „beste“ Lösung hält.

Schließlich die Erkenntnis, dass Prozessabläufe von allen verstanden, akzeptiert und „praktisch gelebt“ werden sollten. Veränderungen von „außen“ sind schwierig, aufwendig und werden oft als Bevormundung empfunden. Dies provoziert dann häufig eine ablehnende Haltung.

Spätestens in der zusammenfassenden Auswertung taucht das Thema Führung auf. Wie sah die in der Teamarbeit aus? Wurde aktiv geführt, begleitet oder verwaltet und durchgesetzt? Doch das ist ein neues Thema und soll hier nur kurz erwähnt werden.

Manche Leser werden in den ersten drei Seminarteilen bereits einige Methoden und Werkzeuge von Kaizen/KVO und Lean Management erkannt haben. Der Begriff Kaizen kommt aus dem Japanischen (Kai = Veränderung, Wandel; Zen = zum Besseren; Kaizen = Veränderung zum Besseren). Lean Management zielt darauf ab, durch schlanke Prozesse Verschwendung zu beseitigen, um langfristig Unternehmenswachstum, Rendite und Zukunftsfähigkeit zu sichern. Lean Management umfasst eine Reihe sehr wirksamer Werkzeuge, um diese Ziele durch höhere Effizienz, verbesserte Qualität und niedrigere Prozesskosten zu erreichen.

Resümierend kann gesagt werden, dass die Teilnehmer – sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter – selbst den Zusammenhang zwischen dem Arbeitsergebnis und dem Umfeld, den Rahmenbedingungen, den Beziehungen im Team sowie den eigenen Befindlichkeiten erkennen. Und sie erkennen, was das ganz konkret für sie persönlich bedeutet und an welcher Stelle sie selbst Einfluss nehmen können. Was sich in den einzelnen Runden verändert, ist für alle (be-)greifbar, fühlbar – bis hin zum messbaren Fortschritt. So gewinnen Menschen, Abläufe, Produkte und das Unternehmen.



Peter-Michael Müller, Dipl.-Betriebswirt, Personalcoach (zertifiziert durch SGD & Dr. Migge, Weiterbildungsinstitut Westfalen-Lippe), Trainer (IHK).

Tür zum Hochsicherheitstrakt



Auf dem 4. Weltkongress für Ego-State Therapie in Heidelberg tauschten sich mehr als 1.300 Fachleute über den therapeutischen Umgang mit Ich-Anteilen aus.

Besetzt bis in die Ränge: Großer Saal der Stadhalle Heidelberg.

Alle Fotos: Stefan Solf.

Mitte November trafen sich rund 1.300 Fachleute in Heidelberg zur Teile-Therapie-Tagung, die zugleich der 4. Weltkongress der Ego-State-Therapie war. An vier Tagen berichteten mehr als 60 renommierte Referenten über therapeutische Erfahrungen und wissenschaftliche Erkenntnisse in diesem Bereich. Ihre Grundannahme lautet, dass die menschliche Persönlichkeit aus Teilen besteht – mehreren Ich-Zuständen oder eben: Ego-States. Ziel der Therapie ist die Integration, d.h. ein Zustand, in dem sich die Ego-States in ungestörter Kommunikation miteinander befinden, mentale Inhalte teilen und harmonisch-kooperativ koexistieren.

„Wenn die Persönlichkeitsanteile die Bindung zueinander verlieren oder – etwa bei schwerwiegenden körperlichen und seelischen Verletzungen – unbewusst isoliert werden,

kann das Störungen, persönliche Krisen und Tragödien bewirken“, erläutert Bernhard Trenkle, Leiter des Milton-Erickson-Instituts in Rottweil und Veranstalter der Fachtagung. Im Zentrum standen vor allem Möglichkeiten der Anwendung, auch zusammen mit hypnotherapeutischen Techniken. Es gab spannende Podiumsdiskussionen, in denen u. a. der Ego-State-Ansatz von John Watkins mit der Transaktionsanalyse nach Eric Berne verglichen wurde.

Einen der Hauptvorträge hielt Erwin Teufel, Ex-Ministerpräsident des Landes Baden-Württemberg, und zwar über „Subsidiarität in Staat und Gesellschaft“. Der Veranstalter wahrte damit eine Tradition seiner Kongresse: interdisziplinär und mit weitem Blick über den Tellerrand hinaus. Das Subsidiaritätsprinzip besagt, dass sich übergeordnete Einheiten, wie der Staat oder gar Europa, sich nicht in das einmischen dürfen, was „untergeordnete Einheiten“, wie einzelne Länder, Kreise oder Gemeinden tun können. Teufel, CDU, war maßgeblich daran beteiligt, dieses Prinzip in die europäische Verfassung zu verankern, und blickte in seinem Vortrag u. a. kritisch auf die Politik von Merkel und Sarkozy.

Im Vorkongress-Seminar legte einer der führenden Sektenspezialisten, Steve Hassan, USA, detailliert dar, wie Sekten und fundamentalistische politische Gruppen klares Denken einschränken und ihre Anhänger in engen Denkschablonen halten. Er zog Vergleiche mit Mustern pathologischer Paar- und Familienbeziehungen. Auf einem Podium stellte Hassan gemeinsam mit dem in der Schweiz lebenden amerikanischen Quantenphysiker und Psychologen Gary Bruno Schmid negative Aspekte von suggestiven Arbeiten



Organisator, Koordinator,
Kommunikator:
Bernhard Trenkle

dar. Schmidts vielbeachtetes Buch „Tod durch Vorstellungskraft“, thematisiert u. a. Voodoo-Zauber-Praktiken. In seinem Workshop zeigte er u. a. auf, was Therapeuten aus dem „psychogenen Tod“ für die Selbstheilung eines Menschen lernen können.

Klaus-Diethart Hüllemann, Medizinprofessor an der Uni München, wies im Vortrag „Der Teil und das Ganze in der Medizin“ Wege eines heilsamen kommunikativen Umgangs von Ärzten mit ihren Patienten. Krank zu sein sei ein Trance-Zustand samt einer zum Teil extremen Einengung des Fokus auf das Thema „Krankheit“. Das mache die Kommunikation zwischen Arzt und Patient, gerade in schweren Fällen, zu einem heilungsrelevanten Thema.

Matthias Mende sprach darüber, wie die emotionalen Grundbedürfnisse – Autonomie, Bindung, Kompetenz und Orientierung – durch Teile-Arbeit in der Hypnose harmonisiert werden können. Sie stehen in Verbindung zueinander, durchaus auch mit Kollisionspotenzial. Das Bedürfnis nach Autonomie etwa kann disharmonisch zum Bedürfnis von Bindung erlebt werden. Der frühere Oberarzt der psychosomatischen Universitätsklinik Nürnberg, Jochen Peichl, stellte zur Diskussion, dass Teile-Konzepte bei manchen Patienten in bestimmten Situationen wenig hilfreich bis schädlich sein können. Der südafrikanische Psychologe Woltemade Hartman, Co-Organisator des wissenschaftlichen Programms, hielt seinen Hauptvortrag zum Thema „Das Böse“. Er beleuchtete u. a. die Persönlichkeitsstruktur von Figuren wie Hitler und Gaddafi sowie die Geschehnisse im irakischen Gefängnis Abu Ghraib, das Stanford-Prison-Experiment und die Milgram-Experimente.

Ein Großteil der Tagung befasste sich mit Traumatherapie und dissoziativen Störungen. Der Veranstalter hatte den Mut, das Angebot einer Studentin mit einer schweren dissoziativen Störung anzunehmen, einen Workshop zu ihrem eigenen Störungsbild zu leiten. Der behandelnde Therapeut war anwesend, referierte aber selbst nicht. Die hochintelligente Patientin hatte das Thema mit einer Powerpoint-Präsentation, Arbeitsblättern und einem illustrierenden Rollenspiel so schlüssig aufgebaut, dass sie in diesem Feld von international hochkarätigen Fachleuten von allen Workshops das beste Feedback bekam. Der international renommierte Hirnforscher Hans Markowitsch, Universität Bielefeld, referierte über teils erstaunliche Fallbeispiele, bei denen Patienten durch Traumata, auch durch Kopfverletzungen, gravierende Persönlichkeitsveränderungen erlebten. Der australische Hypnotherapeut und Ego-State-Spezialist Gordon Emerson zeigte, wie diese Konzepte in der Arbeit mit Suchtkranken einsetzbar sind.

Die Themenpalette des Kongresses war groß und reichte von psychiatrischen Störungen bis zu Sporthypnose, von



Gunther Schmidt und Kabarettistin Ingrid Breitwieser

frühkindlichen Störungen bis hin zum Gedächtnisverlust im Alter, von unerwünschter Schwangerschaft bis hin zu Trauerarbeit bei Totgeburten.

Seit einigen Jahren hat sich in der Abgrenzung zur Depression und posttraumatischen Belastungsstörung ein neuer diagnostischer Begriff etabliert, die sogenannte Verbitterungsstörung. Die Patienten verharren in ihren oftmals tragisch unglücklichen Zuständen oder verweigern sich scheinbar der Weiterentwicklung. Hiltrud Bierbaum-Luttermann, Psychotherapeutin in Berlin, legte ihre Erfahrungen in der Arbeit mit Kindern dar, die unter solchen Zuständen leiden. Sie seien „krank durch Kränkung und Beschämung“.

Unter bestimmten Umständen kann ihre Verweigerung in Hass und Gewalt umschlagen. Die Arbeit mit Teilen und Ich-Zuständen böte eine Möglichkeit, die Patienten dort abzuholen, wo sie ausgestiegen sind und noch verharren. Die Therapeutin arbeitet dabei u.a. mit der Metapher der Tür. Dies könne der Zugang zu einem Teil der Persönlichkeit der jungen Patienten sein, der zum Beispiel suizidgefährdet ist. Einer ihrer Patienten malte als Bild seine Tür mit Selbstschuss-Anlage, Panzerschrank-Verschluss, Pupillen-Scanner, Falltür – ein Hochsicherheitstrakt. Auf die Frage der Therapeutin, wie er überhaupt erreichbar sei, antwortete er: mit dem Funkgerät.

In seinem fulminanten Abschlussvortrag zu „Multiple Wesen in Begegnungen“ fragte Gunther Schmidt u. a., welche seiner Teile jemand wann auf die „Spielwiese von Beziehungen“ schicken solle. Der Carl Auer Verlag präsentierte das neue Buch „Der Realitätenkellner“, das die Herausgeber Leeb, Trenkle und Weckenmann Gunther Schmidt als dem Begründer des hypnosystemischen Ansatzes widmeten. Die Veranstaltung schien schon vorbei, da kam aus dem Publikum die österreichische Kabarettistin Ingrid Breitwieser auf die Bühne. Sie brachte den Teile-Kongress humoristisch auf den Punkt und nahm dabei auch Gunther Schmidt und Bernhard Trenkle liebevoll auf die Schippe. Umrahmt wurde die Tagung wie gewohnt von einem erlesenen Abendprogramm.

Norbert Wölbl

Life Achievement Award an Hofstede

Soziologe wird für seine bahnbrechenden Arbeiten zum Verständnis kultureller Diversität geehrt.



Der Soziologieprofessor Geert Hofstede, Begründer der modernen interkulturellen Forschung, wird für sein Lebenswerk 2012 mit dem Life Achievement Award der Wei-

terbildungsbranche ausgezeichnet. Seine bahnbrechende Studie unter mehr als 100.000 IBM-Mitarbeitern in gut 50 Ländern gilt bis heute als eine der umfassendsten Erhebungen in einem Unternehmen. Daraus entwickelte er das Konzept der Kulturdimensionen, das nationale Kulturen erstmals messbar und beschreibbar machte. Trainer in aller Welt setzen es bis heute in der interkulturellen Weiterbildung ein. Das Wall Street Journal zählt Hofstede zu den einflussreichsten Management-Vordenkern unserer Zeit.

Der Life Achievement Award ist die höchste Auszeichnung der Branche und wird in diesem Jahr zum sechsten Mal vergeben. Preisträger vor Hofstede waren Nikolaus B. Enkelmann, Lothar Seiwert, Friedemann Schulz von Thun, Wolfgang Mewes und Gunther Schmidt. Die Preisverleihung findet auf den Petersberger Trainertagen in Königswinter bei Bonn statt, in diesem Jahr am 30. März. Veranstalter ist die managerSeminare Verlags GmbH.

PMi

Wie das Gehirn würfelt

Neuronale Netzwerke als Vorlage für Computerentwicklung.

Wenn man einem Computer zehnmals die gleiche Aufgabe stellt, so laufen zehnmals genau die gleichen Rechenschritte ab. Im Gehirn funktioniert die Verarbeitung jedes Mal auf anderem Wege. Informatiker der TU Graz haben nun eine Erklärung dafür gefunden, wie das Gehirn trotz dieser scheinbar unzuverlässigen Verarbeitungsweise gezielt Informationen verarbeiten und Schlüsse ziehen kann. Ihre Theorie veröffentlichten die Forscher im renommierten Journal „PLoS Computational Biology“.

Das Muster der elektrischen Impulse der Neuronen im menschlichen Gehirn variiert so stark, dass es schwierig ist, Ähnlichkeiten darin zu entdecken. Das Team um Wolfgang Maass von der TU Graz zeigte, dass selbst Neurone, die mehr oder weniger zufällig Impulse an andere Neurone aussenden, sehr gezielt Berechnungen durchführen können. Dazu würden sich solche „unzuverlässigen“ Neurone derart zu einem Netzwerk verschalten, dass das Gehirn für die Lösung eines Problems eine große Zahl an Möglichkeiten spontan und zufallsgesteuert durchspielen kann.

Diese Theorie erklärt eine große Zahl von experimentellen Ergebnissen der Neuro- und Kognitionswissenschaft. Und sie liefert Ideen dafür, Rechner künftig aus sehr kleinen und vor allem billigen „unzuverlässigen“ Rechenelementen zu bauen. Solche Elemente könnten womöglich aus wenigen Molekülen bestehen. Die These der Grazer Forscher besagt, dass ein geeignetes Netzwerk neuartiger elektronischer Bausteine mit neuronalem Verhalten ebenfalls in der Lage sein kann, aus einer großen Anzahl von unsicheren Fakten und Vermutungen intelligente Schlüsse zu ziehen. Der Prototyp eines solchen Rechners entsteht derzeit in Zusammenarbeit der Informatiker aus Graz mit Physikern der Universität Heidelberg.

Alice Senarclens de Grancy

Link zur Publikation:

<http://www.ploscompbiol.org/article/info%3Adoi%2F10.1371%2Fjournal.pcbi.1002211>

PEP

KLOPFEN FÜR PROFIS

FORTBILDUNG

DR. MICHAEL BOHNE

PEP IM CARL-AUER VERLAG

Bohne, M. (Hrsg.): **Klopfen mit PEP**
Mit Geleitworten von Prof. P. Fürstenau
und Prof. K. Hüllemann

Einfach wirksamer sein...

EINE GUT INTEGRIERBARE ZUSATZTECHNIK FÜR

Coaching, Psycho- und Traumatherapie, zur Stressreduktion und Aktivierung von Selbstwirksamkeit.

FORTBILDUNG im schönen Hannover und auf Lanzarote.
Bei Bedarf auch Auftragsseminare.

(Zertifiziert mit bis zu 39 CME-Punkten je Kurs)

BUCHTIPPS:

Bohne, M.: **Bitte klopfen!**

Anleitung zur emotionalen Selbsthilfe. Carl-Auer-Verlag
15.000 verkaufte Exemplare in nur einem Jahr!

BESTSELLER:

Bohne, M.: **Feng Shui gegen das Gerümpel im Kopf.**

Rowohlt Verlag, 50.000 verkaufte Exemplare.

Ausführliche Informationen erhalten Sie unter **Tel.: 0511 / 811 20 702** oder unter www.dr-michael-bohne.de

Der Bürger als Teil des Problems

Eine Studie der Universität Koblenz zum Bürgerbild in politischen Reden

Das Bürgerbild der Politiker ist diffus bis widersprüchlich. Diffus, weil der Begriff „Bürger“ heute selten ein herausragendes Merkmal zu haben scheint – „Mensch“ und „Bürger“ werden fast immer synonym gebraucht. Widersprüchlich, weil verschiedene Perspektiven miteinander vermengt werden – mal ist der Bürger Teil des „Staates“, mal steht er diesem hilflos gegenüber. Zu diesem Ergebnis kamen das Seminar Medienwissenschaft der Universität Koblenz und der Verband der Redenschreiber deutscher Sprache in Königswinter nach einer Analyse von zehn Reden aus den zurückliegenden zwei Jahren, u. a. des Bundespräsidenten Christian Wulff, der Bundeskanzlerin Angela Merkel, von Joachim Gauck sowie von drei Bundesministern und einem Parteivorsitzenden.

Nach dieser Analyse erscheint der Bürger in den Augen der Politiker einerseits als widerspenstiges Kind, das der Anlei-

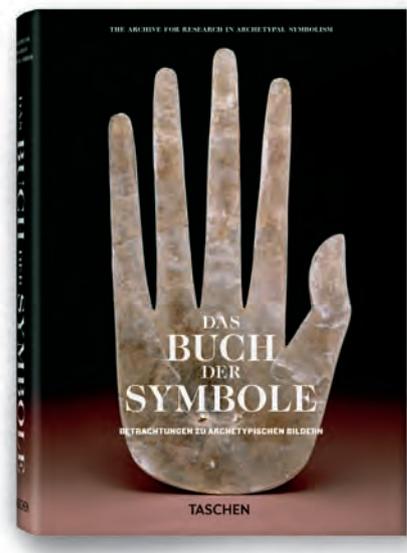
tung bedarf, und andererseits als Versorgungsempfänger und als Leistungserbringer. Dieselbe Vorstellung von Bürgern als unmündigen Menschen kommt darin zum Ausdruck, wenn Politiker die Menschen „mitnehmen“ oder „abholen“ wollen. Wie Mutter und Vater wissen sie, „wo’s lang geht“. Die Regierung ist gern Führerin, Retterin und Geberin, sie stellt Weichen, verhindert eine „Kreditklemme“, verteilt „Rekordsummen“ an Kindergeld oder für die Infrastruktur. Es fällt Politikern schwer, im Bürger die Lösung eines Problems zu sehen. Vielmehr sehen sie ihn als Teil ihrer Probleme, als von der Bürokratie atomisierte Anspruchs-, Forderungs- und Förderungs-Subjekte: Steuerzahler, Ältere, Alleinerziehende, Erwerbstätige, Erwerbslose etc. Verbände und Parteien sind „gute“ Personenvereinigungen, Bürgerinitiativen erscheinen hingegen suspekt. Der engagierte Bürger ist willkommen und geachtet, wenn er sich im Rahmen eines Ehrenamts betätigt.

Bernd Hegen

Fenster zur Seele und zur Welt

„Das Buch der Symbole“ kehrt das Außen nach innen.
Und umgekehrt: Es zeigt archetypische Wirklichkeit.

Ami Ronnberg,
Kathleen Martin (Hrsg.): **Das Buch der Symbole**
– Betrachtung zu archetypischen Bildern.
Taschen, Köln 2011



Nehmen wir das Auge. „Wer wollte glauben, dass ein so kleiner Raum die Bilder des gesamten Universums enthalten könnte? Welche Sprache könnte ein so immenses Wunder enthüllen?“ Dies stammt von Leonardo da Vinci und leitet den Aufsatz zum „Auge“ ein. Und schon bin ich versunken in die magische Welt des Sehorgans, ohne das alles Lebendige auf wundersame Weise tot wirkt. Und mit dem Figürlichen aus totem Stein irgendwie menschlich, warm und lebendig erscheint, wie die Illustration unter dem Aufsatz beweist: fünf „Augenidole“ aus Alabaster und Steatit, seltsam stilisierte Wesen, die nur aus einem Oberkörper und zwei Augen bestehen, geschaffen vier Jahrtausende vor unserer Zeitrechnung, gefunden im Augentempel von Ishtar.

Es gibt vermutlich unzählige Bücher über Symbole. Doch erstaunlicherweise – man mag es der Herausgeberin Ami Ronnberg glauben oder nicht – noch keines, das „die Perspektive des Bildes einbezieht“. „Das Buch der Symbole“ enthält 700 solcher Sinnbilder, unterteilt in fünf große Abteilungen: Schöpfung und Kosmos, Pflanzenwelt, Tierwelt, Menschenwelt und Geisterwelt. Jedes Symbol begleitet ein kurzer Aufsatz von ein, maximal zwei Buchseiten und mehrere Illustrationen aus allen Epochen und Kulturkreisen. Ausgestattet mit einer starken Bindung zum Meer freue ich mich, dass „Wasser“ eine eigene Rubrik in der Abteilung „Schöpfung und Kosmos“ erhalten hat. Ich lasse mich treiben über Ozean („unsere Ur-Mutter, das große Rund“), Fluss, See & Teich, durch Strudel, Wasserfall, Flut und Blase (illustriert u. a. mit jenem berühmten Detail „In der Blase der Liebe“ aus dem „Garten der Lüste“ von Hieronymus Bosch). Dann lande ich in der Abteilung „Menschenwelt“ bei Blut und Tränen und Urin – Produkt des raffinierten Filtersystems unseres Körpers und Symbol der Lösung. Des Nachgebens. Zulassens.

Spätestens seit der Psychoanalyse spielen Symbole in der Therapie und zunehmend auch außerhalb der Therapie in der Veränderungsarbeit eine große Rolle. Nicht zufällig entstand das Buch unter der Ägide eines Bild- und Textarchivs, das sich auf Carl Gustav Jungs Werk über Archetypen und das kollektive Unbewusste stützt: The Archiv for Research in Archetypical Symbolism (ARAS), USA. Doch ist das Werk nicht etwa ein Buch nur für Therapeuten oder Coaches. Eindrücklicher als mit einem solchen Werk lässt sich wohl kaum vermitteln, wie sehr unser Verständnis der Welt geprägt ist von Bildern, Metaphern und Gleichnissen. Und wie die Dinge, die uns umgeben und ein Stückweit uns selbst ausmachen, zu Zeichen werden, deren Bedeutung wir allein bestimmen. Eine Bedeutung, die weit über das sinnlich Wahrnehmbare und über den kulturellen Kontext hinausweist. Und gleichzeitig unsere innere Landschaft widerspiegelt – bis hin zum tief Unbewussten, von dem wir nicht genau wissen, woraus es sich speist. Und zu dessen Erklärung wir letztlich auch „Archetypen“ brauchen, Urbilder menschlicher Vorstellungskraft.

Für Leser, die ihre Lektüre auf der Couch genießen, liegt „Das Buch der Symbole“ mit seinen 800 Seiten und knapp zwei Kilogramm Gewicht recht schwer auf den Knien. Und doch ließ sich’s eine gute Stunde damit aushalten. Dann wechselte ich zum Stehpult, inzwischen, noch immer der Spur des Wassers folgend, beim „Auge“ angelangt, dem „Fenster zur Seele und zur Welt“. Nach anderthalb Stunden Lektüre dieses Buches bin ich vollends davon überzeugt, dass unser Auge Dinge sieht, von denen unser Bewusstsein nichts weiß. Logisch, dass ein Genie und Maler wie da Vinci das Bild der Sprache vorzog. Auch wir könnten es häufiger benutzen in unserer Kommunikation.

Regine Rachow

wingwave-Trainings 2012

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



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

Erfolge bewegen. Blockaden lösen. Spitzenleistung erzielen.

wingwave®-Trainings 2012 für Coaches, Trainer, Psychotherapeuten, Ärzte – Basisausbildung
Preis: 1.300,- Euro zzgl. MwSt. Im Preis enthalten sind bereits die Teilnahme am wingwave®-Service für das laufende Kalenderjahr sowie ausführliche Powerpoint-Präsentationen



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



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

Berlin [SKE, Heylstr. 24, D-10825 Berlin, Tel. +49 30 85079977, SKESchmidt@aol.com]
Termin: 01.-04.03.2012
Trainer: Wolfgang R. Schmidt, Karin Schmidt

Berlin [wingwave®-Akademie Berlin, Falkenhagener Str. 22, D-13585 Berlin, Tel. +49 30 36415580, info@wingwave-akademie.de, www.wingwave-akademie.de]
Termine: Berlin: 01.-04.03.2012
19.-22.04.2012 + 17.-20.05.2012
21.-24.06.2012 + 16.-19.08.2012
04.-07.10.2012 + 22.-25.11.2012
Dortmund: 28.06.-01.07.2012
Düsseldorf: 11.-14.10.2012
München: 26.-29.07.2012
Schwerte: 26.-29.07.2012 + 29.11.-02.12.2012
Tegernsee: 03.-06.01.2013
Wiesbaden: 03.-06.05.2012
Trainer: Dirk W. Eilert

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

Braunschweig [Barbara Knuth & Team, NLP-Coaching Mediation, Wolfenbütteler Str. 4, D-38102 Braunschweig, Tel. +49 531 341020, info@knuth-team.de, www.knuth-team.de]
Termine: 09.-12.3.2012 + 11.-14.10.2012
Trainer: Barbara Knuth

Bremen [a.k.demie für Mediation und Training, Nienburger Str. 3, 28205 Bremen, Tel. +49 421 5578899, info@a-k-demie.de, www.a-k-demie.de]
Termin: Kassel: 20.-23.08.2012
Essen: 25.-28.10.2012
Bremen: 02.-03.02.2012 + 16.-17.02.2013
Trainerin: Anja Kenzler

Düsseldorf [Syntegron®, Schadowstr. 70, D-40212 Düsseldorf, Tel. +49 2115 5580535, Rrtual@aol.com]
Termine: 19.-22.04.2012
02.-05.08.2012 + 13.-16.09.2012
Trainer: Robert Reschkowski

Hamburg [Besser-Siegmund-Institut, Mönckebergstr. 11, D-20095 Hamburg, Tel. +49 40 32004936, info@besser-siegmund.de]
Termine: 12.-15.04.2012 + 17.-20.05.2012
07.-10.06.2012 + 11.-14.10.2012
Trainer: Cora Besser-Siegmund & Harry Siegmund

Hannover [Wiezorrek Institut, Blumenhagenstr. 7, D-30167 Hannover, Tel. +49 162 6193376, elkeaw@t-online.de]
Termin: 10.-13.05.2012
06.-09.09.2012 + 22.-25.11.2012
Blockseminare: 2x2 Tage – Infos auf Anfrage
Trainerin: Elke Aeffner-Wiezorrek

Karlsruhe [Balance-Coach Thierry Ball, Scheffelstr. 18, D-76135 Karlsruhe, Tel. +49 173 3140674, www.balance-coach.com, kontakt@balance-coach.com,]
Termine: 03.-06.05.2012 + 18.-21.10.2012
Trainer: Thierry Ball

Mannheim [wingwave® Institut Rhein-Main-Neckar Michael Harsch, Zehntbergstr. 10, D-69198 Schriesheim, Tel. +49 170 4679133, harsch@wingwave-institut-rmn.de, www.wingwave-institut-rmn.de]
Termin: 04.-07.10.2012
Trainer: Roger Marquardt

München [Achim Stark, SIALL-Institut Kreuzstr. 8, D-80331 München, Tel. +49 178 2481106, www.siall-institut.de]
Termine: München: 12.-15.04.2012
07.-10.06.2012 + 25.-28.10.2012
Frankfurt/M.: 15.-18.03.2012 + 20.-23.9.2012
Köln: 08.-11.03.2012 + 13.-16.09.2012
Kostenlose Infoabende
Trainer: Achim Stark, Reinhard Wirtz

Offenburg-Oberkirch [Tanja Ritter, Lerncoaching & Training, Löhlschwälderstr. 22, D-77746 Schutterwald, Tel. +49 781 68344, www.ritter-lerncoaching.de]
Termin: 25.-28.10.2012
Trainer: Roger Marquardt

Recklinghausen [SENSIT bilden und beraten, Otto-Burrmeister-Allee 24, D-45657 Recklinghausen, Tel. +49 2361 17306, j.schlegte@sensit-info.de, www.sensit-info.de]
Termin: 21.-24.06.2012
Trainer: Jan Schlegte

St. Peter-Ording / Nordsee [Seminare am Meer, AEP-Institut-Hannover, Bahnhofstr. 24, D-27367 Hassendorf, Tel. +49 4264 3708926, info@aep-institut.de, www.aep-institut.de]
Termin: 23.-26.04.2012 + 15.-18.10.2012
Trainer: Jürgen Vollmann

Stuttgart [Peter Kensok, M.A. – Kommunikationstraining, Stützenburgstraße 18, D-70182 Stuttgart, Tel. +49 711 243943, info@wingwave-stuttgart.de]
Termine: 08.-11.03.2012 + 03.-06.05.2012
Trainer: Peter Kensok

Trier [rondo, Mechtelstr. 6, D-54293 Trier, Tel. +49 651 300737, rondo.trier@t-online.de]
Termine: 14.-17.03.2012 + 21.-24.11.2012
Trainer: Beate Scheidt, Hans-Josef Schmitt

Linz/Österreich [Dr. Hetzenauer + König Nfg. e.U., Coaching-Training-Consulting, A-4048 Puchenau, Schiwiese 18, Tel. +43 732 222548, edith.hetzenauer@aon.at, www.hetzenauer-koenig.com]
Termin: 28.04.-01.05.2012
17.-20.05.2012 + 11.-14.08.2012
Trainer: Dr. med. Edith König-Hetzenauer, Christian König

Wien/Österreich [CTC-Academy OG, Rudolfsplatz 5/15, A-1010 Wien, Tel. +43 69910674629, office@ctc-academy.at, www.ctc-academy.at]
Termin: 28.-04.-01.05.2012
Trainer: Corinna Ladinig

Zürich/Bern/Schweiz [Roger Marquardt, Pfeffingerstraße 18, CH-4053 Basel, Tel. +41 61 3614142, info@coaching-basel.com, www.coaching-basel.com]
Termine: Bürglen TG: 18.-21.04.2012
Jönas ZH: 26.-29.04.2012, Basel: 10.-13.05.2012
Zürich: 05.-08.09.2012, Bern: 21.-24.11.2012
Stein AG: 29.11.-02.12.2012
Trainer: Roger Marquardt

Zürich/Schweiz [NLP-Akademie Schweiz, Buckstrasse 13, CH-8422 Pfungen, Tel. +41 52 3155252, info@nlp.ch, www.nlp.ch]
Termin: 28.06.-01.07.2012
Trainer: Arpito Storms

Internationale Jahrestagung 2012
3. November 2012 in Hamburg

„wingwave rückwärts“ gegen Heißhunger, Kaufrausch, Börsenfieber und Gefühlsdusele
Angewandtes Euphorie-Management
Gastreferent: Prof. Dr. Dr. Manfred Spitzer

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



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

TRAINER

Cora Besser-Siegmund
Harry Siegmund



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

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

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



Mönckebergstraße 11 • D-20095 Hamburg
Fon: 040 3252849-0 • Fax: 040 3252849-37
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



Antje Heimsoeth



NLP-Lehrtrainerin, Coach, DVNLP, Lehr-Institut & Lehrcoach, ECA, Fachbuchautorin, Vortragsrednerin, wingwave®-Coach, Finalistin GSA Newcomer Casting 2011, Dozentin an der Hochschule Ansbach, Studium Geodäsie. Im In- und Ausland tätig.

Wir freuen uns auf Sie!

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

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

Sport- & BusinessNLPAcademy
Antje Heimsoeth

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



Gabriele Danners



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

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

Weitere Schwerpunkte:

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



gabrieledanners *create your life!*
HYPNOSE • COACHING • AUSBILDUNGEN

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

Katja Dyckhoff
Thomas Westerhausen



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

Weitere Ausbildungen:

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

Arbeitsschwerpunkte:

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

POWER RESEARCH SEMINARE
Heidebergenstraße 21
D-53229 Bonn

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

Carsten Jacob



Jahrgang 1958
DVNLP-Lehrtrainer
Präsentations- und Lampenfieber-Coach

Ausbildungen:

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

Arbeitsschwerpunkte:

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



DAEDALUS INSTITUT
Lottumstr. 20 • D-10199 Berlin

Tel.: 030 4483285 • Fax: 030 44047138
Mobil: 0172 3511726
daedalus-institut@email.de
www.daedalus-institut.de
www.präsentationscoaching.com
www.lampenfieber-weg-coaching.de
www.10-fingerschreiben.de

Sabine Klenke



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

Qualifikationen:

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

Schwerpunkte:

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

Spezialitäten:

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



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

PORTRÄTS



Barbara Knuth

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

Weitere Ausbildungen:

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

Arbeitsschwerpunkte:

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

Aus- & Weiterbildung:

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



Barbara Knuth & Team

Wolfenbütteler Str. 4 • D-38102 Braunschweig

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



Bianca Kopetz

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

Arbeitsschwerpunkt:

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

Diese Ausbildung führt in Kombination mit Magic Words zum Abschluss:

 Mental-Coach für systemische Kurzzeit-Konzepte



Mönckebergstraße 11 • D-20095 Hamburg

Fon: 040 3252849-0 • Fax: 040 3252849-37

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



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



Stephan Landsiedel

Diplom-Psychologe, Inhaber und Gründer von Landsiedel NLP Training mit 20 Ausbildungsstandorten für NLP, Lehrtrainer und Business-Trainer

Seit 1992 begeistert mich NLP und hat mein Leben auf den Kopf gestellt. Ich liebe die persönliche Entwicklung und die vielfältigen Möglichkeiten meine Kommunikation zu optimieren. Ich bin ein leidenschaftlicher, energievoller und authentischer Trainer.

Das Ziel meines Unternehmens ist es, möglichst allen Menschen einen Zugang zu NLP zu ermöglichen. Wir veranstalten pro Jahr mehr als 200 kostenfreie NLP-Abende.

Wir bieten viele weitere kostenfreie Service-Leistungen zum Thema NLP an. Unseren Teilnehmern bieten wir lebenslanges Lernen. Unser Motto: NLP für alle.



Marion Lockert

Trainerin, Coach, HP Psych, DVNLP-Lehrtrainerin/Lehrcoach, Autorin zert. Systemaufstellerin, infosyon professional Regionalsprecherin DGfS geb. 1958, seit 24 Jahren selbstständig

Das MLI bietet Ihnen

Business: Personal- & Organisationsentwicklung

- Führung, Selbstmanagement, Persönlichkeit
- Organisationsaufstellungen, Teamentwicklung
- Kommunikation, Kreativität

Aus- & Weiterbildung, z.B.

- NLP Coach Prac – umfassend & anspruchsvoll
 - Business-Aufstellungen für Familienaufsteller
- Persönliche Entwicklung**

- Coaching • Lösungs-Aufstellungen für Familie, Person & Beruf
- Matrix-Aufstellungen „Archetypen der Seele“
- systemische Jahresgruppen
- spirituelle Wachstumsbegleitung

Marion lockert – mit Hirn, Herz & Humor!

Marion Lockert Institut

Training. Coaching. Entwicklung

Richard-Wagner-Str. 11

D-30177 Hannover

Tel.: 0511 7635169-0

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 Motivations-Profil-Ausbildungen, Lernen mit Kopf, Herz und Bauch.

Nutzen:

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

Spectrum

KommunikationsTraining

Stierstraße 9

D-12159 Berlin

Fon: 030-8 52 43 41

Fax: 030-8 52 21 08

e-mail: info@nlp-spectrum.de

www.nlp-spectrum.de



TRAINER



Bärbel Matz-Walter

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

Schwerpunkte:

NLP Ausbildungen nach DVNLP,
Familienaufstellungen, Psychotherapie

Aus- und Weiterbildung:

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



Bärbel Matz-Walter
Herzogswall 30b
45657 Recklinghausen

Telefon: 02361-902580
info@matz-walter.de
www.nlp-ausbildung-therapie.de



Rudolf Metzner

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

Arbeitsschwerpunkte:

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

NLP-Schwerpunkte:

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



Metzner Consulting
Eisvogelstraße 24
D-85051 Ingolstadt

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



Anja Mýrdal

Sie haben viel gewonnen, ...

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

Anja Mýrdal und ihr Team bieten Ihnen

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

Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme!

Anja Mýrdal & Team OHG

Ahlsdorfer Weg 8
D-27383 Scheeßel

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

info@anjamyrdal.de • www.anjamyrdal.de



**Bianca
Olesen
Henning
Olesen**

Weiterbildungen für Coaches

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

Unsere Spezialitäten

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



Bewusstheit – Klarheit – Verständnis
Neuenhofer Str. 11 • 42657 Solingen

Tel. (0212) 54 88 88 4 • Fax (032 12) 130 11 39
info@olesen-kommunikation.de
www.olesen-kommunikation.de



**Robert
Reschkowski**

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

Spezialgebiet:

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



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

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



Thies Stahl

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

Ausbildung in

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

Spezialgebiete:

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

Arbeitsschwerpunkte:

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

Thies Stahl Seminare

Dipl.-Psych. Thies Stahl
Planckstraße 11
D-22765 Hamburg

Tel.: 040 63679619 • Fax: 040 79769056
TS@ThiesStahl.de
www.ThiesStahl.de

Zeit für Lob!

Die Zeitschrift für berufstätige Mütter und Väter

Lob

www.lob-magazin.de

Nr. 2
Februar/März 2012
D € 3,80
www.lob-magazin.de

für berufstätige Mütter und Väter

Nelson Müller
„Das Glück liegt in der Familie.“

Karriere
Führung in Teilzeit

Kinder
Das Kinderfrau-Modell

Ich
Werden Sie zur Männerflüsterin.

Dossier:
Familienfinanzen
2012

0 2
4 19 22291 70380 3

Ab 26.1.
NEU

Im Zeitschriftenhandel
oder unter
www.lob-magazin.de
bestellen



Karriere: Portrait eines familienfreundlichen Unternehmens



Kinder: Die Kinderfrau



Ich: So macht sie das!

NLP Neurolinguistisches Programmieren

<p>NLP-Practitioner, DVNLP NLP-Master, DVNLP</p>	<p>Ulrich Bühle Karin Patzel-Kohler Bernd Isert u.a.</p>	<p>KRÖBER Kommunikation Breite Straße 2 D-70173 Stuttgart</p> <p>Tel.: 0711-72233390 E-Mail: info@kroeberkom.de Web: www.kroeberkom.de</p>	<p>02.-03.03.2012 (Master) Oktober 2012 (Practitioner)</p> <p>18 Tage</p> <p>Stuttgart</p> <p>ab € 2.065,- + MwSt.</p>
<p>NLP-Grundkurs</p> <p>Einstieg in die Practitioner-Ausbildung</p> <p><i>(Fortbildungspunkte für die Psychotherapeuten / Ärzte unter den Teilnehmern)</i></p>	<p>Thies Stahl</p>	<p>Thies Stahl Seminare Dipl.-Psych. Thies Stahl Planckstraße 11 D-22765 Hamburg</p> <p>Tel.: 040-63679619 Fax: 040-79769056 E-Mail: TS@ThiesStahl.de Web: www.ThiesStahl.de</p>	<p>16.-18.03.2012 13.-15.07.2012 12.-14.12.2012</p> <p>Hamburg</p> <p>€ 390,- (umsatzsteuerbefreit)</p>
<p>NLP-Master-Ausbildungsgruppe</p> <p><i>(Fortbildungspunkte für die Psychotherapeuten / Ärzte unter den Teilnehmern)</i></p>	<p>Thies Stahl</p>	<p>Thies Stahl Seminare Dipl.-Psych. Thies Stahl Planckstraße 11 D-22765 Hamburg</p> <p>Tel.: 040-63679619 Fax: 040-79769056 E-Mail: TS@ThiesStahl.de Web: www.ThiesStahl.de</p>	<p>23.-25.03.2012 11.-13.05.2012 22.-24.06.2012 31.08.-02.09.2012 21.-23.09.2012 26.-28.10.2012 07.-09.12.2012 22.-24.02.2013</p> <p>Hamburg</p> <p>€ 390,- / WE (umsatzsteuerbefreit)</p>
<p>NLP-Konvent „Die Rückkehr der Lebensfreude“</p> <p>NLP-Tools zur Stressbewältigung und Burnout-Prophylaxe</p> <p>Vorträge, Workshops, Vernetzung</p>	<p>Ute Griessl Renate Biebrach Marita Malitte Mea Voß Agathe Gandaa und weitere Workshop- Moderatoren</p>	<p>Ute Griessl-Institut Alte Landstraße 172 D-40489 Düsseldorf</p> <p>Tel.: 0211-4350385 Fax: 0211-4350390 Mobil: 0163-8667899 E-Mail: info@nlp-kaiserswerth.de Web: www.nlp-kaiserswerth.de</p>	<p>14.04.2012 (Samstag)</p> <p>Hotel Mutterhaus Geschwister-Aufricht-Str. 1 40489 Düsseldorf- Kaiserswerth</p> <p>€ 98,- (inkl. Mittagsbuffet)</p>
<p>Special Dr. Gundl Kutschera „Sich immer wieder neu begehren ...“ Resonanz in der Partnerschaft</p> <p>Kursnr.: 220617</p> <p>Entdecken und entmachten Sie negative Feedback-Schleifen und finden Sie neuen Schwung in der Partnerschaft. Anders-Sein als Reichtum verstehen und leben können. Visionen für ein gemeinsames und glückliches Leben finden.</p> <p>Für Paare, die ihre Beziehung neu beleben wollen und besonders in / nach „Lebensübergängen“ geeignet.</p> <p>Auch für alle geeignet, die NLP-Resonanz und Gundl Kutschera kennen lernen wollen.</p>	<p>Dr. Gundl Kutschera Sabine Müller</p>	<p>Institut Kutschera GmbH Büro Deutschland Heinrichstraße 4 D-64347 Griesheim</p> <p>Tel.: 06155-822052 E-Mail: office@kutschera.org Web: www.kutschera.org</p>	<p>10.-12.05.2012</p> <p>Beginn 14:00 Uhr / Ende 14:00 Uhr</p> <p>Franking / Nähe Salzburg</p> <p>€ 396,- (inkl. MwSt.)</p>

KALENDER

NLP Neurolinguistisches Programmieren

<p>Advanced Master (DVNLP) Couples Work and Mediation 2012</p> <p>(als „Fortbildungsseminar Mediationskompetenz“ mit den ersten 3 Wochenenden, d. h. ohne DVNLP-Zertifizierung, buchbar)</p>	<p>Thies Stahl</p>	<p>Thies Stahl Seminare Dipl.-Psych. Thies Stahl Planckstraße 11 D-22765 Hamburg</p> <p>Tel.: 040-63679619 Fax: 040-79769056 E-Mail: TS@ThiesStahl.de Web: www.ThiesStahl.de</p>	<p>08.-10.06.2012 17.-19.08.2012 19.-21.10.2012 14.-16.12.2012</p> <p>Hamburg</p> <p>€ 390,- / WE (umsatzsteuerbefreit)</p>
<p>Gesund leben und arbeiten in Resonanz</p> <p>„Kraft und Schönheit in den Bergen finden“</p> <p>An kraftvollen Plätzen in der Natur die eigenen (inneren) Kraftquellen, die Visionen und den „Sinn“ des Lebens finden.</p> <p>Kursnr.: 220624</p> <p>Auch für alle geeignet, die NLP-Resonanz und Gundl Kutschera kennen lernen wollen.</p>	<p>Dr. Gundl Kutschera Stefanie Erker</p>	<p>Institut Kutschera GmbH Büro Deutschland Heinrichstraße 4 D-64347 Griesheim</p> <p>Tel.: 06155-822052 E-Mail: office@kutschera.org Web: www.kutschera.org</p>	<p>06.-10.09.2012</p> <p>Beginn Nachmittags</p> <p>Österreich / Donnersbachwald (bei Schladming)</p> <p>€ 515,- (inkl. MwSt.)</p>
<p>NLP-Trainer-Ausbildung</p> <p>(1 x 5, 2 x 3 und 5 x 2 Tage)</p>	<p>Dipl.-Soz. Evelyne Maaß Dipl.-Psych. Karsten Ritschl (beide NLP-Lehrtrainer, DVNLP)</p>	<p>Spectrum KommunikationsTraining Stierstraße 9 D-12159 Berlin</p> <p>Tel.: 030-8524341 Fax: 030-8522108 E-Mail: info@nlp-spectrum.de Web: www.nlp-spectrum.de</p>	<p>Beginn: 26.10.-02.11.2012 (Trainer 1) 08./09.12.2012 (Trainer 2)</p> <p>NLP-Trainer-Module 3-7 in 2013</p> <p>im Spectrum in Berlin</p> <p>€ 3.220,- (zzgl. MwSt.), inkl. Supervision und Zertifizierung</p> <p>Ratenzahlung möglich</p>
<p>„Lernen von den Besten“</p> <p>NLP-Resonanz und Hypnose Die Kraft der Worte in der Alltagssprache erfolgreich nutzen</p> <p>Für alle, die den „Tanz zwischen Bewusst-Sein und Unbewusst-Sein entdecken“ und mit anderen leben und mehr über den Umgang mit Sprache lernen und entdecken wollen.</p> <p>Kursnr.: 220628</p> <p>Auch für alle geeignet, die NLP-Resonanz und Gundl Kutschera kennen lernen wollen.</p>	<p>Dr. Gundl Kutschera Andrea Kutschera</p>	<p>Institut Kutschera GmbH Büro Deutschland Heinrichstraße 4 D-64347 Griesheim</p> <p>Tel.: 06155-822052 E-Mail: office@kutschera.org Web: www.kutschera.org</p>	<p>08.-10.11.2012 Beginn 14:00 Uhr / Ende 14:00 Uhr</p> <p>Franking / Nähe Salzburg</p> <p>€ 396,- (inkl. MwSt.)</p>

SEMINAR

Coaching

<p>Systemischer Coach / Business-Coach, Coach, DVNLP, DVCT und ECA</p> <p>Steinbeis-Hochschulzertifikat!</p>	<p>Birgid und Prof. Dietmar Kröber mit einem erfahrenen Trainerteam und Experten</p>	<p>KRÖBER Kommunikation Breite Straße 2 D-70173 Stuttgart</p> <p>Tel.: 0711-72233390 E-Mail: info@kroebekom.de Web: www.kroebekom.de</p>	<p>Start: März, Mai, Oktober 2012</p> <p>Stuttgart, München, Leipzig</p> <p>17 / 20 Tage</p> <p>ab € 4.150,- + MwSt.</p>
<p>Aktuelle Ausbildungen: Trainer, Coach und NLP für Fach- & Führungskräfte, Vertriebs-MA, angehende & gestandene Trainer oder Coaches, Selbstständige zert. BDVT und DVNLP</p>	<p>Anja Mýrdal Paola Molinari Dieter Nelle Joachim Reich Prof. Dr. Barbara Schott u. w. Trainerinnen und Trainer</p>	<p>Anja Mýrdal & Team OHG Training – Consulting – Coaching Alsdorfer Weg 8 D-27383 Scheeßel</p> <p>Tel.: 04263-984848 Fax: 04263-94198 E-Mail: info@anjamyrdal.de Web: www.anjamyrdal.de</p>	<p>05.03.2012* (Start) * je nach Ausbildungsgang <i>alternativ</i> 30.07.2012 (Sommerakademie) siehe www.anjamyrdal.de</p>  <p>Scheeßel / NDS am Nordrand der wunderschönen Heide</p> <p>Preise je nach Veranstaltung</p>
<p>Fortbildung zum systemischen Coach APRIL – JULI 2012</p> <p>(berufsbegleitend, 97 Unterrichtsstunden als ein 5-tägiger Bildungsurlaub plus 3 Wochenenden jeweils Sa. / So.)</p> <p>weitere Termine in 2012 auf Anfrage</p>	<p>Marcus Bergfelder Dipl.- Sozialpädagoge, NLP-Lehrtrainer (DVNLP), Mediator (Wirtschafts- und Arbeitswelt), Team- und Einzelcoach, Hypnose, Klientenzentrierte Gesprächsführung nach Rogers, TZI, Systemische Organisations- und Struktur aufstellungen, Musiktherapie</p>	<p>KOBISeminare / KOBİ e.V. Adlerstraße 83 D-44137 Dortmund</p> <p>Tel.: 0231-534525-0 Fax: 0231-534525-10 E-Mail: info@kobi.de Web: www.kobi.de</p>	<p>16.04.-01.07.2012</p> <p>Dortmund</p> <p>€ 1.430,- (zahlbar in Raten)</p> <p>BildungsScheck NRW oder Bildungsprämie bis € 500,- willkommen</p>
<p>16. Zertifizierte systemisch-integrative Coachingsausbildung (20 Tage)</p> <p>3 Ausbildungsblöcke, 2 Werkzeug Seminare, 1 Coachingwerkstatt, 1 Wahlseminar (z. B. Provokatives Coaching, Aufstellungsarbeit, ...)</p> <p>TN: Coaches, Trainer, Personalentwickler (NLP Vorerfahrungen erwünscht)</p>	<p>Dipl.-Psych. Martina Schmidt-Tanger Dipl.-Psych. Thies Stahl (ProC-Lehrcoaches, Lehrcoaches DVNLP, Mehrfachautoren zum Thema Coaching)</p>	<p>NLP professional / CCC professional Klausener Straße 8 D-48151 Münster</p> <p>Tel.: 0251-28 41 21 6 Fax: 0251-28 41 21 7 E-Mail: nlp@nlp-professional.de Web: www.nlp-professional.de</p> <p>Infomappe anfordern.</p>	<p>Start: 27.-29.06.2012</p> <p>Münster, Start im Landhotel****</p> <p>Münster, Landhotel und Tagungshaus am Aasee</p> <p>€ 5.600,- (Privattarif), inkl. aller Tagungspauschalen € 7.900,- (Firmentarif), inkl. aller Tagungspauschalen</p>

KALENDER

Coaching

<p>25. METAFORUM SommerCamp in Italien – Lernen-Erholen-Netzwerken</p> <p>Das Weiterbildungsereignis vermittelt Einsteigern und Kennern in über 30 Kursangeboten zukunftsweisende Konzepte und Modelle mit führenden Vertretern auf den Feldern Coaching, Training, Kommunikation und Gesundheit. Teilnehmer wählen ihren gewünschten Schwerpunkt in Systemischer Prozessarbeit, NLP, Strukturaufstellungen, Gesundheit und mehr. Erleben Sie neue Wege der Veränderungsarbeit in Urlaubsatmosphäre.</p>	<p>Es begleiten Sie unter anderem: Gunther Schmidt Stephen Gilligan Matthias Varga von Kibéd Insa Sparrer Sabine Klenke Lucas Derks Bernd Isert ...</p>	<p>METAFORUM international Akademie für Kompetenzentwicklung Postfach 740237 D-13092 Berlin</p> <p>Tel.: 030-94414900 Fax: 030-94414901 E-Mail: info@metaforum.com Web: www.metaforum.com</p>	<p>23.07.-11.08.2012</p> <p>Abano Terme, nahe Venedig</p> <p>Investition: je nach gewähltem Kurs</p> <p><i>Jetzt Frühbucherrabatte sichern!</i></p>
<p>Ausbildung zum Coach</p> <p>Intensivausbildung (6 x 3 Tage)</p>	<p>Dipl.-Soz. Evelyne Maaß Dipl.-Psych. Karsten Ritschl (beide NLP-Lehrtrainer, DVNLP, DCV)</p>	<p>Spectrum KommunikationsTraining Stierstraße 9 D-12159 Berlin</p> <p>Tel.: 030-8524341 Fax: 030-8522108 E-Mail: info@nlp-spectrum.de Web: www.nlp-spectrum.de</p>	<p>27.-29.08.2012 (Coach 1) 22.-24.10.2012 (Coach 2) 10.-12.12.2012 (Coach 3) 04.-06.03.2013 (Coach 4)</p> <p>Plus 2 frei wählbare Spezialseminare</p> <p>im Spectrum in Berlin</p> <p>€ 2.750,- (zzgl. MwSt.)</p> <p>Ratenzahlung möglich</p>
<p>Professional Coach für ausgebildete MediatorInnen, Berater und Therapeuten</p> <p>Speziell auf Vorkenntnisse der Zielgruppe aufbauende qualifizierte Coachingausbildung im wirtschaftlichen Kontext mit systemischer Grundorientierung</p> <p>5 Module (2 x 3-tägig und 3 x 2-tägig) sowie 3 selbst organisierte Übungstreffen</p> <p>Lehrgangsleitung und Lehrgangsteam bestehen aus Pionieren und herausragenden Trainern und Praktikern im Bereich Mediation und Coaching</p>	<p>Norbert Fackler (Lehrgangsleitung)</p> <p>Dipl.Soz.Päd. (FH), eingetr. Mediator (BMJ), Lehrtrainer (BMW[®]), NLP-Master-Practitioner (DVNLP), Systemischer Therapeut und Supervisor (DGSF), Collaborative Coach (IACP)</p> <p>Trainerteam: Dr. Hannes Horngacher, Kurt Faller, Eszter Nyuli, PD Dr. Joseph Rieforth und Norbert Fackler</p>	<p>IMB GmbH Institut für Mediation und Beziehungsmanagement Carl-Orff-Straße 11 D-85591 Vaterstetten</p> <p>Tel.: 08106-302090 Fax: 08106-302091 E-Mail: office@im-beziehungsmanagement.de Web: www.im-beziehungsmanagement.de</p>	<p>IMB C6: 18.10.2012 - 27.04.2013</p> <p>Seminarzeiten: Donnerstag ab 16 Uhr bis Samstag 17 Uhr (bei 3-tägigen Modulen) sowie Freitag ab 9 Uhr bis Samstag 17 Uhr (bei 2-tägigen Modulen).</p> <p>München-Haar</p> <p>€ 2.900,- (MwSt.-befreit)</p>

Aufstellungsarbeit

<p>Prozessorientierte Systemische Aufstellungsarbeit (ProSA)</p>	<p>Thies Stahl</p>	<p>Thies Stahl Seminare Dipl.-Psych. Thies Stahl Planckstraße 11 D-22765 Hamburg</p> <p>Tel.: 040-63679619 Fax: 040-79769056 E-Mail: TS@ThiesStahl.de Web: www.ThiesStahl.de</p>	<p>03.-04.03.2012</p> <p>Münster</p> <p>€ 350,- (umsatzsteuerbefreit)</p>
<p>Fortbildungsreihe Aufstellungsarbeit 2012/2013</p> <p>(Weiterbildung in 5 Modulen)</p>	<p>Thies Stahl</p>	<p>Thies Stahl Seminare Dipl.-Psych. Thies Stahl Planckstraße 11 D-22765 Hamburg</p> <p>Tel.: 040-63679619 Fax: 040-79769056 E-Mail: TS@ThiesStahl.de Web: www.ThiesStahl.de</p>	<p>18.-20.05.2012 06.-08.07.2012 07.-09.09.2012 09.-11.11.2012 11.-13.01.2013</p> <p>Hamburg</p> <p>€ 390,- /WE (zzgl. MwSt.)</p>
<p>Systemische Familien- und Organisationsaufstellungen</p> <p>4 Tage Fortgeschrittenen-Seminar für TeilnehmerInnen des Grundlagen-Seminars und Angehörige von Beratungs- und Heilberufen wie Psychotherapeuten, Sozialarbeiter, Heilpraktiker (Psychotherapie), Psychologen, Ärzte, Suchtberater, Ergotherapeuten und Logopäden, NLP-Practitioner und NLP-Master (DVNLP).</p>	<p>Bärbel Matz-Walter</p>	<p>NLP Institut Matz-Walter Bärbel Matz-Walter Herzogswall 30 b D-45657 Recklinghausen</p> <p>Tel.: 02361-902580 E-Mail: info@matz-walter.de Web: www.nlp-ausbildung-therapie.de, www.hp-psychotherapie-ausbildung.de</p>	<p>11.-14.06.2012</p> <p>von 9 Uhr bis 17 Uhr</p> <p>Recklinghausen</p> <p>€ 595,- (inkl. MwSt.) je Seminar</p>
<p>Systemische Familien- und Organisationsaufstellungen</p> <p>4 Tage Grundlagenseminar für Angehörige von Beratungs- und Heilberufen wie Psychotherapeuten, Sozialarbeiter, Heilpraktiker (Psychotherapie), Psychologen, Ärzte, Suchtberater, Ergotherapeuten und Logopäden, NLP-Practitioner und NLP-Master (DVNLP).</p>	<p>Bärbel Matz-Walter</p>	<p>NLP Institut Matz-Walter Bärbel Matz-Walter Herzogswall 30 b D-45657 Recklinghausen</p> <p>Tel.: 02361-902580 E-Mail: info@matz-walter.de Web: www.nlp-ausbildung-therapie.de, www.hp-psychotherapie-ausbildung.de</p>	<p>10.-13.09.2012</p> <p>Recklinghausen</p> <p>€ 595,- (inkl. MwSt.) je Seminar</p>
<p>Abendtermine für Aufstellungen zu beruflichen, privaten oder Supervisionsanliegen</p>	<p>Thies Stahl</p>	<p>Thies Stahl Seminare Dipl.-Psych. Thies Stahl Planckstraße 11 D-22765 Hamburg</p> <p>Tel.: 040-63679619 Fax: 040-79769056 E-Mail: TS@ThiesStahl.de Web: www.ThiesStahl.de</p>	<p>In der Regel erster Dienstag im Monat 18:00 bis 22:00 Uhr</p> <p>Hamburg (Nähe Hbf.)</p> <p>€ 50,- (umsatzsteuerbefreit)</p>

KALENDER

Weitere Seminarangebote

<p>Motivations-Profiler Die nächste Generation LAB-Profilen und mehr ...</p> <p>Das Kommunikations-Tool für Coaches, Trainer und Berater sowie für Führungskräfte, Service-Mitarbeiter und Verkäufer, die Sprache professionell nutzen und Menschen bewegen wollen.</p>	<p>Dipl.-Soz. Evelyne Maaß Dipl.-Psych. Karsten Ritschl (beide Motivations-Profilen-Lehrtrainer)</p>	<p>Spectrum KommunikationsTraining Stierstraße 9 D-12159 Berlin</p> <p>Tel.: 030-8524341 Fax: 030-8522108 E-Mail: info@motivations-profile.de Web: www.motivations-profile.de</p>	<p>12.-14.03.2012 oder 16.-18.07.2012 oder 13.-15.10.2012</p> <p>im Spectrum in Berlin</p> <p>€ 660,- (zzgl. MwSt.), inkl. Zertifizierung</p> <p><u>Buch-Empfehlung zum Seminar:</u> „Die Sprache der Motivation“ von Evelyne Maaß und Karsten Ritschl</p>
<p>Hypnose – Practitioner</p> <p>Voraussetzung: NLP-Practitioner (DVNLP)</p>	<p>Christoph Mahr Kerstin Briese</p> <p>beide DVNLP-Lehrtrainer & Trainer für Ericksonsche Hypnotherapie</p>	<p>NLP & Hypnose in Berlin Christoph Mahr Katharinenstraße 9 D-10711 Berlin</p> <p>Tel.: 030-89722079 E-Mail: christoph.mahr@t-online.de Web: www.nlp-hypnose-berlin.de</p>	<p>1. WE 24./25.03.2012 2. WE 21./22.04.2012 3. WE 12./13.05.2012</p> <p>Berlin</p> <p>Investition: € 750,- (MwSt. befreit)</p>
<p>Gesamtausbildung „Wirtschaftsmediation & Konfliktmanagement“</p> <p>Berufsbegleitende Zertifikatsausbildung gemäß BMWBA®-Qualitätsstandards, 200 Zeitstunden in 9 Modulen (27 Tage), Abschluss: Wirtschaftsmediator/in BMWBA®</p> <p>Erfahrenes, interdisziplinäres Trainerteam mit Universitätsniveau und breiter Praxiserfahrung</p>	<p>Norbert Fackler (Lehrgangsführung)</p> <p>Dipl.Soz.Päd. (FH), eingetr. Mediator (BMJ), Lehrtrainer (BMWBA®), NLP-Master-Practitioner (DVNLP), Systemischer Therapeut und Supervisor (DGSF), Collaborative Coach (IACP)</p>	<p>IMB GmbH Institut für Mediation und Beziehungsmanagement Carl-Orff-Straße 11 D-85591 Vaterstetten</p> <p>Tel.: 08106-302090 Fax: 08106-302091 E-Mail: office@im-beziehungsmanagement.de Web: www.im-beziehungsmanagement.de</p>	<p>IMB 14: 19.04.2012 - 27.07.2013</p> <p>IMB 15: 25.10.2012 - 25.01.2014</p> <p>Seminarzeiten: jeweils Donnerstag ab 16 Uhr bis Samstag 17 Uhr</p> <p>München-Haar</p> <p>€ 5.980,- (MwSt.-befreit)</p>
<p>2012 LAB Profile® Consultant / Trainer Certification Program</p>	<p>Shelle Rose Charvet</p>	<p>Success Strategies</p> <p>E-Mail: info@wordsthatchangeminds.com Web: www.LABProfileCertification.com</p>	<p>30.07.-10.08.2012</p> <p>Waterfront Hotel, Burlington, Ontario, Canada (near Toronto)</p> <p>USD 4.997,-</p> <p>Special Discount to Kommunikation & Seminar Readers</p>



Wie es beginnt
Als Trainer und Coach auf dem Weg zum eigenen Unternehmen – worauf kommt es an? KS erkundet Erfahrungen und Tipps fürs Beginnen und Weitermachen.



Es genügt nicht
Oder doch? Eine Kurzgeschichte vom Anfangen.
Von *Sonja Kettenring*.



Altern als Potenzial
Eine Gesellschaft, die Menschen Entwicklungsmöglichkeiten vorenthält, nur weil sie schon Rentner sind, vergeudet wahre Schätze, meint *Constantin Sander*.



Wie der Würfel fällt
Über die Kunst, sich zu entscheiden, schreibt *Daniela Dujmic-Erbe*.

AKTUELL

Seminarkalender • neue Bücher • Trainerporträts

Anzeigenschluss für Heft 2/2012 ist der 16. März 2012
Heft 2/2012 erscheint am 27. April 2012

Impressum

Chefredaktion und Büro:

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

Bildredaktion:

Simone Scheinert

Abonnements & Anzeigen:

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

Monika Köster

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

Junfermann Verlag

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

Verlag:

Junfermannsche Verlagsbuchhandlung GmbH & Co. KG
Andreasstraße 1a • D-33098 Paderborn
www.junfermann.de

Layout & Satz:

Junfermann Druck & Service GmbH & Co. KG, Paderborn

Druck:

Media-Print Group GmbH, Paderborn

© **Junfermannsche Verlagsbuchhandlung GmbH & Co. KG**
Paderborn 2012. Alle Rechte vorbehalten.

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

Kommunikation & Seminar

21. Jahrgang

erscheint 6x jährlich, jeweils Ende der geraden Monate

Gültige Abopreise Stand 1.12.2010:

Jahresabonnement € 54,- (inkl. Versandkosten)

Einzelheft € 9,- (zuzügl. Versandkosten)

Studentenabonnement

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

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1. Januar 2011

ISSN 1862-3131

Bilder von Fotolia.com und istockphoto:

STEEEX, xavierarnau, starpics, contrastwerkstatt, Marty Haas, cynoclub, Ma_Co, ivanastar, fotosipsak, Carrok, Moncherie, robynmac, Alija, bloodstone, benoitb, tracks, sandramo, kamphi, ThomasVogel, RyanJLane, peepo, Nicolas McComber

Dieser Ausgabe liegen folgende Beilagen bei:

Waschbär Versand
Klett-Cotta Verlag
Junfermann Verlag – Vorschau