

# Kommunikation

April 2010

Gewaltfreie Kommunikation • NLP • Business

## Seminar

Coaching • Mediation • Pädagogik • Gesundheit

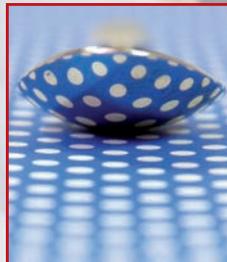
# Mein Platz im Team

## Gruppenprozesse im Business



### Coach oder Couch

Wo verläuft die Grenze?



### Mythos NLP

Das Gründer-Geheimnis



### Was bleibt?

Zum Tod von Ruth Cohn



wingwave®



wingwave® – das Kurzzeit-Coaching

Wache REM-Phasen, NLP und  werden zu wingwave®

Erfolge bewegen. Blockaden lösen. Spitzenleistung erzielen.

# wingwave®-Trainings in Deutschland, Österreich und der Schweiz Aktuelle Ausbildungstermine in diesem Heft

[www.wingwave.com](http://www.wingwave.com)

Deutschsprachige und internationale Trainings

Internationaler Coach-Finder

Alle Infos zur Methode

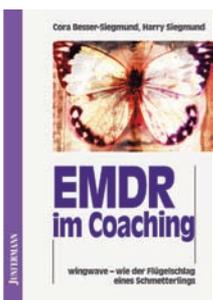
Die wingwave®-Coaching-Methode wurde vom  
BESSER-SIEGMUND-INSTITUT entwickelt.



BESSER-SIEGMUND-INSTITUT



Für Interessierte: alle Veröffentlichungen zum Thema im Junfermann Verlag



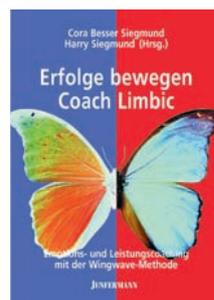
€ 22,50  
ISBN 978-3-87387-594-4



€ 19,90  
ISBN 978-3-87387-733-7



€ 24,90  
ISBN 978-3-87387-739-9



€ 19,50  
ISBN 978-3-87387-553-1



€ 22,50  
ISBN 978-3-87387-683-5



€ 22,50  
ISBN 978-3-87387-594-4



Regine Rachow  
Chefredakteurin

## *Der Einzelne, das Ganze*

Vielleicht hatten Sie in diesem Jahr schon Gelegenheit, Graugänsen oder Kranichen nachzublicken, die nun wieder in ihre Sommerdomizile ziehen. Im Nordosten, wo ich unter weitem Himmel wohne, ist es stets ein besonderes Ereignis. Da erheben sich hunderte grauer schwerer Vögel von ihrer Rast auf dem Acker, flattern wild durcheinander und fügen sich im Nu zu jenem Keil, in dem sie ihrem Ziel entgegenfliegen werden. Nichts, was wir an diesen Tieren kennen, weist darauf hin, dass sie zu einer derart exakten Formation fähig wären. Es bleibt ein kleines Wunder, auf welche Weise das Wilde und das geometrische Gebilde eines Winkels abgezirkelt, formvollendet, zusammengehören.

Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Der Satz geht auf Aristoteles' „Metaphysik“ zurück und bezeichnet ein Phänomen, wonach bestimmte Eigenschaften eines Ganzen sich nicht aus seinen Teilen erklären lassen. Systemtheoretiker nennen es Emergenz. Die überrascht uns auch im profanen Berufsleben. Etwa, wenn wir wieder einmal ein Projekt beendeten, eine Aufgabe lösten, ein Problem bewältigten, und zwar mit Erfolg, obwohl es anfangs gar nicht danach aussah. Weil der Etat wie stets zu knapp bemessen und der Zeitrahmen zu eng gesteckt waren. Weil die Mitglieder des Grüppchens, das für das Auftragswerk zusammengewürfelt wurde, zu sehr mit sich selbst beschäftigt schienen, als dass wir ihnen große Überflüge zugetraut hätten. Doch siehe, es fügt sich. Da reißt sich der notorische Nörgler am Riemen und lässt an Stelle seines üblichen Defätismus bestechende Ideen gucken. Der kränkelnde Grafiker zeigt sich wider Erwarten robust und behält auch nach Feierabend die Übersicht, wenn der fünfte Entwurf zur Überarbeitung kommt. Und der Azubi fügt sich der Pünktlichkeit und Ordnung. Am Ende hat das kleine Team auf Zeit mit seinem Ergebnis etwas geschaffen, wovon das Unternehmen noch lange zehren kann.

Teams bewegen sich selten unter idealen Bedingungen, in denen Potenziale sich wie von selbst entfalten. Doch zuweilen passiert es, dass Menschen in gemeinsamer Arbeit über sich hinauswachsen und etwas Neues entsteht. Die Umstände dafür können im Nachhinein analysiert und die Erkenntnis kann auf andere Gruppen übertragen werden. Doch es ist die Emergenz, die dafür sorgt, dass das Ergebnis, das „Ganze“, in letzter Konsequenz nicht vorhersagbar ist. Auch deshalb scheint Teamentwicklung und -führung gut beraten, am Einzelnen anzusetzen. Ihn in seinen Ressourcen zu stärken, dass ihm Flügel wachsen. Etwas passiert mit den wilden Vögeln, wenn sie in den Himmel aufsteigen. Etwas ist in ihnen, das sie veranlasst, mit ihresgleichen einen formvollendeten Zusammenhalt zu schaffen, der sie befähigt, tausende Kilometer zu überwinden – in einer Figur, deren Schönheit Menschen berührt. Sie schaffen es nur zusammen, aber es braucht den Einzelnen. Und zwar als starkes, souveränes Individuum.

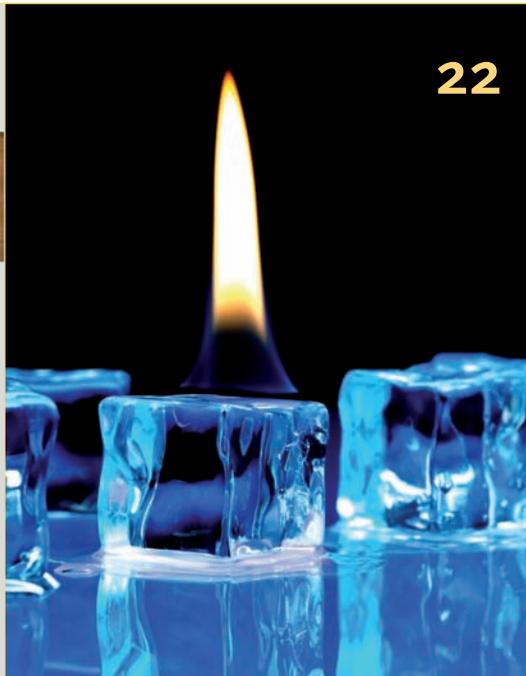
Genießen Sie den Frühling und diese neuen Ausgabe der KS!

*Regine Rachow*



13

**Harte Nuss**  
Teamentwicklung  
und Unternehmenspraxis



22

**Absolutes Komplement**  
Hilfe für so genannte  
Zwangskontexte



30

**Follow me!**  
Twittern oder nicht twittern?

**TITEL & THEMEN**

- 6 Im Business zum Team**  
Gruppenprozess nach Regeln der systemischen und NLP-Kunst in einem Berliner Spiele-Unternehmen.  
Von *Regine Rachow*
- 7 Welchen Platz haben „Störenfriede“?**  
Fünf Fragen an drei Teamtrainer
- 13 Harte Nuss fürs Team**  
Teamarbeit in Unternehmen – Personalberater äußern sich zum Thema. Von *Bernhard Kuntz*
- 16 Sich ausruhen im Team**  
Das Ganze ist weniger als die Summe seiner Teile. Zum Effekt des „Social Loafing“. Von *Georg Kraus*
- 19 Teilhabe statt Fürsorge**  
Lernbehindert, aber teamfähig. Erfahrungen im Berufsbildungswerk Südhessen. Von *Birgitta M. Schulte*
- 22 Absolutes Komplement**  
Ein Format für die Arbeit in Zwangskontexten, mit Unwilligen und Verkopften. Von *Ingo Kröll*

**THEMEN**

- 26 Coach oder Couch**  
Manche Coaching-Klienten brauchen eine Psychotherapie. Wo verläuft die Grenze, was heißt das für die Praxis?  
Von *Constantin Sander* und *Sabine Kagerer*
- 30 Follow me!**  
Mehr als nur Gezwitscher: Wie Trainer und Coaches vom Twittern profitieren können. Von *Henri Apell*
- 33 EINFACH ONLINE  
Der Produkt-Trichter**  
Schritt für Schritt zum Premium-Angebot.  
Von *Mathias Maul*
- 34 Wo bin ich gefordert?**  
Eine humanistische Alternative zum Ich-fernen Lernen. Zum Tode von Ruth Cohn. Von *Friedemann Schulz von Thun*
- 37 WORKSHOP  
Sprich, damit ich sehe!**  
Arno Fischbachers Stimm-Coaching  
Teil 2: Stimmliche Warnsignale  
Von *Christian Tschepp*



**Über den Dingen schweben**  
Überwindung eines Burnouts



**Neue Rubrik: „Gelesen!“**

**News: Tolle Hechte**

**41 METAPHERN VISUALISIEREN**  
**Das tanzende Paar**  
**im Seminarraum**

Wie Trainer im Seminar Verständnis erzeugen und Erinnerung schaffen.  
Von *Elke Meyer*

**42 Exzellenz –**  
**Modeling – NLP**

Versuch, eine Forschungsmethodologie vom Mythos zu trennen.  
Von *Wolfgang Walker*

**47 Vaters Schatten**

Die Geschichte der Überwindung eines Burnouts. Von *Michael Streit*

**51 VORGESTELLT**  
**Kopf und Bauch**

Bei *Paola Molinari* lernen Menschen, Verantwortung für ihre Ziele zu übernehmen und auf ihren Körper zu hören.

**Rubriken**

- 3 Editorial
- 52 Buchbesprechungen
- 55 Leser-Echo
- 55 News
- 74 Vorschau
- 74 Impressum

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

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

**SommerCamp Italien 2010**

Abano Terme  
19.07.2010 - 14.08.2010

- NLP: Alle Level & Advanced Master
- Systemische Strukturaufstellungen
- Hypnosystemische Konzepte
- Business Trainer
- Organisationsberatung
- Hypno- u. Traumatherapie
- Systemisches & Business- Coaching
- Energetische Psychologie

**Plus: 5. Zukunftskongress**

**Namhafte Trainer aus ...**

**USA:** Robert Dilts, Stephen Gilligan, Paul Adler, Fred Gallo, Arline Davis  
**Europa:** Ortwin Meiss, Lucas Derks, Insa Sparrer, Matthias Varga v.Kibéd, Bernd Isert, Martina Schmidt-Tanger, Thies Stahl



**Neu in Deutschland**

**Integratives Coaching in:**  
Modulare Weiterbildung  
• Integratives Coaching  
• plus NLP-Practitioner  
• plus NLP-Master  
• plus Business-Coaching  
mit Robert Dilts & Stephen Gilligan (USA)



**Kontakt**

0049 (0)30 944 14 900  
info@metaforum.com  
www.metaforum.com

# Im Business zum Team

Von Regine Rachow

Gruppenprozess nach Regeln der systemischen und NLP-Kunst: Die Belegschaft eines Berliner Spiele-Unternehmens lernt fremde Landkarten zu lesen und persönliche Ziele zu setzen.



**G**anz oben auf dem Übungsblatt steht: „KÖNNEN SIE IHRE PROBLEME ÜBERSEHEN?“ Und weiter: „Dies ist ein Zeittest. ——— Sie haben drei Minuten Zeit!!!“ Räuspern unter den Seminarteilnehmern, jemand murmelt: „Na toll.“ Dann heften sich neun Augenpaare auf das Arbeitsblatt. Es enthält nummerierte Aufträge. Der erste lautet: „Lesen Sie diese Anweisung sorgfältig, bevor Sie etwas tun.“ Doch schon bei den nächsten Schritten steigt die

Geschäftigkeit an. Die ersten Teilnehmer schreiben ihren Namen in die rechte obere Ecke des Blattes, zeichnen fünf kleine Quadrate auf den Rand, wenden das Papier, um auf der Rückseite 703 mit 66 zu multiplizieren ...

Merkwürdig, diese Anweisungen. Nummer 10 zum Beispiel lautet: „Rufen Sie Ihren Namen aus, wenn Sie an dieser Stelle sind.“ Trainer Sascha Neumann vom Institut für Angewandte Positive Psychologie (ifapp) in Berlin verzieht keine Miene. Jemand in der Runde spricht tatsächlich laut und deutlich seinen Namen in die Stille. Kichern. Zwei, drei Teilnehmer richten sich auf und äugen zum Nachbarn. Sascha Neumann erhebt sich und schmunzelt in die Runde, die drei Minuten sind vorbei. Die Spannung weicht der Heiterkeit.

„Alsooo – bei Punkt sieben fiel’s mir auf!“ Susan<sup>1</sup> lacht. Lisa sagt: „Bei Nummer neun dachte ich, so’n Schiet, lies jetzt den letzten Punkt.“ Das ist Anweisung 19 und die besagt, dass man nach der Lektüre nur das machen soll, was in Anweisung 2 steht – nämlich seinen Namen auf das Blatt schreiben. Max scheint noch immer zu grübeln. Er sei bei Schritt 8 hängengeblieben, das ist die Rechenaufgabe, sagt er. „Die Energie fließt dahin, wo die Aufmerksamkeit fokussiert ist“, sagt Sascha, der Trainer. Es ist ein Satz aus dem Handout, das er für seine Teilnehmer vorbereitet hat, eine von zehn Grundannahmen des Neurolinguistischen Programmierens. Mit der Übung erlebten sie soeben die Wirksamkeit dieses Satzes. Max sagt nachdenklich: „Es ist wie bei uns. Sobald in der Mail aus dem Headquarter eine Deadline steht, wird’s hektisch. Dann verfallende ich in puren Aktionismus.“

Das Seminar lautet „Teamentwicklungsprozesse mit Methoden des NLP“ und ist zugeschnitten auf das engagierte Team eines Spielwaren-Unternehmens in Berlin: Frauen und Männer aus Marketing, Vertrieb und Buchhaltung. Als deutsche Filiale eines jungen holländischen Unternehmens sind sie für das Geschäft im gesamten deutschsprachigen Raum

<sup>1</sup> Die Namen sämtlicher Fach- und Führungskräfte des Unternehmens sind geändert

zuständig. Die Firma handelt mit Figuren, Spielen, Sammelboxen und jeder Menge Zubehör aus weltweit beliebten Fantasy-Videos oder Comics. Hauptzielgruppe sind Jungs zwischen acht und zwölf Jahren. Teils wird das Spielzeug in Amsterdam und Berlin entwickelt, teils in Lizenz erworben. Produziert wird weltweit.

Seit zehn Jahren sind sie auf dem Markt – in einer Branche, die stark in Bewegung ist, auch der sinkenden Geburtenzahlen in den Industrieländern wegen, die Kundschaft wächst immer spärlicher nach. Eine Prognose für die nächsten fünf Jahre möchte Sabine, kaufmännische Leiterin des Teams in Berlin, gar nicht wagen. „Unsere Produkte haben einen Zyklus von ein bis zwei Jahren, manche nur von sechs Monaten.“ Ende 2007 hat das Unternehmen „viel Business verloren“, wie sie sagt. Es entließ daraufhin zwei Mitarbeiter. Ein harter Einschnitt für das relativ kleine Team. Überwunden ist er noch nicht. Irgendwie scheint das Urvertrauen verloren gegangen zu sein, als engagierte Truppe den Platz zu verteidigen – ähnlich den Elfen, Zwergen und Helden, die in den Spielen mittelalterliche Welten, Schätze und Werte vor dem Bösen schützen. Es knirscht auch in der Kommunikation mit dem „Headquarter“ in Amsterdam.

### Treffer ins Emotionale

Sabine, die sich fürs Klima im Unternehmen zuständig fühlt, meldete sich damals bei Sascha Neumann am ifapp zu einem NLP-Einführungskurs. Nun will sie auch ihren Leuten einen Einblick in diese Form der Kommunikation gönnen. Für anderthalb Tage hat sie sich mit den anderen in das Teamentwicklungsseminar begeben. Sie erhofft sich mehr Aufmerksamkeit füreinander, weniger Stress. Steffen, der Geschäftsführer, ist einverstanden damit, klinkte sich selbst jedoch von vornherein aus. Daniel, einer der Mitarbeiter, ist krank. Und Frederike hatte in der Woche zuvor gekündigt, kommt aber trotzdem. Bis auf Sabine – und Sascha – kennt niemand in der Runde Frederikes Entscheidung.

Für Sascha Neumann ist ein Teamentwicklungsprozess „spannend wie eine Detektivgeschichte“. Selbst gründliche Vorarbeit vermag nicht alles zutage zu fördern, was im Team so läuft. In einem Team sind wie in einem Spiel viele Rollen vergeben. Es gibt offizielle und informelle Führer, es gibt jene, denen alles zufließt. Es gibt Intriganten. Es gibt das Nesthäkchen. Und den Außenseiter, auf den die Gruppe ratlos schaut, weil sie nicht erkennt, wie wichtig der für sie ist. Plötzlich landest du als Trainer „einen Treffer“, sagt Sascha, dann fließen schon einmal Tränen oder ein Teilnehmer rennt aus dem Raum. Jedenfalls wird es sehr emotional. „Im Grunde ein guter Zustand, denn dann ist das Problem dort angekommen, wo es am besten bearbeitet werden kann: jenseits des Verstandes, im Unterbewusstsein, im limbischen System.“



AUSKÜNFT

**Dr. Petra Bock, Berlin**

*Wie oft haben Sie als Trainerin, Coach und Beraterin mit Teamentwicklung zu tun? Mindestens einmal im Monat.*

*Was reizt Sie daran?*

Es ist extrem spannend und hoch anspruchsvoll, mit den Herausforderungen, die ein Team als System stellt, zu arbeiten. Abenteuer inbegriffen!

*Auf welcher Grundlage, mit welchen Methoden arbeiten Sie mit Teams?*

Vorwiegend systemisch und mit meinem eigenen strategischen, sehr ergebnisorientierten Ansatz.

*Gibt's im Team auch Platz für „Störenfriede“?*

Unbedingt! Sie sind wie Seismographen, die unterliegende emotionale und mentale Strömungen im Team anzeigen. Wichtig ist aber, genau zu unterscheiden, wann es sich um einen Seismographen und wann es sich um eine Mittelpunktstrategie handelt, die nicht immer dem Erwachsenen-Ich entspringt.

*Welches Team würden Sie gern einmal coachen?*

Im Moment die Parteispitze der FDP.

Für das heutige Seminar hat Sascha Neumann u.a. das Six-Step-Reframing geplant, ein Format, das die NLP-Gründer für das Bearbeiten von störenden Symptomen auf der Verhaltensebene entwickelten. Das Symptom wird dabei von unterschiedlichen Perspektiven betrachtet. Ziel ist, die positive Absicht zu finden, die dahinter steckt. Sowie im Anschluss alternative Verhaltensweisen zu erarbeiten, die diese positive Absicht in Zukunft sicherstellen, so dass das störende Verhalten aufgegeben werden kann. Etliche NLP-Schulen hierzulande wenden das Six-Step-Reframing auf die Teamentwicklung an. Dann ist gewissermaßen die ganze Gruppe Träger des Symptoms. „Mal sehen“, sagte Sascha vor dem Seminar, „wie weit wir heute kommen“.

Sascha Neumann ist Mitte 30, Lehrcoach und Lehrtrainer, zertifiziert vom Deutschen Verband für Neurolinguistisches Programmieren (DVNLP). Für seine Arbeit nutzt er neben dem NLP vor allem systemische Methoden. Seine kindertherapeutische Ausbildung hilft ihm, kreativ und auch spontan zu arbeiten. Denn Teamentwicklung ist ein offener Prozess. Zur Vorbereitung auf das Seminar bat Sascha die Teilnehmer, sich aus der Produktpalette ihres Unternehmens

eine Spielfigur auszuwählen, der sich jeder Einzelne nahe fühlt. Zum Einstieg in das Seminar stellte jedes Mitglied des Teams dann symbolisch für sich eine Figur in die aufgebaute Spielarena – mit kleinen Erläuterungen. Steffen und Daniel, die beiden Abwesenden, hatten Sabine damit beauftragt, ihre Symbole zu setzen.

### Jäger, Feen und Dinos

Sabine zeigt ein Fingerboard hoch, ein Spielzeug, das sich mit Zeige- und Mittelfinger virtuos wie ein Skateboard bedienen lässt – „wenn man es beherrscht“. Es ist Steffens Symbol, und Sabine setzt es in die Mitte: „Klar, als Chef des Ganzen muss er wendig sein und den Überblick haben.“ Ach ja, fügt sie an, das Fingerboard sei eine „Trash-Version“. Sie hebt es nochmal hoch, betrachtet es und sagt: „Sieht irgendwie benutzt aus.“ Alles lacht. Dann greift sie zu einer kleinen Schachtel, es ist die Box für eine Figur aus dem Spiel World of Warcraft, und zwar für den Jäger, das Symbol für Daniel. Sie baut ihn in einer Ecke auf. Daniel, sagt Sabine, sieht sich weit weg von Steffen. In der Box biete er viel Platz für Kreatives. „Als Jäger erlebt sich Daniel vor allem auf der Suche nach neuen Ideen, Programmen, Spielen.“ Ein Raunen geht durch die Runde. „Wow, das passt!“ sagt jemand.

Auf eine Linie zwischen Fingerboard und Jäger stellt Sabine ihr eigenes Symbol, ein weißes BMX-Rad. Es stehe für Sportlichkeit und den Wunsch voranzukommen. Natürlich fühle sie sich Steffen nahe, geschäftlich und auch persönlich. Doch sie suche auch die Nähe zu Daniel und sehe sich als Mittlerin zwischen beiden. Dann sind die anderen dran. Nacheinander landen auf dem Brett: ein Dinosaurier, eine Feen-Karte namens Bloom, eine Kugel aus dem Action-Spiel Bakugan, dann ein zweites Fingerboard. Aus World of Warcraft gesellen sich ein Zwerg („zuverlässig, große Portion Humor, dickes Fell“) und ein Druide hinzu, der sich in eine Katze, eine Eule und einen Bär verwandeln kann, sowie ein zweiter Saurier. Frank, Anfang 50, Außendienst, der als einziger nicht in Berlin sitzt, sieht sich als Spongi, eine kugelrunde wandelbare Figur aus quietschblauer Knetmasse.

So entsteht ein Bild vom Team. Die Positionen spiegeln den Platz der Einzelnen wider, ihren Auftrag, die Dauer ihrer Zugehörigkeit oder auch Allianzen unter ihnen: hier das Marketing, dort der Vertrieb. „Wie wohl fühlt ihr euch auf eurem Platz?“ fragt Trainer Sascha Neumann, nachdem alle noch einmal ihre Position prüfen und korrigieren durften. Auf der Wohlfühlskala zwischen 1 (unwohl) und 10 (sauwohl!) liegen die Werte zwischen 5 und 9 mit leichter Do-

minanz der 8. Erstaunlich, wird Sascha später sagen, niemand hat eine 10 gewählt. Das Team hegt einen hohen Anspruch, könnte eine Vermutung lauten. Ja vielleicht. Jetzt sagt der Trainer: „Was fehlt euch bis zu zehn? Denkt darüber nach und notiert es bitte – jeder für sich.“

### Team als Wertschöpfungsinstrument

Das Wörtchen „Team“ scheint unentbehrlich im Business zu sein. Auch in Politik und Verwaltung verleiht es Vorgängen und Strukturen vagen Glanz. „Hochschulteam“ zum Beispiel nennen sich Angestellte in der Arbeitsagentur, die für beschäftigungslose Akademiker zuständig sind. Die Erfahrungen der meisten Teams, die sich so nennen, werden eher selten den Kriterien „echter Teamarbeit“ entsprechen, wie sie etwa der US-amerikanische Managementberater Peter M. Senge 1990 in seinem Buch „The Fifth Discipline“ festhielt. Senge bereitete darin Resultate der Systemtheorie für den Alltag des Wirtschaftsgeschehens auf. Sein Ziel war es, Unternehmen den Weg zu „lernenden Organisationen“ zu weisen, die koordiniert und erfolgreich arbeiten. „Lernende Organisationen“ hielt er für möglich, weil das Lernen nicht nur „in unserer Natur“ liegt, sondern „weil wir leidenschaftlich gern lernen. Die meisten von uns waren schon einmal Teil eines großartigen ‚Teams‘, dessen Mitglieder phantastisch aufeinander eingespielt waren, die einander vertrauten, sich in ihren Stärken ergänzten und in ihren Schwächen ausglich, die große, gemeinsame Ziele verfolgten und Außerordentliches leisteten“<sup>2</sup>.

Weniger pathetisch fasst Alexander Redlich, Psychologieprofessor an der Universität Hamburg, in seiner Begriffsbestimmung die aktuelle Forschungsliteratur zusammen: „Mit dem Wort ‚Team‘ wird ... gewöhnlich eine leistungsfähige Arbeitsgruppe bezeichnet, deren Mitglieder über einen längeren Zeitraum zusammen arbeiten ... und dabei relativ autonom sind“, heißt es in seinem Buch „Konflikt-Moderation in Gruppen“<sup>3</sup>. Redlich konstatiert in Unternehmen und im Non-Profit-Bereich einen verstärkten Blick auf die Arbeitsgruppe als „Wertschöpfungsinstrument“, mit der Folge, „dass sich Wirtschaft und Wissenschaft um Praxis und Theorie der Teamentwicklung bemühen“. Tatsächlich entstand unter seiner Federführung ein wissenschaftlich fundiertes Modell für den „Zustand“ von Teams, die so genannte „Soziale Architektur von Gruppen“. Es ist ein Werkzeug für die Teamentwicklung im Hinblick auf vier Aspekte: bezüglich der Sachaufgaben, bezüglich der Beziehungen zwischen den Mitgliedern, hinsichtlich der Aktivität der Einzelnen sowie hinsichtlich ihrer Emotionalität und Gefühlswelt<sup>4</sup>.

2 Peter M. Senge: Die fünfte Disziplin – Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2008, Seite 12

3 Alexander Redlich (Hrsg.: Einhard Schrader): Konflikt-Moderation in Gruppen – Eine Handlungsstrategie mit zahlreichen Fallbeispielen und Lehrfilm auf DVD. Windmühle Verlag, Hamburg 2009, Seite 102

4 Ebenda, Seite 53 ff



AUSKÜNFT

**Anja Mýrdal, Scheeßel**

*Wie oft haben Sie als Trainerin, Coach oder Beraterin mit Teamentwicklung zu tun?*

Sehr oft. Auch in unseren Ausbildungen betreiben wir Teamentwicklung, und zwar mit jeder Gruppe. Von Zeit zu Zeit schaffen wir in der Trainerausbildung für die Gruppen Konkurrenzsituationen, in denen die Einzelnen an den Teamprozessen lernen.

*Was reizt Sie daran?*

Es bereitet mir sehr viel Freude, zu sehen, wie dadurch die Arbeitsfreude und somit auch die Lebensqualität und der Erfolg eines Unternehmens sich steigern.

*Auf welcher Grundlage, mit welchen Methoden arbeiten Sie mit Teams?*

Wir nutzen unterschiedliche Methoden. Zum Beispiel Walt Disney aus dem NLP, das Angstmodell von Riemann, das Team-Kaleidoskop, wir kochen gemeinsam, malen ein gemeinsames Bild oder komponieren ein Lied. Die Palette ist sehr umfangreich.

*Gibt's im Team auch Platz für „Störenfriede“?*

Ja! Unbedingt. Sie sind eine starke Ressource, sofern es gelingt, ihre Beratungsqualität zu wecken. Falls die Werte- oder Identitätsebene nicht mehr stimmt, ist es allerdings so, wie mit einem faulen Apfel im Obstkorb.

*Welches Team würden Sie gern einmal coachen?*

Zur Zeit unsere Bundesregierung, damit sie die gemeinsame Aufgabe meistert und ans Arbeiten kommt.

Die Arbeit mit und von Gruppen ist schon seit Jahrzehnten Gegenstand von Untersuchungen, etwa in den Bereichen der Organisations- und Führungspsychologie und in der Personalwirtschaftslehre. Frühe Wurzeln finden sich auch in der Erlebnispädagogik der 30er Jahre, die sich u.a. mit der Frage nach den optimalen Voraussetzungen für das Lernen befasste. Bruce Tuckman, ein Erziehungswissenschaftler in den USA, entdeckte in den 60er Jahren grundlegende Phasen der Teamentwicklung, die noch heute zitiert werden (siehe Seite 15 dieser Ausgabe). Doch es gibt keine umfassende und aussagefähige Theorie zum Team, zur Teamentwicklung und -führung.

## Irritation und Erkenntnis

Zu dem, was seit Tuckman neu hinzugekommen ist, zählt etwa Ulrich Kirchgäßner von der Pädagogischen Hochschule Freiburg den systemtheoretischen Blick und die Erkenntnisse des Konstruktivismus. Kirchgäßner ist an der PH für den Bereich Gruppenpädagogik verantwortlich. Im Mittelpunkt seiner Arbeit stehen „Prozesse der Selbstorganisation von Lernen in Gruppen“.

Mit einem speziellen Einführungsseminar etwa wirft er die Erstsemester thematisch und methodisch sozusagen ins Wildwasser<sup>5</sup>: Er konfrontiert sie auf Exkursionen in Forschung und Praxis der Pädagogik binnen eines Tages querbeet mit den unterschiedlichsten Aspekten eines umfassenden Themas, etwa der Familienberatung, der gymnasialen Bildung oder der Erziehungsphilosophie. Danach erhalten die Studien-Eleven den Auftrag, sich in Gruppen zusammenzufinden, das Rahmenthema auf eine konkrete Fragestellung zu reduzieren und dazu nach eigenem Konzept weiter zu recherchieren. Nach drei Wochen, und noch bevor das reguläre Studium begonnen hat, sind die Ergebnisse auf einem Kolloquium vor Lehrenden und Studierenden der PH zu präsentieren.

Die Fülle des Dargebotenen auf den Exkursionen überfordert die jungen Leute natürlich, und das ist nach Auskunft von Kirchgäßner auch gewollt. Systemtheoretisch nennt sich dies „Irritation“. Ulrich Kirchgäßner möchte als Dozent die Gruppe verwirren, anregen, und auf diese Weise ihre spezifischen Potenziale provozieren. Um diese Herausforderung zu bewältigen, muss die Gruppe in Auseinandersetzung mit sich selbst gehen. Sie muss, um arbeitsfähig zu werden, ein passendes „Lernsetting“ entwickeln. Ihre Mitglieder müssen sich in Beziehung zum Thema setzen. Der Weg, den eine Gruppe dabei nimmt, von der Orientierung über die Arbeitsphase bis zur Präsentation, ist ihr ureigener. Er ermöglicht dem Einzelnen, „Anschlussfähigkeit“ an die Gruppe und an das Thema zu erlangen. Die Rolle des Leiters besteht für Kirchgäßner darin, diese Prozesse „anzustoßen und herauszufordern, zu moderieren, zu begleiten und zu reflektieren“.

Diese Rolle nimmt auch Sascha Neumann für sich als Coach und Trainer in Anspruch. Sein Seminar mit dem Team des Berliner Spiele-Unternehmens ist beim Exkurs zur „Struktur des subjektiven Denkens“ angelangt, den theoretischen Grundlagen des NLP. Am Morgen hatten die Seminarteilnehmer ihre Symbole aufgestellt, die stehen jetzt als Momentaufnahme auf dem Spielbrett in der Mitte. Sie haben darüber nachgedacht, was ihnen zur Höchstmarke auf der Wohlfühlskala im Team noch fehlt, und das Ergebnis hat jeder für sich auf Zetteln notiert. Jetzt, wo es um die NLP-

5 Ulrich Kirchgäßner, Ruth Michalek: STEP – Studienanfang auf neuen Wegen. In: ph-fr, 2/2007, S. 11-14 (<http://www.ph-freiburg.de/hochschule/presse-kommunikation/ph-fr.html>)

Axiome geht, drängeln sich diese „Fehlstellen“ im Wohlgefühl wieder ins Bewusstsein.

„Wenn ich im Betreff einer eMail ein dickes Ausrufezeichen sehe, krieg ich augenblicklich einen dicken Hals“, sagt eine Kollegin. „Wie kommt der andere dazu, sich so wichtig zu nehmen?“ Es sind solche Beispiele, an denen das Team lernt, einen Unterschied zwischen der Realität, ihrer Wahrnehmung und ihrer Interpretation zu machen. Die passende Grundannahme hat Sascha an die Wand gepinnt: „Die Landkarte ist nicht das Territorium.“ Üblicherweise, sagt er, hat jeder seine eigene Landkarte im Kopf, wenn er mit anderen kommuniziert. Er projiziert sie zum Beispiel in ein dickes, aber unschuldiges Ausrufezeichen.

Dann wirft Max das Stichwort des Aktionismus in die Runde. Max kam vor einem Jahr als Hochschulabsolvent ins Marketing und hatte einen guten Start. Alle mögen ihn. Das Management schätzt seine zuverlässige Leistung, die Mitarbeiter seine Kollegialität und alle zusammen seine freundliche, stete Art. Im Seminar wird klar, dass ihn der Nimbus eines Nesthäkchens, der ihm noch immer anhaftet, irgendwie behindert. Bei jedem Auftrag von seinen Vorgesetzten – egal ob in Berlin oder Amsterdam – nimmt Max innerlich Grundstellung an und ackert los. Und wenn die Deadlines sich überschneiden, versucht er es allen recht zu machen: in Amsterdam dem „Headquarter“, wie er sagt, und in Berlin Sabine sowie Anne, der Marketingleiterin. Dann wird seine Prioritätenliste zur Makulatur.

## Vertrauen und Versagen

„Ich lerne doch noch“, sagt Max. „Und wenn das Management mit einem Auftrag kommt, dann kann ich doch nicht einfach nachfragen: Hey, wie wichtig ist das jetzt?“ Doch! Kannst du, ruft Sabine. Es läuft ja zuweilen so viel parallel, da hat niemand mehr den Überblick über die aktuellen Jobs auf den Schreibtischen. Sascha wendet sich Max zu. „Ist diese Botschaft für dich neu?“ fragt er. „Nein. Das wird schon so kommuniziert. Bei mir kommt es halt anders an.“ – „Was brauchst du, um das entspannter anzugehen?“ Max sieht sich ein wenig ratlos um: „Also, ich glaube, den anderen geht es doch auch so ...“ Sascha: „Max, was brauchst du?“ – „Von den anderen?“ – „Nö, die machen schon ihr Ding. Was brauchst du von dir selbst?“

Stille. Sascha, der Trainer, hat sich von seinem Stuhl hinunter auf den Holzfußboden gleiten lassen, lehnt einen Arm auf den gepolsterten Sitz und lässt Max nicht aus den Augen. Max versucht sich zu konzentrieren, er wirkt leicht enttäuscht. „Also, wenn ich nachdenke ... Ich bin der Jüngste. Es ist mein erster Job hier. Ich bin zwar schon ein Jahr da. Aber der Erwartungsdruck ist – also der ist hoch. Ich mach meinen Job und kann das auch. Und wenn dann was Neues auf



AUSKÜNFTE

**Ilka Voigt, Badersleben**

*Wie oft haben Sie als Trainerin, Coach und Beraterin mit Teamentwicklung zu tun?*

Fast bei jedem Führungstraining und Führungscoaching ist auch das Thema „Teamprozesse und Entwicklung“ präsent. Reine Teamentwicklungsseminare sind rund ein Drittel meiner Aufträge. Ich arbeite dabei gern mit meinen Partnern Gerd Voigt und Sven Büttner zusammen.

*Was reizt Sie daran?*

Ich vereinbare ein Ziel mit dem Auftraggeber, weiß aber nie genau, was sich durch den Einsatz verschiedener Methoden im Prozess eines Teamseminars bzw. -coachings entwickelt. Die Flexibilität und Kreativität, aus der Situation heraus teilnehmerorientiert zu agieren, macht Spaß und ist immer wieder eine reizvolle Herausforderung.

*Auf welcher Grundlage, mit welchen Methoden arbeiten Sie mit Teams?*

Ich arbeite mit systemischen Methoden, z.B. der Aufstellung von Teams und Themen. Oft verknüpfe ich das mit Methoden aus dem NLP. Die Mischung bringt oft, genau wie beim Kochen, ein Ergebnis mit individueller Note.

*Gibt's im Team auch Platz für „Störenfriede“?*

Die sind gerade der Pfeffer in der Suppe, sonst wäre es doch langweilig. Störungen haben Vorrang! Wer die „Störenfriede“ ausgrenzt, kann Teamentwicklung mit dauerhaftem Erfolg nicht wirklich wollen und erreichen. Sie stören wirklich den Frieden in manchem scheinbar harmonischem Team und bringen selbiges voran, wenn man sie nutzt.

*Welches Team würden Sie gern einmal coachen?*

Ist das größtenwahnsinnig, wenn ich sage Frau Merkel und Co.? Aber, halt! Ich will ja nur noch Aufträge annehmen, bei denen es eine reale Chance beim Auftraggeber auf Erfolg/Veränderung gibt. Da bleibe ich dann doch lieber den mittelständischen Unternehmen treu. Ziele sollen doch realistisch, motivierend und ökologisch sein!

den Tisch kommt ... Also, wenn ich auf meine Prioritätenliste verweisen würde, dann –“ „Wie fühlt sich das an?“ fragt Sascha. Max windet sich. „Wie sich das anfühlt? – Komisch, würde ich sagen. Wie ein – Versagen.“

Durchatmen. Susan meldet sich zu Wort. Sie arbeitet mit Max zusammen und sitzt auch heute neben ihm. Sie fing

---

ein paar Jahre vor ihrem Kollegen an, ebenfalls vom Studium weg und mit einem ebenso guten Start wie Max. Bis zum Herbst war sie nach der Geburt ihres Kindes zu Hause. „Ich kann nachempfinden, was Max sagt. Es ist nicht so einfach, Selbstbewusstsein zu entwickeln und sich in seiner Arbeit erst einmal selbst zu schätzen.“ Diskussion kommt auf. Robert ist für „klare Ansage“. So halte er es jedenfalls: „Nachfragen, wenn nicht klar ist, was zuerst zu tun ist.“

Max zweifelt noch immer. „Wenn Sabine zu mir kommt, mit einem wichtigen Auftrag, dann ... Also, ich vertraue ihr einfach, dass sie auch für mich die beste Entscheidung trifft.“ Die meisten in der Runde nicken, sie kennen das. „Toll“, spinnt Sascha den Faden weiter, „sie denkt für mich! Ich hab Vertrauen, wunderbar! Aber: Was verhindert das?“ Kurzes Nachdenken in der Runde, dann rutscht es Anne raus: „Die Selbständigkeit. Es behindert im Grunde selbstständiges Entscheiden über die Prioritäten auf dem eigenen Schreibtisch.“

## Das Gute am Problem

Sascha Neumann hat seinen Programmpunkt Six-Step-Reframing für dieses Seminar aufgegeben. Die Gruppe arbeitet längst an ihrem „Symptom“. Gerade sind sie dabei, die Schattenseiten ihrer großen Stärken zu erkennen: Ein Zuviel an Vertrauen zum Beispiel lähmt selbstständige Entscheidungen. Den Rest des Tages machen sich die Teilnehmer mit dem Metamodell der Sprache vertraut. Sie lernen, wie sie mittels Fragen etwas von der Landkarte des anderen erfahren können, bevor sie einen „dicken Hals“ kriegen.

Sie erfahren, wie sich Menschen aus einem „Problemmodus“ locken lassen. Sascha steckt mittels Klebekrepp auf dem Boden ein kleines Quadrat ab. „Das ist der Problemrahmen: begrenzt, vertraut. Dort draußen befindet sich der Lösungsrahmen: unüberschaubar, unbekannt. Was ist das Gute am Problem?“ fragt er in die Runde. Dass ich mich damit auskenn’, sagt jemand. Genau, sagt Sascha und stellt sich in das Quadrat. „Es ist mir vertraut, ich habe mich darin eingerichtet, weiß, wie ich mich hier zu bewegen hab. Therapeuten nennen das sekundären Krankheitsgewinn. Eine Rettung aus dieser Nummer ist es, gute Fragen zu stellen. Also los, ich sehe grad ein Problem. Das kennt ihr nicht. Ich sage nur: *Das Problem muss gelöst werden. Holt mich hier raus!*“

Die Teilnehmer mühen sich redlich mit ihren Fragen. *Was für ein Problem hast du? Umsatz. – Bei welchem Produkt? Bakugan-Kugel. – Was könnte den Umsatz steigern? Marketing. – Was ist mit TV? Klappt nicht. – Bis wann brauchst du die Lösung?* So schnell wie möglich ... Sascha hat sich noch keinen Millimeter aus dem Problemrahmen bewegt. Es dauert lange, bis die Fragen zum Punkt kommen, an dem er unruhig wird. *Was ist, wenn wir die Lösung finden? Woran erkennst du, dass das Problem gelöst ist?*

Den Wert kluger Fragen lernt das Team auch am zweiten Tag zu schätzen, als es für die Einzelnen darum geht, sich Ziele zu setzen. Zum Beispiel: Mehr Verantwortung zu übernehmen – *was heißt mehr, was bedeutet das für dich, wie holst du sie dir?* Sich nicht mehr so viel aufhalsen zu lassen – *was willst du stattdessen?* Auf die Forderungen vom Headquarter gelassen zu reagieren – *was könnte dabei auf der Strecke bleiben?* Der Arbeitsgruppe mehr Raum für Kreativität zu geben – *was heißt das genau?*

Robert möchte zu einem Meeting einladen, in dem jeder seine aktuellen Projekte präsentiert. Stefanie möchte sich endlich für einen Englischkurs anmelden. Lisa möchte regelmäßig bei ihrem Vorgesetzten die aktuellen Kunden-Aufträge abfragen, damit sie den Überblick behält. „Was heißt, ihr *möchtet?*“ fragt Sascha. „Ich *möchte* aufstehen“, spricht er in tragem Ton weiter. Und bleibt sitzen. „Nein! Ich stehe auf!“ Zack, ist er oben. „So lautet der handlungsorientierte Gedanke: Ich tue etwas. Also, Robert, wie formulierst du dein Ziel?“ – „Ich möchte – ach nee! Ich lade ein zu einem Meeting ... Oha!“ Robert zögert. „Das fühlt sich ja ganz anders an. Irgendwie verbindlich.“ Alles lacht.

## Was geben wir auf?

Am Ende kommen sie zu ihren „wohlformulierten“ Zielen. Und werden auch erfahren, was sie dabei verlieren könnten. Wenn ich Verantwortung an andere weiterleite, dann verzichte ich auf ein Stück Kontrolle. Wenn ich neue Verantwortung für mich einfordere, dann muss ich für Fehler einstehen, die mir in dieser neuen Verantwortung unterlaufen können. Wenn ich mich über die Kommunikation mit dem Headquarter nicht mehr aufrege, dann verliere ich ein bisschen vom Solidaritätsgefühl. Denn der Ärger hat uns ja zusammengeschweißt. Wenn ich mich bewege, gebe ich Bequemlichkeit auf.

Doch zuvor fließen tatsächlich Tränen: als Frederike sich outet, dass sie gehen wird. Als sie erzählt, wie sie ihren Elan im Unternehmen verlor. Welche Wünsche und Ziele sie einst verfolgte, und dass sie dann doch nur krank wurde und noch immer nicht ganz gesund ist. Wie unglücklich sie darüber ist, ihren Platz nicht mehr ausfüllen zu können. Das Sprechen fällt ihr schwer. Tränen kullern über blasse Wangen. Sie blickt in die Runde, sieht betroffene Gesichter, richtet sich auf. „Ich würde mich verstellen, wenn ich weitermache. Ich hab so viele Ideen, doch keine Kraft dafür. Ich brauche jetzt Freiheit für mich.“ Susan schnieft. Anne, die Arbeitsgruppenleiterin, schnäuzt sich, rückt zu Frederike hin. Später, in der Pause, wird sie Frederike in den Arm nehmen.

Was bedeutet das für euch, für das Unternehmen? fragt Sascha jetzt. Sie tauschen sich darüber aus, schleppend. Auch eigene Ängste schimmern durch. „Eine typische Systemer-

schütterung“, wird Sascha diese Situation später bezeichnen. Und: „Das Team ist stabil genug, um es auszuhalten.“ Jetzt bittet er Frederike zu schauen, ob sie in der Spielarena eine neue Position für sich findet. Frederike steht auf, nimmt kurzentschlossen, aber bestimmt, ihren kleinen gelben Dino vom Brett und mit zu sich auf ihren Platz.

Bevor sie auseinandergehen, bekommen auch die anderen Chance, sich neu auf dem Spielbrett zu positionieren. Es ist der letzte Akt und spannend wie ein Showdown: Was wird geschehen, nachdem sie Gelegenheit hatten, einen neuen Blick auf sich selbst und die Kollegen zu werfen, nachdem sie erfuhren, dass jemand aus ihrer Mitte sie verlassen wird? Sie rücken zusammen. Auch Daniel, der gar nicht anwesend ist, verlässt seine Ecke. Allianzen lösen sich auf. Steffens Fingerboard bleibt gewissermaßen Gravitationszentrum. Unerschütterlich. Ansonsten hat jeder seine Position verändert. „Probierhandeln“ nennt Sascha Neumann es, ein Begriff, den Sigmund Freud 1911 prägte. Natürlich hoffen Trainer auf einen Transfer ins „wahre“ Leben. Jetzt fragt Sascha: „Wie fühlt ihr euch?“ Sie antworten der Reihe nach.

Die 10 überwiegt auf der Wohlfühlskala, gefolgt von der 9. Eine 7 gibt es, von Stefanie. „Okay“, sagt sie, „das ist schon zwei Stufen höher als am Anfang.“

Vier Wochen später berichtet Sabine am Telefon, wie der „Spirit“ des Seminars nachwirke, bei allem Stress, der natürlich auch immer noch da ist. Stefanie hat einen Englischkurs begonnen, um Kollegen in Amsterdam besser verstehen zu können. Robert hat zu einem Kolloquium eingeladen, auf dem jeder seine aktuellen Projekte und Ideen vorstellt. Sie alle verabschiedeten Frederike mit einer bewegenden Feier. Max hatte seinen ersten großen Geschäftstermin, es ging um Kooperation mit einem Medienpartner. Steffen, der Geschäftsführer, begleitete ihn. Und die Hälfte des Teams fuhr mit Steffen und Sabine zur Internationalen Spielzeugmesse nach Nürnberg. „Unglaublich“, resümiert Sabine. So viel positives Messe-Feedback von ihren Kunden wie in diesem Jahr hätte sie noch nie erhalten! „Vor einem Jahr war nicht einmal klar, ob wir überleben würden. Und nun sieht es so aus, dass wir den besten Umsatz seit unserem Bestehen einfahren.“

## EMOTION UND PERSÖNLICHKEIT im Brennpunkt der Therapie

Welchen Einfluss haben emotionale Erfahrungen der Kindheit, die Emotionen und die Emotionsregulation auf Entstehung und Veränderung der Persönlichkeit? Wie steuern sekundäre Emotionen die Aufrechterhaltung maladaptiver Persönlichkeitszüge? Wie gelingt therapeutische Veränderung unter Nutzung von Emotionen?

## CIP-Tagung 2010 in München

22.-23. Oktober 2010 im Veranstaltungsforum  
Kloster Fürstenfeld



Die **Vorträge und Workshops** dieser Tagung bieten Antworten an, die für die eigene Praxis wertvolle Impulse geben können. Unsere neue Tagungsstätte ist vom Hauptbahnhof München mit der S-Bahn in nur 25 Minuten erreichbar, landschaftlich wunderbar gelegen und bietet zugleich hochprofessionelle Tagungsräume. Wir versprechen Ihnen zwei rundum intensive und fruchtbare Tage!

Prof. Leslie S. Greenberg	Emotionsfokussierte Therapie
MA Al Pessa	Emotionen weisen den Weg
Prof. Dr. Julius Kuhl	Emotion und Persönlichkeit
Prof. Dr. Sven Barnow	Emotionsregulation und Psychopathologie
PD Dr. med Karl Heinz Brisch	Bindung und Affekt
Dipl.-Psych. B. Fischer-Bartelmann	„Fremde“ Emotionen – Lücken im Familiengefüge und ihre Konsequenzen für das Individuum
Dipl.-Psych. Leonhard Schrenker	Emotionen lesen und sie therapeutisch nutzen: Microtracking
Dr. Michael Marwitz	Emotion und Persönlichkeitsstörung
Dr. Annette Hoenes	Strategisch therapeutische Arbeit mit Emotionen
Dipl.-Psych. J. A. Richter-Benedikt	Emotionale Arbeit mit Jugendlichen
Prof. Dr. Dr. Serge Sulz	Wut als vitale Kraft
Dr. Wolfgang Trauth	Emotionen in der psychodynamischen Therapie
Dr. Alfred Walter	Korrigierende emotionale Erfahrungen



Weitere Info und Buchung: [cip](http://cip.de) | Nymphenburger Str. 185 | 80634 München | Tel. 089-13079315 | [cip@cip-medien.com](mailto:cip@cip-medien.com) | [www.cip-medien.com](http://www.cip-medien.com)



# *Harte Nuss fürs Team*

Von Bernhard Kuntz

Ein Blick in die betriebliche Praxis zeigt: Teamarbeit ist kein Allheilmittel. Personalentwickler und Unternehmensberater äußern sich zum Thema.

**W**elche Mitarbeiter im Unternehmen müssen teamfähig sein? Fast alle – wenn man Stellenanzeigen glaubt. Ganz gleich, ob ein Polier für einen Bautrupp, der Art-Director für eine Werbeagentur oder der Controller für ein Produktionsunternehmen gesucht wird – meist lautet eine Anforderung an den Neuen: Er sollte teamfähig sein. Auch die Lektüre von Imagebroschüren vermittelt oft den Eindruck, als würden in Unternehmen nur noch Teams agieren.

Dass der Begriff Team so inflationär gebraucht wird, hat laut Elisabeth Heinemann, Professorin für Schlüsselqualifikationen an der Fachhochschule Worms, unter anderem folgenden Grund: Die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Betrieben haben sich stark gewandelt. „Heute wird in den meisten Unternehmen viel bereichs- und funktions-



übergreifender gearbeitet als noch vor zehn Jahren“, konstatiert sie. „Die einzelnen Aufgaben werden nicht mehr in so viele Teilaufgaben zerlegt, die Einzelpersonen zugewiesen werden. Vielmehr sollen mehrere Personen diese gemeinsam lösen. Hierfür sind Mitarbeiter mit anderen Denk- und Verhaltensstrukturen nötig.“

Ähnlich sieht dies Professor Karl Müller-Siebers, Präsident der Fachhochschule für die Wirtschaft, Hannover. „Gefragt sind heute Mitarbeiter, die über ihre Schreibtischkante hinaus blicken und begreifen, dass sie einen wichtigen Beitrag innerhalb eines Gesamtprozesses leisten. Das müssen sie beim Erfüllen ihrer Aufgabe immer vor Augen haben. Sonst produzieren sie Inzellösungen, die nicht zusammen passen.“

### Die Euphorie flaut ab

Seit einigen Jahren kann man jedoch ein Abflauen der Team-Euphorie spüren. „Auch weil manch Unternehmen mit der Teamarbeit negative Erfahrungen gesammelt hat“, sagt Müller-Siebers, „insbesondere solche, die die Teamarbeit relativ unreflektiert aus Modegründen eingeführt haben.“ Sie stülpten diese Form der Zusammenarbeit den Bereichen ihrer Organisation einfach über, „ohne sich zunächst bewusst zu machen, was Teamarbeit bedeutet und wann diese sinnvoll ist“.

In manch Unternehmen war das „Ja“ zur Teamarbeit auch nur ein Lippenbekenntnis. Dieser Auffassung ist Stefan Bald, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal: „In vielen Branchen und Unternehmensbereichen besteht zwar ein objektiver Zwang zu mehr Gruppen- und Teamarbeit. Trotzdem wird in den meisten Organisationen Verantwortung immer noch fast ausschließlich auf Individuen übertragen.“ Und doch verkünden ihre Personalverantwortlichen stolz: Wir praktizieren Teamarbeit. Fragt man aber nach, was Teamarbeit bedeutet, hört man oft nur Worthülsen.

„Der Begriff Teamwork hat sich zu einer Leerformel entwickelt, die jeder mit einem anderen Inhalt füllt“, kritisiert auch Rainer Flake, Geschäftsführer der WSFB Beratergruppe Wiesbaden. „In manchen Unternehmen wird jede Form der Kooperation als Teamarbeit bezeichnet; andere verstehen darunter eine hochspezialisierte Form der Zusammenarbeit, bei der mehrere Experten gemeinsam sehr komplexe, von Einzelnen nicht lösbare einmalige Aufgaben bewältigen.“ Entsprechend schwer lassen sich Team-, Gruppen- und Projektarbeit voneinander abgrenzen.

### Gruppe oder Team?

„Eine Gruppe ist eine Ansammlung von Individuen. Ein Team hingegen zeichnet sich durch eine gemeinsame Kul-

tur aus“, wagt Flake eine erste Begriffsklärung. Ähnlich äußert sich Stefan Bald: „Ein Team entsteht erst im Verlauf eines längeren Teambuildingprozesses. In einem Team sind Kompetenzgerangel und Positionierungskämpfe bereits abgeschlossen. Deshalb ist ein Team im gruppenspezifischen Prozess weiter als eine Gruppe.“ Auch für Julia Voss, Geschäftsführerin des Trainingsunternehmens Voss+Partner, Hamburg, ist ein Team mehr als nur ein lockerer Zusammenschluss einzelner Individuen, die gemeinsam eine Aufgabe zu erfüllen haben. Ein Team zeichnet sich für sie unter anderem „durch die Fähigkeit zu Selbstorganisation und wechselseitiger Inspiration aus. Eine Gruppe dagegen bekommt Regeln und Ziel vorgegeben“.

Eher pragmatisch äußert sich Werner Ollechowicz, Bereichsleiter Personal bei der Bausparkasse Schwäbisch Hall: „Die Diskussion, ob man eine Arbeitsform nun Gruppen- oder Teamarbeit nennt, ist eine akademische. Für den betrieblichen Alltag ist es wichtig, dass die Personalverantwortlichen die gewünschte Form der Zusammenarbeit genau definieren und die nötigen Rahmenbedingungen schaffen, damit diese gelebt wird.“

Was macht also ein Team zu einem Team? Einig sind sich die Experten darin: Ein Team braucht ein Ziel. Sonst ist es nicht arbeitsfähig. Für Stefan Bald sind noch weitere Faktoren wichtig. Unter anderem sollten die Rollen und Aufgaben der einzelnen Teammitglieder genau definiert sein. Außerdem sollte ein Zeitrahmen für das Erfüllen der Aufgabe vorgegeben sein. Zudem braucht ein Team vereinbarte Regeln für die Zusammenarbeit. Und allen Teammitgliedern sollte bewusst sein: Wir tragen gemeinsam die Verantwortung für eine bestimmte Aufgabe.

### Wer ist der Leader?

Einig sind sich alle Befragten auch: Ein Team braucht einen Leader. Er muss die Teamarbeit steuern und koordinieren und die Mitglieder integrieren. Gewisse Aufgaben, etwa die eines Moderators, kann er jedoch auch an andere Teammitglieder delegieren. Der Teamleiter muss nicht das „disziplinarisch hierarchiehöchste Teammitglied sein“, betont Stefan Bald. Im Idealfall schält der „Leader“ sich erst im Laufe des Teamfindungsprozesses in der Gruppe heraus. Er wird dann also nicht von außen ernannt.

Hier liegt für Rainer Flake denn auch ein entscheidender Unterschied zwischen einer Gruppe und einem Team. „Ein Team bestimmt die Rollen und Aufgaben der einzelnen Mitglieder selbst; außerdem definiert es selbst die Regeln für die Zusammenarbeit.“ Dieser Selbstorganisationsprozess läuft nicht automatisch ab. „Er wird stets von Leuten im Team angestoßen.“ Davon ist Flake überzeugt. Deshalb entwickelt sich seines Erachtens in jedem Team auch eine Hie-

---

rarchie – „zumindest eine informelle. Fehlt diese, sind Teams nur begrenzt arbeitsfähig.“

In der Praxis setzen die Unternehmen einer solchen Selbstorganisation von Teams oft enge Grenzen. Im Extremfall stellt sich ein Vorgesetzter vor seine Mitarbeiter und verkündet: Ab morgen sind wir (oder seid ihr) ein Team. Er gibt sich also der irrigen Hoffnung hin, der Teamgeist falle sozusagen vom Himmel. Ähnlich ist es oft, wenn Unternehmen Projektteams bilden. Dann wird in vielen Organisationen zunächst der Teamleader ernannt. Für diesen wird dann ein Team zusammengestellt oder der Leiter macht dies selbst. Meist nach folgenden Kriterien:

- Mit wem kommt der Teamleader am besten klar und
- wer hat gerade Zeit.

„Die Aufgabe selbst spielt beim Zusammenstellen der Teams oft eine untergeordnete Rolle“, kritisiert Jürgen Rohr, Inhaber der Projektmanagementberatung Vedanova, Wiesbaden. „Die Personalverantwortlichen betonen zwar immer wieder, wie wichtig die Auswahl der Teammitglieder für den Erfolg der Teamarbeit sei, im Alltag wird diese Erkenntnis aber oft vernachlässigt.“

Eine Ursache hierfür dürfte sein, dass es zwar durchaus Instrumente zur Auswahl von Mitarbeitern für ein Team gibt. Über die Aussagekraft dieser Test- und Analyseverfahren streiten sich aber die Geister. Karl Müller-Siebers sieht in ihnen primär ein Hilfsmittel: „Ein Team kann man nicht mechanisch nach dem Schema ‚ein Tüftler, ein Ausarbeiter, ein Vernetzer – und fertig ist das perfekte Team‘ zusammensetzen. Solche Verallgemeinerungen funktionieren nicht.“ Trotzdem wird in der Praxis oft so verfahren.

## Zeit zum Reifen

Damit aus Einzelkämpfern ein Team wird, ist vor allem Zeit nötig. Denn jedes Team durchläuft bei seiner „Selbstfindung“ mehrere Phasen. Bruce W. Tuckman, US-amerikanischer Theoretiker der Psychodynamik, nannte sie „Forming“ (Orientierungsphase), „Storming“ (Konfliktphase), „Norming“ (Organisationsphase) und „Performing“ (Integrationsphase). In den ersten drei Phasen ist das Team noch weitgehend mit sich selbst beziehungsweise mit dem Setzen von Regeln beschäftigt. Entsprechend sind meist seine Arbeitsergebnisse – „in der Regel geringer, als wenn die Gruppenmitglieder alleine arbeiten würden“, betont Rainer Flake. „Erst in der vierten Phase entwickelt das Team die Kreativität und Produktivität, die erfolgreiche Teams auszeichnen. Jedoch nur, wenn das Team mit Erfolg die ersten drei Phasen durchlaufen hat.“

Damit dies geschieht, ist eine Begleitung der neuformierten Teams durch professionelle Coaches oder Teamentwickler

empfehlenswert. Eine solche Betreuung ist nicht selbstverständlich. Dabei liegen ihre Vorteile „auf der Hand“, wie Helmut Fuchs, Cheftrainer der TAM Trainer Akademie München, Fulda, betont. „Für die Team-Mitglieder selbst ist oft nicht erkennbar, welche Probleme sich bereits im Vorfeld abzeichnen. „Ein externer Coach könne diese hingegen wahrnehmen und gegensteuern, weil er nicht Teil des Findungsprozesses ist.“

Bewährt haben sich auch flankierende Maßnahmen, um den Teambildungsprozess abzusichern. „Wir haben zum Beispiel mit erlebnisorientierten Trainings, die In- und Outdoorelemente kombinieren, gute Erfahrungen gesammelt“, berichtet Fuchs. Das bestätigt Werner Ollechowitz. Auch bei Schwäbisch Hall besuchen neu formierte Teams in der Regel zunächst Seminare, um den Teambildungsprozess zu beschleunigen. „Bei großen und strategisch wichtigen Projekten schicken wir die Teammitglieder zuweilen auch zu Outdoor-Seminaren. Dort zeigt sich meist schnell, wer welche Funktion im Team übernehmen kann.“ Solche Fördermaßnahmen stellen zudem sicher, dass die Teams sich, wenn ihre eigentliche Arbeit beginnt, nicht mehr durch Statuskämpfe oder unterschwellige Konflikte lahm legen. Diese Dinge sind dann abgehakt.

## Geeignet für komplexe Aufgaben

Generell lässt sich feststellen: Insbesondere bei komplexen Aufgaben und Arbeiten mit ungewissem Ausgang setzen Unternehmen auf Teams. Teams für Routinearbeiten einzusetzen, erscheint den meisten Experten absurd. „Teamarbeit bewährt sich vor allem dann, wenn harte Nüsse zu knacken sind“, betont Stefan Bald. Eine solche Herausforderung kann zum Beispiel die Fusion zweier Unternehmen oder die Umstrukturierung von Unternehmensbereichen sein. Denn dann steht neben der Struktur der Zusammenarbeit meist auch die „Kultur“ auf dem Prüfstand.

Solch harte Nüsse zu knacken ist meist „das Expertenwissen vieler Spezialisten nötig. Dieses muss sozusagen zusammenfließen“, betont Jürgen Rohr. Genau dies soll bei der Teamarbeit geschehen. Hier soll Wissen gebündelt und vernetzt werden. So können Fehler vermieden werden, die entstehen, wenn Aufgaben quasi im Umlaufverfahren statt gemeinsam gelöst werden. Der Einsatz der Ressourcen lässt sich durch Teamarbeit optimieren. Und Durchlaufzeiten verkürzen sich.



**Bernhard Kuntz**, Berater, PR-Fachmann, Buch-Autor, leitet das Büro für Bildung & Kommunikation in Darmstadt.

# Sich ausruhen im Team

Von Georg Kraus

Teams arbeiten stets effizienter als Einzelpersonen?  
Ein weitverbreiteter Irrtum, wie der Effekt des „social loafing“ zeigt.  
Ein neuer Blick auf alte Erkenntnisse zum Thema.



**K**ennen Sie den Ringelmann-Effekt? Maximilian Ringelmann, ein französischer Agraringenieur, untersuchte 1882 die Leistung von Pferden. Er fand heraus: Wenn zwei Pferde gemeinsam eine Kutsche ziehen, ist deren beider Leistung nicht doppelt so hoch wie die eines einzelnen Pferdes. Fasziniert von dieser Entdeckung dehnte Ringelmann seine Untersuchungen auf Menschen aus. Er ließ mehrmals Männer an einem Tau ziehen und ermittelte, dass jede Person durchschnittlich 63 Kilogramm bewältigte. Dann ließ er jeweils zwei Männer gemeinsam an einem Seil ziehen. Gemeinsam schafften sie im Schnitt nur 118 Kilogramm. Und bei drei Personen 160 Kilo – also deutlich weniger als drei mal 63 Kilo.

Ringelmann entwickelte eine Formel, um zu berechnen, wie hoch die Leistung beziehungsweise Effizienz von Gruppen ist, abhängig von der Zahl ihrer Mitglieder.

Dieser Formel zufolge erbringen zwei Personen, die gemeinsam eine Aufgabe verrichten, nicht 2 x 100 Prozent, sondern nur etwa 2 x 93 Prozent der möglichen Leistung – und drei Personen nur 3 x 85 Prozent und 8 Personen gar nur 8 x 49 Prozent. Das heißt: Acht Personen leisten gemeinsam weniger als vier einzelne Personen. Ringelmanns Erklärung: Je größer eine Gruppe ist, umso weniger wird die individuelle Leistung wahrgenommen. Entsprechend sinkt der persönliche Einsatz.

## Meine Leistung ist nicht wichtig

Dieses Phänomen lässt sich auch in Unternehmen beobachten. Amerikanische Psychologen haben hierfür den Begriff „Social Loafing“ geprägt – also, sich ausruhen auf Kosten anderer. Ein Verhalten, das irgendwie verständlich ist. Denn wenn man sich auf andere Personen verlassen kann, ist die Versuchung groß, selbst nicht den vollen Einsatz zu zeigen.

Für Unternehmen ist der „Ringelmann-Effekt“ einer der größten Feinde der Effizienz und eine Schattenseite der Teamarbeit. Zwar belegen viele Studien, dass der Output eines Teams höher sein kann als die Summe der Ein-

zelleistungen seiner Mitglieder – speziell bei Aufgaben, die unterschiedliche Expertisen erfordern. Doch das muss nicht so sein. Bei Teamarbeit kann auch die gegenteilige Wirkung eintreten.

Stimmen Ringelmanns Berechnungen, dann müssten Großunternehmen sehr ineffizient arbeiten. Entsprechend groß wäre das Potenzial zur Effizienzsteigerung, wenn es ihnen gelänge, den „Ringelmann-Effekt“ zu vermeiden. Hierfür müssten sie jedoch zunächst wissen, welche Faktoren zur Minderung der Leistung führen. Laut Ringelmann sind dies:

- Das Bewusstsein, dass die eigene Leistung nur wenig zum Gesamterfolg beiträgt.
- Die Tatsache, dass es (in) der Gruppe nicht auffällt, welchen Beitrag der Einzelne leistet. Und:
- Das Nicht-Verspüren eines höheren Effekts, wenn man sich besonders anstrengt.

### Wer viel hat, (ver-)braucht auch viel

Cyril Northcote Parkinson, ein englischer Soziologe, kam 1957 zu ähnlichen Erkenntnissen wie Ringelmann. Er untersuchte die Entwicklung des Britischen Marineministeriums, das ursprünglich das gesamte britische Empire verwaltete. Nach dessen Zerfall reduzierte sich die Mitarbeiterzahl des Ministeriums nicht. Im Gegenteil: Sie erhöhte sich. Daraus schloss Parkinson:

- Die Mitarbeiterzahl von Organisationen korreliert nur bedingt mit deren Arbeitsvolumen.
- Organisationen neigen dazu, sich selbst zu beschäftigen.

Parkinson ermittelte hierfür folgende Ursachen:

1. Wie viel Zeit jemand für eine Aufgabe braucht, hängt auch von der zur Verfügung stehenden Zeit ab. Sie wird schlicht verbraucht.
2. Wenn Menschen mitreden dürfen, dann tun sie dies auch – selbst wenn

sie von einer Sache wenig Ahnung haben. Dann diskutieren sie eben endlos über Nebensächlichkeiten.

3. Menschen investieren ihre Zeit in das, was wahrgenommen sowie belohnt/sanktioniert wird – und nicht in das, was nötig wäre.
4. Macht, Prestige und Anerkennung sind in vielen Unternehmen an die Mitarbeiterzahl gekoppelt. Deshalb sind viele Führungskräfte bestrebt, ihre Mitarbeiterzahl zu erhöhen. Selten geben sie hingegen freiwillig Personal ab.
5. Der Karrierewunsch der Nachwuchskräfte schafft künstlichen Bedarf. In den meisten Organisationen gibt es weniger vakante Führungspositionen als Führungsnachwuchskräfte. Also suchen die Nachwuchskräfte neue Tätigkeitsfelder, die das Schaffen zusätzlicher Führungspositionen und das Einstellen neuer Mitarbeiter rechtfertigen.

### Regelmäßig abspecken

Treffen die Befunde von Ringelmann und Parkinson zu, dann stehen Unternehmensführer vor der Herausforderung, gegen diese „natürlichen“ Effekte anzukämpfen. Hierfür lassen sich in Anlehnung an deren Erkenntnisse folgende Handlungsanleitungen formulieren.

In Anlehnung an Ringelmann:

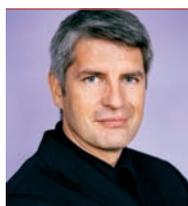
- Stellen Sie sicher, dass sich die individuelle Leistung lohnt. Die Mitarbeiter müssen spüren, dass ihre Chefs und Kollegen ihr persönliches Engagement registrieren.
- Schaffen Sie eine „Erfolgs- und Leidensgemeinschaft“. Jedes Mitglied der Gruppe sollte das Gefühl haben: Wir sitzen im selben Boot.

Wenn unsere Leistung top ist, hat dies für uns alle auch individuelle Konsequenzen (zum Beispiel in Form der Vergütung). Ebenso ist dies im umgekehrten Fall.

- Rütteln Sie die Mitarbeiter regelmäßig auf. Bei Aufgaben, die langfristig ausgeübt werden, ist die Versuchung groß, in lähmende Routinen zu verfallen. Starten Sie deshalb immer wieder neue „aufrüttelnde“ Projekte, die Ihre Mitarbeiter motivieren, sich besonders anzustrengen, um ein Ziel zu erreichen.

In Anlehnung an Parkinson:

- Achten Sie darauf, dass sich Vergütung, Karriere und Prestige in Ihrer Organisation nicht an der Zahl der Mitarbeiter orientieren. Fördern Sie Projekt- und Expertenlaufbahnen.
- Fragen Sie sich als Führungskraft permanent: Sende ich an die Mitarbeiter die richtigen Signale, und kommuniziere ich, was (mir) wichtig ist? Wenn Sie zum Beispiel topgestaltete PowerPoint-Präsentationen honorieren, züchten Sie ganze Stäbe von Mitarbeitern, die vor Sitzungen tagelang Folien malen.
- Führen Sie regelmäßig Geschäftsprozessanalysen durch. Jede Organisation neigt dazu, Speck anzusetzen. Deshalb sind alle zwei, drei Jahre „Diät-Kuren“ nötig.
- Reduzieren Sie für bestimmte Aufgaben scheinbar willkürlich die vorhandenen Ressourcen. Zwingen Sie Ihre Mitarbeiter, sich so zu organisieren, dass sie mit den verbleibenden Ressourcen auskommen. Oft werden so effizienzsteigernde Ideen geboren. Und wenn Ihre Kürzungen sich als übertrieben erweisen? Dann können Sie ja wieder Ressourcen freigeben.



**Dr. Georg Kraus** ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, [www.kraus-und-partner.de](http://www.kraus-und-partner.de).

# wingwave-Trainings 2010

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



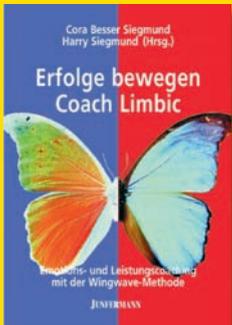
Wache REM-Phasen, NLP und **MYOSTATIK** werden zu wingwave®



## Erfolge bewegen. Blockaden lösen. Spitzenleistung erzielen.

wingwave®-Trainings 2010 für Coaches, Trainer, Psychotherapeuten, Ärzte – Basisausbildung

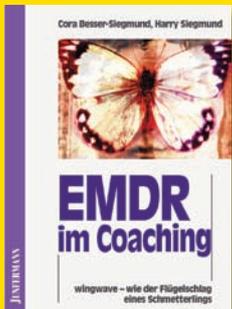
Preis: 1.300,- Euro zzgl. MwSt. Im Preis enthalten sind bereits die Teilnahme am wingwave®-Service für das laufende Kalenderjahr sowie ausführliche Powerpoint-Präsentationen



**Bad Staffelstein** [Kommunikations-training Simmerl GbR, Vandaliast. 7, D-96215 Lichtenfels, Tel. +49 9571 4333, www.simmerl.de, kommunikationstraining@simmerl.de] Termine: 17.-20.05.2010 + 13.-16.12.2010 Trainerin: Claudia Simmerl

**Hamburg** [Besser-Siegmond-Institut, Mönckebergstr. 11, D-20095 Hamburg, Tel. +49 40 32004936, info@besser-siegmond.de] Termine: 27.-30.05.2010 07.-10.10.2010 + 02.-05.12.2010 Jahrestagung: 06.11.2010 Trainer: Cora Besser-Siegmond & Harry Siegmond

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



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

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

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

**Berlin** [wingwave®-Akademie Berlin, Falkenhagener Str. 22, D-13585 Berlin, Tel. +49 30 36415580, info@wingwave-akademie.de, www.wingwave-akademie.de] Termine: 27.-30.05.2010 + 24.-27.06.2010 29.07.-01.08.2010 + 30.09.-03.10.2010 02.-05.12.2010 Trainer: Dirk W. Eilert

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

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

**Bochum/Witten** [Wingwave-Ausbildung-Ruhr, Rigeikenstr. 25, D-58452 Witten, Tel. +49 163 441515, wingwave.coaching@yahoo.de, www.wingwave-ausbildung-ruhr.de] Termine: Termine auf Anfrage Trainer: Manfred Labotzke, Beate Hilzenbecher, Carola Müller

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

**Tübingen** [Tübinger Institut für NLP, Friedrichstr. 7, D-72118 Kirchentellinsfurt, Tel. +49 7121 600131, info@nlp-tuebingen.de, www.nlp-tuebingen.de] Termine: 26.-27.11.2010 + 03.-04.12.2010 Trainer: Klaus Frommer-Eisenlohr



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

**Köln** [wingwave®-Akademie Berlin, Falkenhagener Str. 22, D-13585 Berlin, Tel. +49 30 36415580, info@wingwave-akademie.de, www.wingwave-akademie.de] Termine: 09.-12.12.2010 Trainer: Dirk W. Eilert

**Graz/St. Stefan ob Stainz/Österreich** [F. Alberich Pensendorfer, A-8522 Neudorfegg 56, Tel. +43 3464 26 33, alberich@aon.at] Termin: 13.-19.06.2010 Trainer: Dr. F. Alberich Pensendorfer

**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] Termin: 25.-28.10.2010 Trainer: Barbara Knuth

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

**Linz/Österreich** [Dr. Hetzenauer + König OG, Coaching-Training-Consulting, A-4048 Puchenu, Schiwiess 18, Tel. +43 732 222548, edith.hetzenauer@aon.at, www.hetzenauer-koenig.com] Termine: 13.-16.05.2010 + 03.-06.06.2010 21.-24.06.2010 + 02.-05.09.2010 Trainer: Dr. med. Edith König-Hetzenauer, Christian König



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

**München** [wingwave®-Akademie Berlin, Falkenhagener Str. 22, D-13585 Berlin, Tel. +49 30 36415580, info@wingwave-akademie.de, www.wingwave-akademie.de] Termine: 14.-17.10.2010 Trainer: Dirk W. Eilert

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

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

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

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

**Frankfurt/M.** [wingwave®-Akademie Berlin, Falkenhagener Str. 22, D-13585 Berlin, Tel. +49 30 36415580, info@wingwave-akademie.de, www.wingwave-akademie.de] Termine: 11.-14.11.2010 Trainer: Dirk W. Eilert

**Saarbrücken** [Seminarzentrum Schloss Falkenhorst, Zur Fabrik 2, D-66271 Kleinbittersdorf, Tel. +49 6805 911662, info@szsf.de, www.szsf.de] Termine: 29.04.-02.05.2010 24.-27.06.2010 + 25.-28.11.2010 Trainer: Udo Pink

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



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



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

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

www.wingwave.com

---

# Teilhabe statt Fürsorge

Von Birgitta M. Schulte

Auf dem Weg zur Teamfähigkeit:  
Das Kollegium eines Berufsbildungswerks  
lebt vor, was es jungen Menschen mit  
Lernbehinderungen vermitteln will.

„Wir vermitteln Schlüsselqualifikationen wie Sicherheit in der Kommunikation, Flexibilität und Teamfähigkeit“, sagt die sonore Filmstimme. Sie präsentiert das Berufsbildungswerk Südhessen (bbw), eine außerbetriebliche Ausbildungsstätte in der Nähe von Frankfurt. Dreiunddreißig Berufe werden hier angeboten. Die Kamera überfliegt ein riesiges Gelände mit Gärtnerei, langgestreckten Werkstätten und einem aufgelockerten Wohndorf aus kleinen Internatshäusern. Junge Leute blicken aufgeweckt in die Kamera und sagen, wie stolz sie sind, ihre Berufsausbildung abgeschlossen zu haben. Und eine Vertreterin der Personalvermittlung Javeco aus Friedberg betont: „Die Absolventinnen und Absolventen des bbw bringen Teamfähigkeit und Lernbereitschaft mit, deshalb haben sie gute Chancen, wenn sie sich bewerben.“

Es ist Besuchertag im Berufsbildungswerk Südhessen. Ein Imagefilm wird gezeigt. Das Dienstleistungsunternehmen, dessen Arbeit weitgehend von den Agenturen für Arbeit finanziert wird, empfängt Neugierige und Interessierte. Es sind junge Menschen mit Lernbehinderung oder mit psy-



chischen Störungen, die von ihren Eltern oder von Beratern begleitet werden. Eine junge Abiturientin kommt ganz allein: „Ich bin Epileptikerin. Ich bin nur eine Sekunde krank, und das auch nicht oft, aber das hat gereicht, mir schon zweimal die Ausbildung im Normalbetrieb streitig zu machen.“

Das bbw Süd Hessen nimmt zwei Gruppen von Rehabilitanden auf. Ein Drittel aller Teilnehmenden ist psychisch krank, leidet etwa unter Angst- oder Zwangsstörungen, Depressionen oder autistischen Beeinträchtigungen. Die Mehrheit der Plätze aber ist Lernbehinderten vorbehalten, die bei niedrigem IQ oft nur ein geringes Abstraktionsvermögen haben. Zunehmend kommen Doppeldiagnosen vor. Teamfähigkeit zu beweisen, kann für diese jungen Menschen keine Selbstverständlichkeit sein.

„Ja“, sagt Renée-Eve Seehof, leitende Geschäftsführerin der GmbH. „Wir kümmern uns um Personengruppen, für die die üblichen Arbeitgeber-Anforderungen eine große Hürde darstellen. Teamfähig zu werden, ist eine besonders große Herausforderung für sie.“ Dennoch gelingt es. Die Vermittlungsquote nach der Ausbildung liegt zwischen 60 und 70 Prozent. Ein Drittel der Teilnehmenden hat bereits am Ende der Ausbildung schon einen Arbeitsplatz gefunden. „Mir war wichtig, dass Teamarbeit nicht nur eine Anforderung an die Jugendlichen ist, sondern ein Strukturelement im ganzen Betrieb. Und ich wollte, dass wir in der Geschäftsleitung damit anfangen“, erzählt Renée-Eve Seehof.

Sie hat 2005 die Geschäftsführung im bbw Süd Hessen übernommen und bald schon einen wichtigen Organisationsentwicklungsprozess angestoßen. Drei von vier Abteilungsleiterpositionen wurden neu besetzt und dann das Geschäftsleitungsteam gebildet. Die Hierarchie wurde nicht abgeschafft, die Abteilungsleiterinnen und -leiter aber erhielten eine hohe Souveränität in ihrem jeweiligen Bereich zugesprochen. Nun sollte das Team einmal wöchentlich zusammenkommen, um Informationen auszutauschen, Entscheidungen über Konzepte und Personal zu treffen und an Vorlagen zu diskutieren. Das roch nach Mehrarbeit und stieß nicht nur auf Zustimmung. Aber langsam entstand Augenhöhe unter den Fünfen.

Und eines Tages kam der „Kick“, wie Frau Seehof sagt. Plötzlich war die MitarbeiterInnenversammlung nicht mehr die One-Woman-Show wie sonst. Bei Nachfragen kamen die Antworten nicht mehr allein von der Geschäftsführerin. Jede Person aus dem Kreis der Abteilungsleitungen übernahm ihren Part. „Da haben die Kolleginnen und Kollegen gemerkt, dass wir als Team arbeiten.“

2007 wurden dann auch auf der Mitarbeiterebene so genannte „Rehateams“ gebildet. Darin arbeiten all jene zu-

sammen, die auf unterschiedliche Weise für die Jugendlichen Sorge tragen: die Ausbilderin, die Erzieherin aus dem Wohnbereich, die Lehrerin der Berufsschule und die „Case-Managerin“, die Bildungsbegleiterin. Ein Team, in dem je nach Rehabereich auch Sozial- und Sonderpädagoginnen oder Psychologen vertreten sind, ist für maximal 17 Teilnehmende pro Ausbildungsjahr verantwortlich.

### Erste Erfahrung im „echten“ Betrieb

„Die jungen Leute sollen ihr Leben selbstbestimmt leben und sich im Berufsleben durchsetzen können“, sagt Renée-Eve Seehof. Das lernen sie nur, wenn sie frühzeitig unter realen Bedingungen arbeiten, in Projekten und in möglichst vielen echten Betrieben. Dort können sie auch Teamfähigkeit erwerben. „Das setzt aber voraus, dass alle Verantwortlichen als Vorbilder handeln. Alle müssen dasselbe Konzept vertreten, sonst spielen die Jugendlichen sie gegeneinander aus. Und deshalb müssen sich die verschiedenen Disziplinen als Team verständigen.“

Das ist ein hoher Zeitaufwand. „Zu hoch“, empfindet Anja Reuter, Lehrerin an der staatlichen Sonderberufsschule, die auf dem bbw-Gelände angesiedelt ist, und Mitglied im Rehateam „Mittelstufe Hauswirtschaft“ ist. „Ich möchte aber mitbekommen, wie es vorangeht bei den einzelnen Jugendlichen, deshalb versäume ich keine Sitzung.“ Susanne Ianelli, Case-Managerin und Koordinatorin dieses Rehateams, hingegen sagt: „Früher habe ich unzählige Einzelgespräche geführt, das war viel weniger effektiv als unsere heutigen Teamabstimmungen.“ Susanne Ianelli ist Prozessbegleiterin, betreut einzelne Jugendliche und ist zugleich verantwortlich für die Dokumentation aller Förderpläne des Teams. „Unser Ziel ist, dass jeder einzelne junge Mensch seinen Ausbildungsabschluss erreicht und möglichst mit einem Arbeitsvertrag in der Tasche geht. Deswegen ist jeder im Team hier aufgefordert, sich Gehör zu verschaffen. Und notfalls auch einmal zu sagen: Hier bin ich am Ende mit meinem Latein. Oder: Ich sehe da eine Krise auf uns zukommen.“

Im Team treffen sich die unterschiedlichen Perspektiven der einzelnen Betreuungsdisziplinen. Wenn Merlin sich auf der Arbeit verweigert, aber im Wochenendprojekt Engagement zeigt und als Moderator des Samstagabend-Events groß raus kommt, dann eröffnet das der Ausbilderin einen neuen Blick auf seine Person. „Wenn ich von Kamils Leistungsschwäche beim Kuchenbacken höre, dann backen wir zweimal wöchentlich in der Wohngruppe Kuchen. Das ist schön für die Gemeinschaft, und Kamil übt“, sagt Nicole Epiphani, Organisatorin des Teams und Betreuerin im „Lernort Wohnen“. Die Bezeichnung für eine Internatsgruppe macht es deutlich: hier wird nicht nur auf die Gesundheit der Jugendlichen geachtet oder schon mal der Weckdienst orga-



Jetzt neu bei [www.ksmagazin.de](http://www.ksmagazin.de):

## Unser eMail-Newsletter!

Abonnieren Sie unter [www.ksmagazin.de](http://www.ksmagazin.de) den Newsletter von Kommunikation & Seminar.

Jeweils in den ungeraden Monaten (wenn keine Printausgabe erscheint) halten wir Sie per eMail auf dem Laufenden über Neuigkeiten aus Ihren Interessengebieten.

Dazu gibt's aktuelle Buch- und Seminartipps.

Bis bald auf [www.ksmagazin.de](http://www.ksmagazin.de)!

nisiert, hier ist einer der Räume, in dem Teamfähigkeit geübt wird. Die jungen Leute planen ihre gemeinsame Freizeit und ihre Essensversorgung selbst.

### „Kleingemacht, abgewertet, aussortiert“

„Kuchenbacken und Kochen, das lernen wir, aber mehr so wie die Hausfrau“, sagt Valentin Hebbel<sup>1</sup>. Er lernt im ersten Ausbildungsjahr des vereinfachten Berufsbildes Hauswirtschaft, zu dem neben Hauspflege, Waschen und Bügeln auch Ernährung gehört. Das Berufsbild nennt sich „Helfer im Haushalt“. „Wir arbeiten besonders viel in der Gruppe, zum Beispiel wenn wir die Sport- und Bastelräume reinigen.“ „Wir müssen zusammenhalten, sonst klappt das ja nicht“, sagt seine Kollegin Deborah Schwarz, „besonders in stressigen Situationen. An der Brötchenausgabe in der Mensa zum Beispiel, gegen Ende, wenn nachbelegt werden muss.“

„Helfer in der Hauswirtschaft – das bedeutet zu hundert Prozent Dienstleistung. In diesem Berufsbild wird mehr an Schlüsselqualifikation gefordert als in den hoch angesehenen Handwerksberufen im Holz- oder Metallbereich“, erklärt Bildungsbegleiterin Susanne Ianelli. „Zu achtzig Prozent wird in Gruppen gearbeitet“, ergänzt die Ausbilderin im Hauswirtschaftsbereich Corinna Denner. „Teamarbeit, das heißt auch, sich einen Reinigungswagen zu teilen.“ Die jungen Helfer in der Hauswirtschaft arbeiten vollverantwortlich im Hotel „Zu den Quellen“, das das bbw Südhessen in Bad Vilbel betreibt. Jeweils zwei sind ein Reinigungsteam. Wenn der eine mit der Dusche eher fertig ist als der andere mit dem Wohnbereich, dann muss er selbst zum Staubsauger greifen, damit beide gleichzeitig das Zimmer verlassen können.

„Man muss Respekt haben“, fügt Valentin Hebbel hinzu, „man darf sich nicht drücken.“ Aber das mag er nicht an allen Tagen. Mit jemanden zusammenzuarbeiten, den sie nicht so sehr mögen, ist für diese Jugendlichen besonders schwer, und gerade das verlangt der Berufsalltag von allen, auch von ihnen. „Wenn ich den Dienstplan für die Großküche der Mensa aufstelle, dann kann ich nicht auf Sympathien und Antipathien achten“, sagt Corinna Denner. „Akzeptanz untereinander herzustellen, das macht den Löwenanteil unserer Arbeit aus“, erklärt Susanne Ianelli. „Die Teilnehmenden haben Integration eben nicht selbst erlebt. Sie wurden oft klein gemacht, abgewertet und aussortiert im Schulsystem und manchmal auch in den Familien.“

Deshalb ermöglicht das Berufsbildungswerk Südhessen den Jugendlichen gezielt neue Erfahrungen, die die Schlüsselqualifikationen stärken. Dazu können eine Exkursion mit Schlittenhunden, ein Geländegang mit Lamas oder das Klettern im Hochseilgarten zählen. Die Exkursionen zur Teamentwicklung finden im ersten Ausbildungsjahr statt; wohin es geht, das planen die Jugendlichen selbst. Im zweiten Ausbildungsjahr werden dann soziale Kompetenzen gefestigt, die im Berufsleben erwartet werden.

Im Imagefilm sprach die sonore Männerstimme von „Teilhabe statt Fürsorge“, vom Recht der Menschen mit Behinderung auf Gleichstellung, Selbstbestimmung und Teilhabe an Berufsleben und Gesellschaft. „Das ist unser Auftrag“, sagt Renée-Eve Seehof, „aber es ist auch unser Anliegen“.



**Birgitta M. Schulte**, freie Journalistin, Themenschwerpunkt: Bildung und Erziehung. Zertifizierte Coach und Moderatorin (Universität Bielefeld). [www.BirgittaM-Schulte.de](http://www.BirgittaM-Schulte.de)

1 Namen von der Redaktion geändert

# Absolutes Komplement

Von Ingo Kröll

Ein Format für die Arbeit  
in Zwangskontexten,  
mit Unwilligen und Verkopften.



Nichts ist ohne sein Gegenteil wahr. – *Martin Walser*

Die Arbeit mit Klienten in Maßnahmen oder Zwangskontexten ist häufig direktiv und strategisch. Strategisch meint hier nach Jeffrey Zeig, dass der Therapeut weiß, wo er mit dem Klienten hin will und wie dies geschieht. Das Ziel wird also zu großen Teilen vom „Verantwortlichen“ definiert. Einschlägige Literatur zu dieser Thematik gibt es kaum.

Eine „klassische“ sozialpädagogische Herangehensweise verändert in diesen Kontexten meist wenig, da die Situation gerade so definiert ist, dass der Klient nicht wirklich etwas will (aber wollen soll) und nur auf Druck anderer, z.B. einer staatlichen Institution, handelt. Erschwerend kommt hinzu, dass diese Klientel ihrerseits oft sozialpädagogisch vorbelastet, wenn nicht gar „geschult“ genannt werden muss. Sie antwortet, wenn überhaupt, das, von dem sie glaubt, dass es das Richtige ist oder der Gesprächspartner dies hören möchte, nur um diese Situation schnell verlassen zu können, keine Sanktionen zu erhalten und (wieder) ihre Ruhe zu haben. Neue Herangehensweisen sind also vonnöten – am besten solche, die diese Klientel nicht erwartet. Daher habe ich in Anlehnung an Burkhardt Peter, Leiter der Milton-Erickson-Gesellschaft (MEG) München, eine Vorgehensweise

entwickelt, die ich „Absolutes Komplement“ nennen möchte.

**Komplement** (lat.), das: 1. Ergänzung. 2. Komplementärmenge (Math.). 3. Serumbestandteil, der die spezifische Wirkung eines Antikörpers ergänzt od. aktiviert (Med.).  
**komplementär** (lat.-fr.): sich gegenseitig ergänzend.

Quelle: Der Duden

Das Vorgehen ist elegant, für den Klienten überraschend und sehr indirekt. Es eignet sich hervorragend vor allem für „verkopfte“ Menschen und „Unwillige“, sowohl im pädagogischen als auch im psychotherapeutischen Alltag. Burkhardt Peter hat sein Modell für Menschen mit psychosomatischen Schmerzen entwickelt (siehe Literaturliste). Schmerz ist in diesem Falle etwas, was der Klient einfach loswerden möchte. Warum aber nur in punkto Schmerz damit arbeiten? Warum nicht auch mit Teilen, die der Klient ebenfalls noch, und zwar von ganzem Herzen, ablehnt und loswerden möchte? Es sei hier schon vorweg genommen, dass die Ökologie zu jedem Zeitpunkt gewahrt und eine In-

---

tegration angestrebt wird. Es besteht nie die Gefahr, und es entsteht auch nicht der Eindruck für den Klienten, dass ein Teil von ihm hier einfach *wegzumachen* versucht wird.

Das Format sollte dem Klienten vorab nicht erklärt werden, wie sich in dieser Darstellung noch zeigt. In diesem Modell kann mit Bodenankern gearbeitet werden, die aber nicht vorher ausgelegt werden und dadurch auch nicht erläutert werden müssen.

Der Klient benennt in einem ersten Schritt das Verhalten oder jenen Teil, den er an sich ablehnt. Ein Beispiel: Ein männlicher Teilnehmer, 17 Jahre, ohne Schulabschluss in der Berufsvorbereitung, glänzte nach morgendlichen Unterrichtseinheiten (Vorbereitung auf den externen Hauptschulabschluss) mit Abwesenheit in den Werkbereichen. Teils fehlte er einfach, an anderen Nachmittagen versuchte er sich mit Krankheit oder Übelkeit zu entschuldigen. Oder er hoffte einfach auf Lücken in den Absprachen der einzelnen Mitarbeiter, zu deutsch, dass sein Fehlen niemandem auffiel. Ein Anruf beim Vater erbrachte, dass der junge Mann zu Hause natürlich eine ganz andere Geschichte erzählte: Er habe frei gehabt, Wandertag, zur Belohnung früher gehen dürfen. Der Vater brachte ihn tags darauf persönlich, hatte ein gemeinsames Gespräch mit der zuständigen Bildungsbegleiterin. Der junge Mann schwor sein Verhalten zu ändern. Dieser Schwur hielt zwei Tage.

Die Bildungsbegleiterin zog mich vom Sozialen Dienst hinzu, da der junge Mann wieder die Pausen um mehr als 30 Minuten überzogen hatte. Zu Mitarbeiter B sagt er, Mitarbeiter A habe es erlaubt, und umgekehrt zu Mitarbeiter A Mitarbeiter B habe es erlaubt oder eine andere Geschichte. Die Situation war derart verfahren, dass er kurz vor der Beendigung der Maßnahme stand. Im folgenden Gespräch betonte er immer wieder, wie wichtig ihm der Lehrgang sei, jetzt habe er es verstanden: Sein Traum sei es, Rechtsanwalt zu werden (wir erinnern uns, 17, kein Schulabschluss), sein Großvater sei ein erfolgreicher Notar, der Vater etwas Ähnliches. Der junge Mann glaubte, in dieser Hinsicht stark unter Druck zu stehen. Ich war davon überzeugt und sagte ihm dies auch, dass er nur das sage, von dem er glaube, dass wir es hören wollen. Vorzugsweise damit er seine Ruhe habe – so kam er bisher durch Schule und Familie.

Die Bildungsbegleiterin fragte im gemeinsamen Gespräch immer nach dem „Warum“: Warum machst du das ..., warum hast du nicht ..., dir sollte doch klar sein ... Sie erhielt als Antwort: „Ich weiß nicht!“, hin und wieder auch „das passiert nie wieder“, „ich verspreche ...“, „jetzt habe ich es verstanden ...“.

Nach Beendigung einiger Monologe des jungen Mannes versuchte ich, das Problemverhalten („Abseilen“, kein

Durchhaltevermögen bei der handwerklichen Arbeit, Ablenkbarkeit) zu reframe, z.B. „Das Verhalten sagt dir, ich brauche JETZT SOFORT eine Pause“. Es gelang nicht, da er dieses Verhalten als rein negativ ansah und tatsächlich ablehnte, an diesem Verhalten war seiner Meinung nach nichts positiv, es sei einfach stärker – und auch die positive Absicht sei „ein Arschloch“. Somit hatten wir jenen Teil, mit dem ich arbeiten konnte.

## Symptom und Komplement

Der Klient soll sich in einem zweiten Schritt nun eine Person vorstellen (erster Bodenanker), die ihm völlig fremd ist und auch keine Ähnlichkeit zu einer ihm bekannten Person hat. Allerdings hat diese Person genau die gleiche Symptomatik wie der Klient selbst. Sie ist der Symptomträger. Der Klient soll dann diesen Menschen (den Symptomträger) beschreiben: äußerlich und von seinem Zustand her. Um den Vorgang zu vertiefen, sollten auch Fragen zu allen Neurologischen Ebenen gestellt werden: *Wie sieht er aus? Was macht er? Wo arbeitet er? Was ist ihm wichtig? Woran glaubt er? Wer ist er?* etc. Je genauer die Beschreibung, desto höher die Identifikation und desto höher auch die Trancewahrscheinlichkeit.

Um bei unserem Beispiel zu bleiben: Ich nahm einen Stock, etwa 1,30 Meter lang, klopfte ihn zweimal auf den Boden und sagte zu dem jungen Mann, dass er sich jetzt genau an dieser Stelle (links von mir, ihm schräg rechts gegenüber) einen jungen Mann vorstellen solle, der genau das gleiche Problem habe, wie er selbst. Was sei der für einer, was wolle der, was halte der junge Mann von ihm? Die Antworten waren wie erwartet: Dort stehe einer, der seine Chance jetzt ergreife, der jetzt wisse, auf was es ankomme, der schon sehr weit gekommen sei etc. Man beachte die Metamodellverletzungen. Aber der junge Mann halluzinierte erfolgreich diese Person.

Der Klient soll sich nun in einem dritten Schritt eine Person vorstellen (zweiter Bodenanker), der den Antisymptomträger darstellt, das *Komplement*, und zwar eine Person, die noch nie dieses Problem hatte, nie haben wird und von ihrer ganzen Anlage her (anatomisch/physisch/psychisch) gar nicht in der Lage ist, ein solches Problem zu haben. Wo, an welcher Stelle im Raum, diese Person, das Komplement, bzw. ihr Bodenanker erscheint (möglichst spontan), kann entweder der Klient entscheiden oder wird vom „Verantwortlichen“ festgelegt. Es ist durchaus möglich, dass das Komplement diametral zum Symptomträger hinter dem Klienten erscheint.

Der Klient beschreibt dann, wie dieses Komplement aussieht, und zwar wieder genau auf allen Neurologischen Ebenen. *Wie sieht dieser Mensch aus? Was macht er? Wo ar-*

beitet er? Was ist ihm wichtig? etc. Auch hier gilt: Je genauer die Beschreibung, desto höher die Identifikation und die Wahrscheinlichkeit, dass der Klient in Trance geht.

### Schleimer und Versager

In unserem Beispiel wandert der Stock von meiner Linken zu meiner Rechten. Die Antworten des jungen Mannes auf meine Fragen waren ebenfalls wie erwartet. Ja, *der* mache alles richtig, sei erfolgreich, habe nie Ärger etc., alle lieben ihn. Insoweit keine neuen Informationen. Der junge Mann antwortet das, von dem er glaubt, dass es seine Zuhörer hören möchten, vielleicht auch, was er gerne selbst glauben möchte.



Der Klient soll nun im vierten Schritt den Symptomträger und das Komplement sich gegenseitig beschreiben lassen. Allerdings assoziiert sich der Klient nicht über den Bodenanker mit dem Symptomträger oder dem Komplement (obgleich dies eine interessante Alternative darstellte), sondern absolviert diesen Schritt dissoziiert, gewissermaßen von außen. Der Symptomträger beschreibt das Komplement und dieses beschreibt wiederum den Symptomträger. Beide können Mutmaßungen über die Neurologischen Ebenen des anderen anstellen. Diese nun gewonnenen Informationen werden sich erfahrungsgemäß deutlich von den Äußerungen unterscheiden, die der Klient selbst über die beiden gemacht hat.

Interessant wurde es in meinem Beispiel, als der junge Mann erläutern sollte, was der Symptomträger von seinem Komplement halte und umgekehrt. Der Symptomträger hielt sein Komplement für einen *Schleimer*, der keinen Spaß habe, keinen eigenen Willen, auf jegliches Eigene verzichte. Das Komplement wiederum hielt den Symptomträger kurz gesagt für einen *Versager*, der noch nie etwas geschafft oder durchgehalten habe, für jemanden, der nur schwalle, viel verspreche, aber nichts halte. Hier standen dem Teilnehmer kurzzeitig Tränen in den Augen.

Kommen wir zum fünften Schritt. Der Klient wird gebeten, den Symptomträger (*Versager*) *hinter* das Komplement zu stellen, damit der Symptomträger die Welt aus genau der Perspektive sehen kann, wie das Komplement (*Schleimer*) sie sieht. Hier sind möglichst viele Fragen zu allen Neurologischen Ebenen zu stellen, um den Prozess weiter zu vertiefen. In dieser Aufforderung ist die Ökologie enthalten, denn es kann sein, dass der Klient sich aus guten Gründen weigert oder dass es dem Klienten nicht gelingen will, dies erfolgreich zu halluzinieren. Zuweilen verweigern sich auch der Symptomträger oder das Komplement oder beide gleichzeitig als eigenständige Teile. Interessanterweise geschieht dies sehr selten. Danach werden wieder die Ausgangspositionen eingenommen und das Komplement (der *Schleimer*) stellt sich nun hinter den Symptomträger (den *Versager*), um den o.g. Ablauf zu wiederholen.

Aufgrund dieser ungewohnten Position und Perspektive werden Informationen zu Tage treten, die neu sind. Eingeübte Sichtweisen können sich lockern. Dieser Prozess kann sehr schnell ablaufen oder mehrere Sitzungen in Anspruch nehmen. Im Sinne einer Integration ist es auch möglich, dass der beobachtende Teil, der hinten Stehende, dem sich eine neue Welt auftut, seine Hände auf die Schultern seines Vordermannes legt oder anders mit seinem Gegenstück Kontakt aufnimmt, und so Eigenschaften oder Fähigkeiten von diesem erhält oder austauscht.

Die Ökologie ist, wie oben beschrieben, jederzeit gewahrt. Ein Future-Pace ist nicht notwendig, vielleicht sogar abträglich, um nicht zu schnell mögliche Veränderungen überprüfen zu lassen.

Aufgrund der fortgeschrittenen Zeit in der Beratungssituation unseres Beispiels musste der letzte Schritt von mir etwas verkürzt und abgewandelt werden. Mit ein bisschen Hypnotalk bewegte ich den Stock (der ja sowohl den *Versager* als auch den *Schleimer* symbolisierte) immer wieder von einer Seite zur anderen und sprach allgemein von den vielen Charaktereigenschaften (ohne sie konkret zu benennen), die diese jeweiligen Personen hätten. Vielleicht gäbe es für jede Charaktereigenschaft eine Schublade, die in diesem Stock integriert sei. Es sei ja schon spät – welche Schublade (Stock auf den Bodenanker des Komplements) könnte der *Schleimer* wohl gerne loswerden wollen. Welche Schublade (Stock auf den Bodenanker des Symptomträgers) könnte der *Versager* dem *Schleimer* geben, welche Schublade (Bodenanker des Komplements) könnte der *Der-alles-richtig-macht* dem *Der-weiß-was-Spaß-macht* geben und welche Schublade (Bodenanker des Symptomträgers) könnte der hier gerne loswerden? Das Ziel dieses Manövers war klar: der Symptomträger und sein Komplement tauschen jeweils mindestens eine Charaktereigenschaft aus.



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  
und offene Seminare / Fortbildungen zu verschiedenen Themen

Weitere Seminare und Angebote unter [www.kutschera.org](http://www.kutschera.org)

**institutkutschera**  
Kommunikation in Resonanz

Der junge Mann antwortete, der *Schleimer* solle das Ganze mal ein bisschen ruhiger angehen, so wie „er“, das Komplement, es mache. Und „der hier“, gemeint war der Symptomträger, solle gefälligst mehr *Biss* entwickeln, so wie das Komplement ihn habe.

Wir sprachen noch ein bisschen allgemein über *Biss* und motivierende Tritte in den Hintern, danach wurde er in die Werkstatt entlassen, um niemandem die Gelegenheit zu geben, das Ganze zu zerreden. Für diesen Tag überließ ich dem jungen Mann den Stock. Er sollte ihn auf seine Werkbank legen und mit niemandem darüber reden. Beim Follow up nach zwei Monaten stellte sich heraus, dass sich das Verhalten des jungen Mannes stark verbessert hat. Der Stock lag auf seinen Wunsch hin immer noch auf seiner Werkbank.

Der junge Mann hatte, wahrscheinlich zu seiner eigenen Überraschung, sehr ernsthaft mitgearbeitet, obgleich er sich in keiner tiefen Trance befand. Ihm war nicht bewusst, inwieweit er dabei Informationen über sich preisgab und sich offenbarte. Wir hatten ja nicht über ihn gesprochen oder Teile von ihm, nur über einen Stock, ein Gedankenspiel.

Der junge Mann hatte auch vor dieser Intervention alle Informationen, die er brauchte, ließ sie aber nie wirklich an sich ran. Er glaubte, Pädagogen, Anleiter und Eltern über „richtige“ Antworten zufrieden stellen zu müssen, um so kurzfristig seine Ruhe zu haben. Langfristige, nachhaltige Planung kannte er nicht, sondern nur kurzfristige Bedürfnisbefriedigung. Obgleich er langfristige Wünsche hegte, wäre die Arbeit über mittelfristige Ziele wenig Erfolg versprechend gewesen. Ehrlichen Gesprächen verweigerte er sich passiv, vielleicht aus Angst, dass sie zu schmerzhaft sein oder zu starken Einschränkungen seiner „Freiheit“ führen könnten. Dieser Widerstand lässt sich über die Methode des Komplements sehr schön umgehen. Dafür ist es meines Erachtens wichtig, nicht mit dem ganzen Modell ins Haus

zu fallen, sondern einen Schritt nach dem anderen zu machen. Hätte ich dem jungen Mann vorher erklärt, was ich vorhabe, so hätte er wieder seine Schein-Antworten gegeben oder sich schlichtweg verweigert.

Das „Absolute Komplement“ eignet sich gut für Klienten, die schon viel Erfahrung in therapeutischen oder pädagogischen Modellen haben, sich sehr stark kontrollieren oder einfach nicht gewillt sind mitzuarbeiten. Es ließe sich ein Buch darüber schreiben, ob ein solches Vorgehen ethisch zu rechtfertigen ist, Klienten, die „nichts wollen“, ein solches Modell „aufzuzwingen“. Es gibt eben diese Kontexte, in der ein außenstehender Dritter der Auftraggeber ist und in denen trotzdem mit den Klienten gearbeitet werden muss und, wie ich meine, auch gearbeitet werden sollte. Für die Kollegen ist es dann nicht möglich, sich hinter dem Unwillen ihrer Klientel zu verstecken. Der Auftrag des Dritten ist mehr oder minder klar definiert; der Auftrag, den der Klient erteilt, nicht (oder er ist sehr verschieden von dem des Dritten). Das Komplement bietet die Möglichkeit, dem Klienten einen Spiegel vorzuhalten, den er als solchen nicht erkennt – und der daher umso tiefer wirken kann. Die Würde und die Selbstbestimmtheit der Klientel bleiben stets gewahrt.

#### Literatur:

Burkhard Peter: Schmerzgestalt und Symptomträger. Zwei hypnotherapeutische Strategien bei chronischen Schmerzpatienten. In *Psychotherapie von CIP/BAP*; S.Sulz, München. 12. Jahrgang 2007 S. 116-122



**Ingo Kröll**, Diplom-Sozialpädagoge, ist in der Jugendarbeit tätig. NLP-Master und ausgebildet in der Gesprächsführung nach Erickson (GFE).

# Coach oder Couch

Von Constantin Sander  
und Sabine Kagerer

Manche Coaching-Klienten brauchen eine Psychotherapie. Unsere Autoren zeigen, wo die Grenze zwischen Coaching und Therapie verläuft und was dies für die Praxis heißt.

**A**ktuelle Fälle machen immer wieder deutlich, wie schwer erkennbar eine psychische Störung selbst für das direkte Umfeld des Betroffenen sein kann. Erst recht lautet für einen Coach die Frage, wie er erkennt, ob sein Klient möglicherweise gar kein Coaching, sondern eine Psychotherapie benötigt. Kann Coaching sogar kontraproduktiv sein? Was unterscheidet eine behandlungsbedürftige psychische Störung von einem Problem, das der Klient zwar ohne Unterstützung derzeit nicht lösen kann, das aber im Coaching ausreichend bearbeitbar ist?

Coaching ersetzt heutzutage zum Teil die Arbeit von Therapeuten im weitesten Sinne, kann dies aber im engeren Sinne, bei Vorliegen einer psychischen Störung, gar nicht leisten. Was macht ein Coach zum Beispiel, wenn ein Klient schon mit der Fragestellung „Ich bin mir gar nicht sicher, ob Sie mir helfen können oder ob ich einen Therapeuten brauche“ ins Coaching kommt? Gibt es Kriterien, anhand derer ein Coach ohne Therapieausbildung prüfen kann, ob beim Klienten eine psychische Störung vorliegt oder nicht?

Nach den Ergebnissen des Bundes-Gesundheitssurveys erkrankt etwa jeder vierte erwachsene Deutsche im Laufe eines Jahres zumindest zeitweise an einer psychischen Störung (Psychotherapeutenkammer 2009). Angststörungen, Störungen durch psychotrope Substanzen (u.a. Alkohol), affektive Störungen (u.a. Depression) und somatoforme Stö-



rungen (körperliche Beschwerden ohne ausreichende organische Ursache) sind die häufigsten Diagnosen. Persönlichkeitsstörungen variieren in ihrem Auftreten von Studie zu Studie. Es wird von einer durchschnittlichen Störungshäufigkeit (Prävalenz) von etwa 7 Prozent ausgegangen. Psychische Störungen sind also alles andere als selten, und Coaches sollten darauf vorbereitet sein.

## Was ist eine psychische Störung?

Der Begriff „Krankheit“ wird in der Fachwelt immer mehr umgangen, stattdessen spricht man von „Störung“. Damit vermeidet man, Menschen zu stigmatisieren. Auch setzt sich die Ansicht durch, dass sich „krank“ von „gesund“ nicht immer klar abgrenzen lässt. Übergänge sind fließend und auffälliges Verhalten oder eine auffällige Persönlichkeitsstruktur können, müssen aber nicht als Störung betrachtet werden. Darüber hinaus weicht das laienhafte Bild psychischer Erkrankungen stark von den inzwischen wesentlich differenzierteren wissenschaftlichen Konzepten ab. Wer etwas tiefer in die Materie einsteigt, wird feststellen, dass zum Beispiel die von der Psychoanalyse geprägten Begriffe wie Hysterie oder Neurose heute in der Wissenschaft nicht mehr verwendet werden. Allerdings sei auch erwähnt, dass die vorhandenen Klassifizierungssysteme lediglich den Versuch darstellen, das weite Feld psychischer Störungen zu systematisieren.

Psychische Störungen werden definiert als eine Beeinträchtigung der normalen Funktionsfähigkeit des menschlichen Erlebens und Verhaltens. Dies zeigt sich im Empfinden, im Denken, sowie in Beeinträchtigungen des Verhaltens, des Körpers und der Persönlichkeit. Die Störung wird von der betroffenen Person, meist aber auch vom Umfeld als sehr belastend empfunden. Die beiden internationalen Klassifikationssysteme für psychische Störungen (ICD-10, DSM-IV) definieren hunderte von psychischen Störungen. Es wird dort angegeben, an welchen aktuellen Symptomen eine psychische Störung zu erkennen ist.

Wir beschränken uns hier auf die Gruppe der Persönlichkeitsstörungen, der neurotischen und Belastungs-Störungen, der affektiven Störungen, sowie auf Merkmale von Psychosen, die bei verschiedenen Störungsbildern auftreten können. Aufgrund ähnlicher Symptomatiken gibt es Überlappungen zwischen einzelnen Diagnosen.

Es wird zwischen überdauernden Störungen (hierzu gehören die Persönlichkeitsstörungen) und aktuellen klinischen Störungen (z.B. affektive Störungen, Angststörungen, Essstörungen) unterschieden.

Was versteht man unter Persönlichkeit, Persönlichkeitszügen und Persönlichkeitsstörungen? Die American Psychological Association (1994) liefert die sehr treffenden Definitionen: „*Persönlichkeitszüge* sind überdauernde Formen des Wahrnehmens, der Beziehungsmuster und des Denkens, und zwar im Hinblick auf die Umwelt und auf sich selbst. Sie kommen in einem breiten Spektrum in wichtigen sozialen und persönlichen Situationen und Zusammenhängen zum Ausdruck. Wir

sprechen von *Persönlichkeitsstörungen* nur dann, wenn Persönlichkeitszüge unflexibel und wenig angepasst sind und die Leistungsfähigkeit wesentlich beeinträchtigen oder zu subjektiven Beschwerden führen.“ Weitere Kriterien für die Diagnose einer Persönlichkeitsstörung sind:

- Eine deutliche Unausgeglichenheit in Einstellungen und Verhalten in mehreren Funktionsbereichen: Affektivität, Antrieb, Impulskontrolle, Wahrnehmung und Denken sowie in Beziehungen zu anderen Menschen.
- Das störende Verhalten ist andauernd und gleichförmig, nicht episodenhaft und eindeutig unpassend in vielen sozialen Situationen.
- Der Beginn der Störung liegt in der Kindheit oder Jugend, die Störung manifestiert sich auf Dauer im Erwachsenenalter.
- Subjektives Leiden entsteht oft erst im späteren Verlauf.

Es lassen sich drei Gruppen von Persönlichkeitsstörungen unterscheiden: mit sonderbar exzentrischer, ängstlich furchtsamer und dramatisch emotional launischer Ausprägung. In der ängstlich furchtsamen Gruppe zeigen die Betroffenen eine ausgeprägte Internalisierung von Konflikten, was sich in Tendenzen zur Selbstbestrafung und zu ängstlich-unterwürfiger Anpassung bemerkbar macht. Die Störungen in der dramatisch emotional launischen Gruppe wiederum zeigen eine starke Externalisierung von Konflikten, die sich in Dramatisierungen, ausgeprägten Schuldzuweisungen an Andere bis hin zu unkontrollierter Aggressivität äußern kann.

Neben den Persönlichkeitsstörungen, die als extreme Ausprägung von Persönlichkeitsstilen gesehen werden können, sollten auch die nichtüberdauernden, episodenhaft auftre-

### **Neurotische, Belastungs- und somatoforme Störungen**

#### ☛ **Phobien, Angststörungen**

unbegründete und anhaltende Angst vor Situationen, Gegenständen, Tätigkeiten oder Personen bzw. unspezifische Ängste vor nicht existierenden Objekten oder Personen

#### ☛ **Zwangsstörung**

sich aufdrängende, beängstigende Gedanken, Zwangsvorstellungen, Zwangsimpulse; Zwangshandlungen, um Angst zu reduzieren

#### ☛ **Reaktionen auf schwere Belastungen**

diverse Symptome in Folge von akutem oder andauerndem Stress bzw. von Traumatisierung, z.B. psychische Krise, Schreckhaftigkeit, Hilflosigkeit, Schlafstörungen, Reizbarkeit, Flashbacks, Konzentrationsprobleme

#### ☛ **Anpassungsstörungen**

depressive Symptome, Besorgnis, Angst, Störung der sozialen Funktionen und der Leistungsfähigkeit aufgrund einer Belastung (z.B. Trauerfall, Krankheit)

#### ☛ **Dissoziative Störungen**

Verlust der Erinnerung, des Identitätsbewusstseins, der Wahrnehmung unmittelbarer Empfindungen sowie der Kontrolle von Körperbewegungen.

#### ☛ **Somatoforme Störungen** – Wiederholte Darbietung körperlicher Symptome, Einbildung einer organischen Erkrankung, hartnäckiges Einfordern medizinischer Versorgung, obwohl keine körperliche Erkrankung feststellbar ist.

tenden psychischen Störungen im Coaching beachtet werden. Hierzu gehört die Gruppe der neurotischen-, Belastungs- und somatoformen Störungen. Die Gruppe der phobischen Störungen und der Angststörungen sind sehr weit verbreitet. Eine weitere Gruppe stellen die affektiven Störungen dar, bei denen die Stimmung und der Affekt der Betroffenen beeinträchtigt sind. Dies ist meist mit einer Veränderung des allgemeinen Aktivitätsniveaus verbunden, das entweder stark verflacht oder überhöht ist. Die folgende Übersicht beschränkt sich auf die Grundformen.

### Affektive Störungen

#### ...⇒ Depression

Verbindung von Stimmungseinengung („innere Leere“), Freudlosigkeit, Interessenverlust, Energielosigkeit, Antriebslosigkeit, innerer Unruhe, Schlafstörungen, Appetitverlust oder vermehrter Appetit, Verminderung oder Fehlen des Selbstwertgefühls

#### ...⇒ Manie

Stimmung situationsinadäquat gehoben, sorglose Heiterkeit bis starke Erregung, Rastlosigkeit, Weitschweifigkeit, Konzentrationsverlust, Hemmungsverlust, Größenideen und übertriebener Optimismus, teilweise zu wahnhaften Ideen gesteigert, vermindertes Schlafbedürfnis

#### ...⇒ Bipolare Störung (manisch-depressive Erkrankung)

wiederholtes und abwechselndes Auftreten manischer und depressiver Phasen

Erwähnt werden sollten Störungen aufgrund von Alkohol- und Drogenmissbrauch, da diese sehr häufig vorkommen. Sie sind mit Fortschreiten der Abhängigkeit durch einen zunehmenden Erinnerungs- und Kontrollverlust, soziale Isolation, körperliche Symptome (z.B. Hände zittern, Schweißausbrüche) und im chronischen Stadium teilweise durch psychotische Symptome gekennzeichnet.

Schließlich noch zu den Symptomen von Psychosen: Psychotisches Erleben kann bei verschiedenen Störungen auftreten, z.B. bei der paranoiden Schizophrenie, der wahnhaften Störung, der bipolaren Störung, und auch dem Alkoholdelir. Psychotische Episoden gehen mit einem zeitweiligen, weitgehenden Realitätsverlust einher. Zum einen können paranoide Wahnvorstellungen und Halluzinationen (in allen Sinnesmodalitäten, d.h. Hören, Sehen, Fühlen etc.) auftreten, bei anderen Betroffenen sind eine Stimmungsverflachung und unvorhersehbares Verhalten, Manierismen und soziale Isolation typisch. Auch können psychomotorische Störungen auftreten, die sich entweder in körperlicher und geistiger Bewegungslosigkeit bis hin zu Zwangshaltungen, aber auch in episodenhaften starken Erregungszuständen

zeigen können. Die schizotype Störung, die im DSM-IV zu den Persönlichkeitsstörungen gezählt wird, steht in der ICD-10 wegen ihrer Ähnlichkeit im selben Kapitel wie die Schizophrenie. Sie ist gekennzeichnet durch exzentrisches Verhalten und Anomalien des Denkens und Verhaltens mit einer Tendenz zu sozialem Rückzug, sowie paranoiden und bizarren Ideen. Vorübergehende quasi-psychotische Episoden (keine echte Psychose) mit intensiven Illusionen, akustischen oder anderen Halluzinationen und wahnähnlichen Ideen können bei der schizotypen Störung oder auch der emotional-instabilen Persönlichkeitsstörung vom Borderline-Typus auftreten.

Letztlich ist das Hantieren mit dem Begriff „psychische Störung“ oft ein Balanceakt zwischen der unzulässigen Pathologisierung von Menschen und dem leichtfertigen Übersehen einer behandlungsbedürftigen Symptomatik.

### Gesund, gestört oder gar krank?

Ein Laie wird kaum in der Lage sein, zu entscheiden, ob eine Störung vorliegt und wenn ja, welche. Doch legen Indizien eine therapiebedürftige Symptomatik nahe.

Es lohnt sich, im Vorgespräch abzuklären, ob der Coachee sich derzeit in therapeutischer Behandlung befindet. Bejaht der Klient diese Frage, so sollte unbedingt mit dem Therapeuten geklärt werden, ob ein paralleles Coaching sinnvoll ist. Dies ist allein schon aus rechtlichen Gründen erforderlich, um dem Eindruck entgegenzutreten, der Coach wolle therapieren. Psychotherapie ist nach dem Psychotherapiegesetz allein zugelassenen Psychotherapeuten vorbehalten. Liegt keine fachliche Diagnose durch einen Psychotherapeuten vor, was im Coaching ja der Regelfall ist – arbeitet er doch mit „Normalos“, jedenfalls mit Menschen, die sich dafür halten – sollte der Coach bei bestimmten, mehr oder weniger charakteristischen Anzeichen aufhören:

- unangemessene Reaktionen auf tatsächliche oder scheinbare Belastungen (z.B. irrationale oder übersteigerte Ängste, übertriebene Empfindlichkeit, starkes Misstrauen, starke Erregtheit)
- inadäquate, nicht oder nur schwer steuerbare Erlebens-, Denk- und Verhaltensmuster (z.B. Zwanghaftigkeit, Neigung zum Grübeln, starke Niedergeschlagenheit, ausgeprägte Kontaktscheu, notorisches Vermeidungsverhalten, starkes Minderwertigkeitsgefühl, Ängstlichkeit, affektive Instabilität, starke Impulsivität, Aggressivität, Suchtverhalten, Essattacken)
- Verlust des Realitätsbezugs (z.B. wahnhafte Ideen, Halluzinationen)
- Körperliche Symptome (z.B. Schlafstörung, Erschöpfung, Schweißausbrüche, Zittern, Schwindel)
- Orientierungs- und Hilflosigkeit

Sollten dem Coach Zweifel kommen oder der Coachee diese selbst äußern, raten wir zum Abfragen von Symptomen entsprechend den Anzeichen. Wer Probleme hat, seinen Alltag zu meistern, wer sich oft hilflos oder ständig überlastet fühlt, wer schon auf geringe Belastungen sehr leicht gereizt oder depressiv reagiert, wer sein Erleben, sein Denken und Verhalten schwer steuern kann oder unverhältnismäßig, über einen längeren Zeitraum unter körperlichen Symptomen wie Schlaflosigkeit, allgemeiner Erschöpfung und Appetitlosigkeit leidet, sollte besser einen Therapeuten aufsuchen.

### Wann ist von Coaching abzuraten?

Coaching beschränkt sich auf die zielorientierte Bearbeitung eines Anliegen des Klienten. Es arbeitet nicht an Störungen. Doch wenn das Problem des Coachees das Symptom einer Persönlichkeitsstörung oder eines psychischen Leidens ist, dann kann Coaching schnell zu einer Therapie bzw. zu einem Therapieversuch werden.

Im harmlosesten Fall bleibt das Coaching schlicht wirkungslos, im schlimmsten Fall können sich Symptome der Störung verstärken. Erkennt ein Coach nicht, dass sein Klient unter einer paranoiden Persönlichkeitsstörung leidet und dass der Klient ihn lediglich zur Abstützung seiner paranoiden Wahrnehmungen nutzt, wird er die Störung eher festigen oder sogar verstärken. Die Stärkung von Potenzialen bei hypomanischen oder manischen Anzeichen kann sich schnell zu einer Manie steigern. Ebenso kann Coaching einen Klienten mit Depression schnell an dessen aktuelle Leistungsgrenze bringen und symptom-verstärkend wirken. Michael Cavanagh, Psychologe an der Coaching Psychology Unit der Universität Sydney, rät Coaches, folgende Fragen zu prüfen (Cavanagh 2005):

- Liegt ein anhaltendes Leidensmuster über eine längere Periode vor?
- Fallen die emotionalen, verstandesmäßigen oder physiologischen Reaktionen des Klienten aus dem Rahmen des Üblichen?
- Ist das Problem des Klienten auf eine Situation oder einen Lebensaspekt beschränkt oder tritt es häufig und in verschiedenen Kontexten auf?
- Verhält sich der Klient abwehrend, d.h. vermeidet er die Auseinandersetzung mit seinen problematischen Verhaltensweisen?

- Bestehen die problematischen Muster fort, obwohl dem Klienten eine Änderung wünschenswert erscheint?

Ein wichtiges Entscheidungskriterium für oder gegen ein Coaching ist die Selbststeuerungsfähigkeit des Klienten. Ist er im Sinne von Selbstwirksamkeit nicht mehr in der Lage, sein Leben in befriedigender Weise zu gestalten, weil eine bestimmte psychische Symptomatik seine Wahrnehmung, sein Denken und Verhalten negativ dominiert, ist immer eine Therapie angesagt. Dazu kommt auch die Frage nach einer möglichen Selbst- oder Fremdgefährdung.

Eine rein zielorientierte Beratung im Sinne von Coaching ist dann kaum mehr möglich. Auch ein akutes Burnout ist kein Thema mehr für ein Coaching im Bereich Selbstmanagement, sondern ist ein Fall für eine Selbstmanagement-Therapie. Erst nach erfolgter Therapie kann ein Coaching sinnvoll sein. Die Aussage eines Coaches, „ich habe den Eindruck, dass bei Ihnen eine Therapie angesagt ist und kein Coaching“, ist in einem solchen Fall kein Eingeständnis von Inkompetenz, sondern ein kompetentes Erkennen von Grenzen der eigenen Fähigkeiten.

Soll ein Coach nun die Pathologenbrille aufsetzen und jeden Klienten auf mögliche psychische Störungen screenen? Keineswegs. Er sollte aber wachsam sein, wenn Anzeichen für ein tiefer liegendes Problem erkennbar sind, das sich durch ein Coaching allein nicht lösen lässt. Die in diesem Artikel genannten Indizien sollen eine Hilfestellung dafür sein. Wenn Coaching darauf abzielt, dem Coachee die bestmögliche Hilfestellung zu geben, dann gehört auch die Beratung für die bestmögliche Beratung dazu. Therapie kann im Einzelfall die bessere Option sein.

#### Literatur:

- American Psychiatric Association: Diagnostic and statistical manual of mental disorders, 4th edition. American Psychiatric Press, Washington, DC 1994.
- Cavanagh, Michael: Mental health issues and Challenging Clients in executive Coaching. In: Cavanagh, M.; Grant, A. M.; Kemp, T. (Hg.): Evidence-based coaching. Australian Academic Press, S. 21–36, Bowen Hills, Qld. 2005.
- Psychotherapeutenkammer (2009): Häufigkeit psychischer Störungen. [http://www.bptk.de/psychotherapie/zahlen\\_fakten/89067.html](http://www.bptk.de/psychotherapie/zahlen_fakten/89067.html)



**Dr. Constantin Sander** ist Coach (DVNLP) und arbeitet als Business Coach in Heidelberg ([www.mind-steps.de](http://www.mind-steps.de)). Von ihm erscheint in diesen Tagen bei Business Village das Buch „Change – Bewegung im Kopf“.

**Sabine Kagerer** ist Diplom-Psychologin und Psychologische Psychotherapeutin (VT) i.A.



# Follow me!

Von Henri Apell



Mehr als nur Gezwitscher:  
Wie Trainer und Coaches vom Twittern profitieren können.

NLP-Mitbegründer Richard Bandler tut es und der Erfolgstrainer Tony Robbins auch. Vera F. Birkenbihl vom „Institut für gehirngerechtes Arbeiten“ und der Rhetoriktrainer und Buchautor Stéphane Etrillard tun es, und ebenso die Lufthansa, die Deutsche Bahn und Ebay Deutschland. Sie alle twittern!

Twittern? Ach ja, schon mal gehört, das sind Kurznachrichten, so ähnlich wie SMS. Da wird so belangloses Zeug erzählt, selbst Chirurgen sollen jetzt sogar aus dem Operationssaal twittern.

Übersetzt heißt es so viel wie Gezwitscher oder Geflüster. Twitter fungiert als Microbloggingdienst, der es wie auch die etwas älteren Web-Blogs ermöglicht, gewissermaßen ein Internettagebuch zu führen. Allerdings eines, dessen Einträge vom Umfang her auf 140 Zeichen begrenzt sind. Für die Öffentlichkeit zugänglich wurde er 2007, und noch immer ist er der am schnellsten wachsende Dienst im Internet. In Deutschland nutzen gut 1,8 Mio Menschen Twitter (<http://de.wikipedia.org/wiki/Twitter>), keineswegs nur Jugendliche.

Was bringt das Twittern Trainern und Coaches? Zunächst einmal: Sie sind im Internet präsent. Der Heidelberger Buchautor und Coach Robert Kopp-Wichmann (<http://twitter.com/RKoppWichmann>) erreicht durch Twitter seine Seminarteilnehmer. An den Nachrichten anderer Twitterer schätzt er Ideen und Tipps für seine Arbeit. Auch sein Blog (<http://www.persoenlichkeits-blog.de/>) profitiert: Er gewinnt Leser, findet Rezensenten für seine Fachbücher und viel Feedback. Die NLP-Lehrtrainerin und Lehrcoach Dr. Sabine Marquardt (<http://twitter.com/DerNLPCoach>) dagegen schreibt auf Twitter nur, wenn es ihre Trainings zulassen. An Bürotagen nutzt sie den Dienst öfter. Wenn sie NLP-Seminare gibt, entsprechend weniger. Für sie ist Twitter vor allem ein Werbe- und PR-Mittel.

Ich selbst (<http://twitter.com/henri1apell>) bin regelmäßig „auf Twitter“. Ich schreibe zwei bis drei Kurznachrichten pro Tag, verweise auf meinen Blog oder auf interessante Artikel und Interviews. Für meinen Blog erhalte ich nützliche Tipps, die ich zu Blogartikeln ausarbeite. Meine Beiträge über twitternde Coaches und Trainer sind die meistgelesenen Posts in meinem Blog.

## Einfache Registrierung

Einen Twitteraccount haben Sie schnell angelegt: Einfach auf <http://twitter.com> gehen und sich registrieren lassen. Sie brauchen erst einmal nur eine Mailadresse. Ferner sollten Sie sich einen ansprechenden Namen überlegen. Mit beidem können Sie sich dann anmelden und ab sofort sind Sie unter [www.twitter.com/name](http://www.twitter.com/name) im Internet vertreten. Dann veröffentlichen Sie ein paar Beiträge und suchen nach interessanten Mit-Twitterern.

Seit Kurzem können Sie in Ihren Einstellungen bei Twitter auch alle Angaben auf Deutsch umstellen. Trotzdem werden weiterhin von vielen die englischen Begriffe benutzt.

*Following:* Um Nachrichten anderer Twitterer lesen zu können, müssen Sie diese abonnieren. Diesen Vorgang nennt man bei Twitter „followen“, und Sie sind dann ein Follower dieses Twitterers.

*Follower:* Das sind also jene Personen, die Ihnen folgen. Die Zahl Ihrer Follower ist auf Ihrer Twitter-Seite für jeden sichtbar, auch wer Ihnen folgt, wird gezeigt, sogar mit deren Profilbild.

*Tweet:* Die kurzen 140-Zeichen-Nachrichten bei Twitter heißen Tweets.

---

*Retweet:* Eine direkte Antwort auf einen Tweet. So entsteht ein Austausch unter Twitterern.

*Direktnachrichten:* Sie können bei Twitter auch Ihren Followern eine private Nachricht schicken. Diese ist dann nicht öffentlich zu sehen. So können Sie z.B. bei einer Frage in einem Tweet direkt antworten.

*Listen:* Neu sind die Listen. Sie können Twitterer, denen Sie folgen, Listen zuordnen. Sie können auch die Listen anderer einsehen und so Kontakt zu interessanten Menschen finden. Ich selbst bin aktuell auf zwölf Listen vertreten, sie heißen Coaching, Blogger, Weiterbildung, Trainer-Coachs.

Für die so genannte Statusmeldungen stehen genau 140 Zeichen zur Verfügung. Das zwingt zur Kürze. Wenn Sie bei Ihrem Tweet auf eine Website oder einen Blog verlinken wollen, dann bietet z.B. die Adresse <http://www.tinyurl.com/> die Möglichkeit, Links zu verkürzen.

Wenn Sie Twitter als Trainer für Ihr Marketing nutzen wollen, dann sollten Sie mit privaten Nachrichten äußerst sparsam umgehen. Persönlich sollten Sie dagegen schon werden. Twittern Sie über Ihre Seminare, äußern Sie Ihre Meinung zu Fachthemen oder zu Büchern, die Sie gerade lesen. Verweisen Sie auf interessante Podcasts oder Videos. Die Person hinter diesen Nachrichten soll durchschimmern. Retweeten Sie Interessantes, stellen Sie Fragen oder beantworten Sie die Fragen einiger Follower. Dosieren Sie am Anfang die Frequenz Ihrer Tweets, es folgen Ihnen ja nur wenige. Schauen Sie sich die Tweets Ihrer Kollegen an. Wie machen die das?

Jetzt beginnt die spannende Suche nach Leuten, denen Sie folgen und von denen Sie hoffen, dass diese auch Ihnen folgen. Hier sind die Listen von großem Vorteil.

Schauen Sie sich die Listen von Trainerkollegen an und werfen Sie einen Blick in deren Accounts. Ist es interessant für Sie, worüber sie schreiben? Wenn ja, folgen.

## **Nützliche Zusatztools**

Für Twitter gibt es jede Menge Zusatzapplikationen, auch dies macht den großen Erfolg des Microbloggingdienstes aus. Für Anfänger geeignet:

*Twitterlater* – Damit können Sie zeitversetzt twittern. Sollten Sie gerade mehrere gute Ideen haben, so können Sie diese Tweets den Tag oder die Woche über verteilen. Sehr einfach zu handhaben.

*Search.twitter* – Sie wollen wissen, wer gerade über NLP tuitert? Sie können über [search.twitter.com](http://search.twitter.com) nach bestimm-

ten Begriffen suchen oder nach Personen. Wenn Ihnen die Tweets gefallen, können Sie diesen Twitterern auch folgen.

*Handy:* Für alle internetfähigen Handys gibt es Clients und Applikationen, so dass Sie auch bequem von unterwegs einen kurzen Tweet absetzen können.

Das (Ver-)folgen der Mitteilungen anderer Twitternutzer, das so genannte „Following“, sowie die Öffnung der eigenen Texte für andere, machen den eigentlichen Reiz des Dienstes aus. Folgt man jemand anderem, so tauchen dessen Beiträge ebenfalls auf der individuellen, öffentlich zugänglichen Twitterseite auf und ergeben so ein Mosaik an gemischten Informationshäppchen. Ganz im Sinne des Web 2.0-Gedankens gehört zum Nehmen natürlich auch das Geben, d.h. man öffnet seine Meldungen und stellt diese zum Abonnieren bereit.

So entsteht eine neue und vor allem schnelle Art der Kommunikation. Innerhalb von Sekunden ist mein Tweet online und kann weiter verbreitet werden. Dies ist vor allem bei kontroversen Meinungen oder originellen Beiträgen der Fall.

Der SMS-Charakter von Twitter mag zu einem allzu jovialen Ton verleiten. Als Kommunikations-Profi sollten Sie sich vor dem Start überlegen, zu welchem Zweck Sie twittern, und entsprechend professionell vorgehen. Wollen Sie auf Ihre Dienstleistungen hinweisen, in kollegialen Austausch kommen oder potenzielle Neukunden akquirieren, passen Sie den Ton Ihrem Anliegen und Ihrer Zielgruppe an.

Auf Ihrem Twitteraccount erscheint rechts ein Bild mit einer Beschreibung von Ihnen. Nutzen Sie diese Chance und stellen Sie sich und Ihre Internetpräsenz dar. Später können Sie ein eigenes Hintergrundbild erstellen. Auch dafür gibt es spezielle kostenlose Angebote, die Sie dabei unterstützen.

Da Sie als Trainer oder Coach twittern, sollten Sie unbedingt ein Impressum angeben. Schließlich twittern Sie nicht privat und damit gilt auch hier die so genannte „Impressumspflicht“ nach § 5 TMG (Telemediengesetz).

## **Was bringt es?**

In Zeiten, in denen die Onlinereputation immer wichtiger wird, ist Twitter ein geeignetes Medium, um im Internet bekannt zu werden. Wer nach Trainings und Seminaren sucht, beginnt dies meist im Internet, tatsächlich nimmt dort die Suche nach derartigen Angeboten zu. Da hilft Twitter über die Backlinks, sich in den Suchmaschinen gut aufzustellen.

Ferner bietet Twitter die Möglichkeit zum Austausch mit Kollegen, mit denen man sonst nicht in Kontakt treten würde. Auch für das so genannte Monitoring eignet sich

Twitter. Über den Microbloggingdienst findet ein reger Austausch über Meinungen zu bestimmten Themen und Personen statt. Was denken Twitterer über Rhetoriktrainings, Focussing oder NLP? Mit dem Dienst <http://www.monitter.com/> können Sie das verfolgen.

Twitter ist ein noch junges Medium, daher ist der Erfolg dieser Kommunikationsart für den Einzelnen noch schwer einzuschätzen. Eines ist klar: Die Anzahl der Follower allein kann nicht das Kriterium sein, denn sie sagt nichts über die Qualität des Inhalts. Es gibt Internetmarketer, die jedem folgen, der ihnen auch folgt. So entstehen Accounts mit über 10.000 Followern und Followings. Deren Tweets bestehen zum größten Teil aus Werbung oder Hinweisen auf Werbepartner. Beachten Sie bei Ihren Followern folgende Fragen: Haben sie ähnliche Interessen? Sind es Kollegen? Kommentieren diese Ihre Tweets? Findet ein Austausch statt? Lassen Sie sich einfach auf Twitter ein. Sie werden überrascht sein, was damit möglich ist.

Links:

- [http://www.kriegs-recht.de/wp-content/uploads/2009/09/twitter\\_impresum\\_azo.pdf](http://www.kriegs-recht.de/wp-content/uploads/2009/09/twitter_impresum_azo.pdf)
- <http://www.coach-im-netz.de/2009/11/11-weitere-coaches-und-trainer-die-twittern/>
- <http://www.coach-im-netz.de/2009/11/twitter-kompetent-nutzen-ein-kurzer-ratgeber/>
- <http://themetricssystem.rjmetrics.com/2010/01/26/new-data-on-twiters-users-and-engagement/>



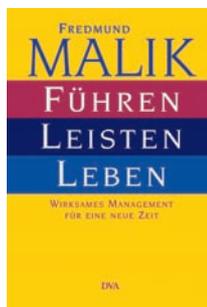
**Henri Apell** ist NLP-Trainer und Coach in Heidelberg. Tipps und Infos zum Thema: [www.coach-im-netz.de](http://www.coach-im-netz.de).

### 5 Gründe für ein Abo

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

### Das Problem.

Zu viele, neue Wirtschaftsbücher.  
Zu wenig Zeit.



399 Seiten

### Die Lösung.

Weniger lesen. Mehr wissen.  
**business bestseller summaries.**



8 Seiten

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

► **Gratis-Ansichtsexemplar: [www.business-bestseller.com](http://www.business-bestseller.com)**

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

Name, Vorname \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Straße, Nr. \_\_\_\_\_

PLZ, Ort \_\_\_\_\_ Tel. (nur für ev. Rückfragen) \_\_\_\_\_

**Fax (040) 4325-2187** Datum/Unterschrift  \_\_\_\_\_

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

**Jetzt  
3 Monate  
testen!**

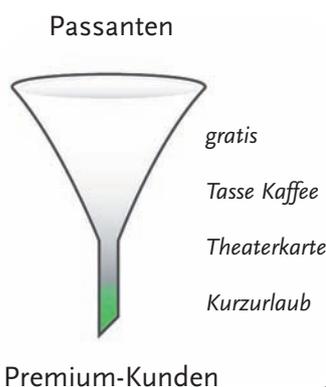


# Der Produkt-Trichter

Von Mathias Maul

## Teil 2: Schritt für Schritt zum Premium-Angebot

Coaches, Trainer und Therapeuten reden oft davon, ihre Klienten zu „transformieren“. Wie wäre es, wenn Sie Ihre Dienstleistungen derart anbieten könnten, dass auch Besucher Ihrer Website eine Transformation durchlaufen – vom beiläufigen Spaziergänger zum begeistert wiederkehrenden Kunden? Stellen Sie sich vor: Ein Straßenverkäufer steht in einer vollen Einkaufsstraße. Jedem Passanten, der seinen Stand betrachtet, bietet er eine handgeschöpfte Praline aus feinsten Schokolade an. Sobald der Passant beherzt zugreift, zieht der Verkäufer seine



Hand zurück und sagt: „Das macht dann 1.000 Euro bitte.“ Er wird auf seinen Pralinen sitzenbleiben.

Einem Passanten, der ohne direkte Empfehlung auf Ihre Website gelangt, werden Sie nicht ohne weiteres eine Ausbildung oder Coaching-Session für 1.000 Euro verkaufen können. Mit einem Produkt-Trichter

hingegen bringen Sie auch zufällige Besucher Schritt für Schritt „auf den Geschmack“ und machen sie zu treuen Kunden. Als ich noch Coaching-Ausbildungen leitete, bot ich einige Seminarskripte vollständig zum kostenlosen Download an. Kein Passant kauft im Vorbeigehen eine Ausbildung, aber ein Skript mit echtem Mehrwert zum kostenlosen Download? Wer könnte einer kostenlosen Praline widerstehen?

Kunden binden sich liebend gern an Sie, wenn ihnen die Bindung einen echten Vorteil bringt. Wenn Sie einem Besucher Ihrer Website ein wertvolles Produkt gratis anbieten, werden Ihnen die meisten Beschenkten freudig und freiwillig ihre E-Mail-Adresse verraten, um auf dem Laufenden gehalten zu werden: Der Passant hat die erste Schwelle überschritten. Von diesem Zeitpunkt an können Sie die Interaktion mit Ihren „Gratis-Kunden“ Schritt für Schritt intensivieren.

Was mit einem kostenlosen Download begann, setzt sich vielleicht mit einem ebenso kostenlosen vierteiligen Coaching-Kurs per E-Mail fort, der mit einem Fragebogen endet. Danach bieten Sie all jenen, die den Kurs in Anspruch genommen und den Fragebogen ausgefüllt haben, ein erstes

Produkt zu einem relativ niedrigen Preis an, sagen wir zum Preis einer Tasse Kaffee. Nach und nach steigt der Preis und damit steigen Vertrauen und Kundenbindung. Dabei werden von Ebene zu Ebene Kunden „aussteigen“, wenn ihnen zum Beispiel der Preis zu hoch wird oder das Produkt nicht ausreichend attraktiv erscheint, und am Ende des Trichters warten dann Ihre Traumkunden auf Sie.

### Rückwärtsplanung

- ...⇒ Beginnen Sie mit der Planung von hinten nach vorn beim Premium-Angebot und finden zunächst das Angebot, das Sie *am Ende* des Trichters plazieren möchten.
- ...⇒ Planen Sie dann Schritt für Schritt in Richtung der kostenlosen Praline, die am oberen, breiten Ende des Trichters auf Passanten wartet. Eine Anzahl von drei bis fünf Ebenen hat sich gut bewährt.
- ...⇒ Machen Sie Ihr Pralinen-Produkt so verlockend wie möglich und zielen Sie auf eine möglichst breite Masse ab. Damit am Ende genügend Kunden Ihr Premium-Produkt kaufen, muss der Trichter oben sehr breit sein. Plazieren Sie dann das kostenlose Produkt so deutlich auf Ihrer Website, dass auch ein zufälliger Passant es findet ...

... und lesen Sie in den nächsten Folgen dieser Serie, wie Sie sehr viele Menschen dazu bewegen, Ihre Website zu finden und die erste Schwelle in den Trichter zu überschreiten. Bis dahin: Viel Erfolg!

#### Was Sie in diesem Jahr in dieser Rubrik weiter erwartet:

- Heft 3: Hören, Sehen, Fühlen: Alle Kanäle nutzen
- Heft 4: Social Marketing: Der Markt ist Konversation
- Heft 5: Traffic, Traffic, Traffic: Verkehrsberuhigung war gestern
- Heft 6: Selbstoptimierung: Wenn Websites „denken“ lernen

#### Bisherige Folgen:

- Heft 1: Der Einstieg: Die drei Elemente eines wirkungsvollen Online-Auftritts.



**Mathias Maul**, Linguist, Informatiker, Experte für Nischen- und Online-Marketing für Mediziner, Coaches und Trainer, [hallo@maulco.de](mailto:hallo@maulco.de).

# Wo bin ich gefordert?

Von Friedemann Schulz von Thun

Ruth Cohn entwickelte eine humanistische Alternative zum Ich-fernen Lernen: die Themenzentrierte Interaktion.

Ein Nachruf.



**R**uth Cohn ist tot. Damit ist eine der Großen der Humanistischen Psychologie von uns gegangen. Sie war es, die das, was wahrhaft „humanistisch“ an der Humanistischen Psychologie ist, wesentlich herausgearbeitet und zugleich in ihrer Menschlichkeit verkörpert hat. Sie hinterlässt uns diesen Kompass, ganz praktisch in der Gestalt von TZI, dem „Themenzentrierten Interaktionellen System“, einer Kunst der Gruppen- und Teamleitung, die uns bleibende Maßstäbe setzt und überall dort, wo Menschen miteinander lernen und arbeiten wollen, ein wahrer Segen sein kann.

Dr. h.c. Ruth Charlotte Cohn, geborene Hirschfeld, wurde als deutsche Jüdin 1912 in Berlin geboren. Dort wuchs sie auf und begann ein Psychologiestudium. Nach beklemmenden und beängstigenden Erfahrungen mit dem Nationalsozialismus war sie gut beraten, Deutschland 1933 zu verlas-

sen und zunächst in die Schweiz, später in die USA zu emigrieren. In New York verbrachte sie als Psychoanalytikerin einen Großteil ihres Lebens. Sie kam dort mit den neuen Erlebnistherapien, auch besonders mit Fritz Perls und seiner Gestalttherapie in Berührung.

Zwei Erfahrungen, Erkenntnisse kamen zusammen, damit TZI erfunden werden konnte und musste: Erstens, „die Couch war zu klein“! Die Couch der Psychoanalyse hatte doch nur Platz für eine einzige Person, mehrmals in der Woche. Aber gab es nicht, auch und gerade nach der Erfahrung des Holocaust, sehr viele Menschen, die das Humane in sich selbst stärken und

entfalten wollten? Kognitive Spitzenleistungen garantieren noch kein gutes Seelenleben, auch kein gutes Miteinander in der Ehe, in der Schule, in der Politik und im Arbeitsleben. Sollte es nicht möglich sein, mithilfe von Psychologie, Psychotherapie und Pädagogik dem Fortschritt der Humanität zu dienen? Die Couch war zu klein, daher die Gruppe!

Und zweitens: Ruth Cohn stand stauend vor der Tatsache und wollte sich nicht damit abfinden, dass in den Hörsälen und Klassenzimmern die Stunden häufig so akademisch und ich-fern, abstrakt, abgehoben, dialogarm und oft gähnend öde verliefen, wäh-

rend es in den Therapiegruppen so ergreifend und begegnungsreich, so lebens- und menschnah zugeht, mit großer Betroffenheit und innerer Anteilnahme. – Es müsste doch möglich sein, auch Lern- und Arbeitsgruppen so zu gestalten und zu leiten, dass etwas von der Lebendigkeit, der dialogischen Aktivierung, der inneren Anteilnahme und der couragierten Selbstbestimmung hineinkäme!? Die Antwort darauf war TZI, das kluge und kundige Gleichgewicht von vier Faktoren, die beachtet und gestaltet sein wollen. Es ist das Dreieck in der Kugel, das Ruth Cohn uns hinterlässt und das ich den Schätzen der Menschheit zurechne.

Gehen wir diese vier Faktoren kurz einmal durch. Da ist zum ersten das Thema, das uns gegeben, aufgegeben ist. Bei Ruth Cohn konnte man lernen, wie ein Thema formuliert sein will, damit ich mich als Lernender darin wiederfinde und mit der Herausforderung in Kontakt komme, die in ihm steckt. Also nicht: „Aspekte der Zivilcourage – Theorien und Befunde“, sondern, für ein lebendiges Lernen in Gruppen: „Wo ist meine Zivilcourage gefordert und wie kann ich sie in mir stärken und die Hindernisse erkennen, die mich schwächen und lähmen?“ So formuliert ist das Thema ergreifend und herausfordernd und schlägt eine Brücke zum einzelnen Gruppenteilnehmer, auf den man von nun an gespannt sein darf.

Damit ist der zweite Faktor angesprochen: das „Ich“, das einzelne Individuum mit seinem besonderen Zugang zum Thema, aber auch mit seinen Blockaden und Störungen. Ein guter professioneller Gruppenleiter fasst auch die einzelnen Individuen ins Auge, um das, was in ihnen steckt, für die gemeinsame Arbeit zu befördern. Manchmal kann es nötig und ergiebig sein, sich mit den Störungen eines Einzelnen zu befassen („Störungen haben Vorrang!“). Nachdem ihr Daseinsrecht anerkannt wurde und indem sie ausgesprochen werden, entsteht ein befrei-

endes Klima von „Ach, das kann man hier sagen!“. Auch der Gruppenleiter, die Gruppenleiterin selbst, ist ein „Ich“, dem ein besonderes Gewicht zukommt und das besondere Beachtung verdient. Wer hat sich nicht schon in dem Wunsch, effektiv und dienlich zu sein, übergangen, überfordert gefühlt und den Kontakt zu sich selbst verloren?

Sodann das „Wir“, die Gruppe, die mehr ist als die Summe ihrer Individuen. Der professionelle Gruppenleiter hat drittens ein kundiges Auge auf den Gruppenprozess, wie er ihn anstiften, fördern oder, im Falle von Blockaden oder wildwüchsiger Dynamik, so bearbeiten kann, dass erstmals oder wieder ein tragfähiges Miteinander entsteht.

Der vierte zu berücksichtigende Faktor ist der „Globe“, die Kugel um das Dreieck herum. Die Geschehnisse und Verhältnisse außerhalb der Gruppe, das System, das uns umgibt, ist auch in der Lern- und Arbeitsgruppe präsent und entfaltet seine Bedeutung und zuweilen seine Brisanz, für das Thema, für Einzelne oder für die Gesamtgruppe. – Und so soll der professionelle Gruppenleiter nicht auf *einen* dieser Faktoren optimal fokussieren, sondern die Kunst besteht darin, eine dynamische Balance der Beachtung und Fokussierung dieser vier Faktoren zu ermöglichen.

Dass sachliche Produktivität, menschliches Wachstum und mitmenschliches Gedeihen gleichzeitig verwirklicht werden und wechselseitig zum Gelingen beitragen können, das ist die Verheißung von TZI. Sie ist inzwischen in Schulen, Universitäten, in der Erwachsenenbildung und im Arbeitsleben soweit erprobt und bewährt, dass manches von dieser Verheißung bereits zu Lebzeiten von Ruth Cohn in Erfüllung gegangen ist, vorausgesetzt, der Gruppenleiter hatte sein Handwerk gut gelernt. Das lässt sich nicht „schnell mal eben draufschaffen“. Aber der weite

# «Open»

## NLP

... weiter gehen und weiter führen ...



NLP-TRAININGS  
AUF ALLEN STUFEN  
die nächsten Termine:

PRACTITIONER

- COACHYOURSELF  
27.-29.8.10
- COACHYOURPARTNER  
30.8.-1.9.10

MASTER

- DER HYPNOKOMMUNIKATOR  
22.-29.4. und 2.-13.6.11

COACH & TRAINER

- REGELN – NACH WESSEN  
PFEIFE TANZEN SIE?  
15.-17.10.10
- SOULTRAIN – DAS ABC  
DER EMOTIONEN  
10.-12.12.10

SPECIALS

- PLANET PARTY  
4.-8.8.10
- SPINNER  
4.-7.11.10

Auf unserer Website finden  
Sie viele interessante  
Gratis-Downloads.

Philosophie mit  
Konsequenzen ...

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

Weg von der Erkenntnis zur Umsetzung lohnt sich: Wie viel menschliche Energie wird tagtäglich in chaotischen Teambesprechungen, gähnend langweiligen Konferenzen, wildwüchsigen Elternabenden, zerfahrenen Leitungsbesprechungen, wie viel Bereitschaft zur Teilhabe und zum Engagement im Keime erstickt? – Wie oft habe ich hervorragende Gelehrte, Koryphäen ihres Faches, erlebt, die mit dem, was in der Gruppe entstand, nicht fertig wurden: Sie reagierten sichtlich genervt, hilflos oder gar nicht. – In der Lern- und Arbeitsgruppe steckt ein enormes Potenzial – zum Schlechten wie zum Guten. TZI eröffnet die Chance, das Beste aus ihr herauszuholen.

„Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion“, so lautet der Titel ihres ersten Buches und zugleich die Überschrift ihres beruflichen Lebenswerkes. Ruth Cohn kehrte 1974 mit 62 Jahren nach Europa zurück und ließ sich in der Schweiz nieder, nahe der Ecole de Humanité im Berner Oberland, wo sie beratend tätig wurde, zugleich aber auch Kurse in TZI für Lehrer und Erwachsenenbildner anbot. An einem solchen Kurs, der dauerte 14 Tage, nahm ich 1977 teil, denn auch in Hamburg war TZI inzwischen bekannt geworden. Ein Jahr später kamen wir mit einer ganzen Gruppe von Dozenten aus der Hamburger Universität. Und 1979 verlieh der Fachbereich Psychologie ihr die Ehrendoktorwürde.

Hier im Berner Oberland, in der Einsamkeit der Berge, entstand ein weiteres wichtiges, autobiographisch geprägtes Buch: „Gelebte Geschichte der Psychotherapie“, zusammen mit dem inzwischen verstorbenen Kollegen und Freund Alfred Farau.

Ein noch so gutes Konzept wird erst dann eindrucksvoll, wenn es einen Menschen gibt, der es vertritt und be-seelt. Ruth Cohn war ein wunderbarer Mensch, scharfsinnig in ihrer Intellektualität, schlagfertig in der Kommunikation, liebenswürdig von ganzem Herzen und immer gern auch streitlustig, wenn es etwas auszukämpfen galt. Für mich war sie anfangs eine strenge und konfrontierende Lehrerin: „Du kennst viele Techniken, Methoden und Instrumente, aber das wichtigste Instrument in deiner Art von Arbeit bist du selbst!“ Und dieses so wichtige Instrument gelte es gut zu kennen, pfleglich zu behandeln, zu verfeinern und zu entwickeln. Der gestandene Professor und Verhaltenstrainer, der ich 1977 war, musste diesbezüglich erneut die Schulbank drücken – und hat es nicht bereut.

Als vertriebene Jüdin hatte sie Deutschland verlassen, als Entwicklungshelferin der Humanität kehrte sie nach vielen Jahrzehnten zurück. Diese weise alte Frau konnte sich, bei aller Sorge um den Zustand dieser Welt, so herzenslustig freuen, wenn man sie in ihrer klitzekleinen Kammer im Berner Oberland besuchte. Seit den Achtzigerjahren suchte sie, angesichts einer bedrohten Welt, nach einer Verbindung von Politik und Humanistischer Psychologie, geleitet von der Überzeugung, dass die politische Bewegung eine psychologi-

sche Fundierung braucht, ebenso nötig wie die psychologisch-therapeutische Bildungsbewegung sich im politischen Einsatz fortzusetzen habe. Für ihr Lebenswerk wurden ihr zahlreiche Ehrungen zuteil, so das Große Verdienstkreuz des Verdienstordens der Bundesrepublik Deutschland aus der Hand von Richard von Weizsäcker. Aber das Wichtigste ist wohl die inspirierende Kraft, die von dieser Frau ausging. Eine Fülle von Veröffentlichungen renommierter und kluger Autoren, die sich auf sie und ihr Werk beziehen – allein das ist schon eine erstaunliche Ernte. Jüngst erschien das „Handbuch Themenzentrierte Interaktion“, herausgegeben von Ina Schneider-Landolf, Jochen Spielmann und Walter Zitterbart, mit nicht weniger als 39 Autorinnen und Autoren und dem Ziel, 53 Aspekte von TZI nach dem Erfahrungs- und Diskussionsstand von 2008 auszuleuchten. Sie konnte noch erleben, wie ihr Lebenswerk blüht und gedeiht.

Ruth Cohn war „nebenbei“ auch Lyrikerin. „Von früher Kindheit an hatte ich gedacht: Ich darf nicht sterben, ehe ich ein wirklich schönes Gedicht geschrieben habe!“ Auch dies ist ihr gelungen, mehr als eins. In einem ihrer Gedichte heißt es: „Leben darf sterben. Ich sterbe nie, weinte der Tod ...“. – Sie durfte jetzt: Mit 97 Jahren hat Ruth Cohn am 30. Januar in Düsseldorf die Augen geschlossen.



**Prof. Dr. Friedemann Schulz von Thun**, entwickelte grundlegende Modelle der Kommunikation, wie das Kommunikationsquadrat. Er leitet Fortbildungen von Beratern, Trainern und Führungskräften an seinem eigenen Institut in Hamburg ([www.schulz-von-thun-institut.de](http://www.schulz-von-thun-institut.de)).

# WorkShop



Für Trainer, Coaches, Berater, Prozessbegleiter

**Klinik**

und alle professionellen Kommunikatoren

## Es läutet schon wieder ...

Und wieder. Und wieder! Unglaublich, das Telefon heute. Gestresst heben Sie ab und versuchen: zu lächeln. »Das unterstützt die gute Atmosphäre in wichtigen Telefongesprächen« haben Sie gehört. Seien Sie gewiss: Dieses »Lächeln« verpufft im Äther, es kommt am anderen Ende der Leitung gar nicht an ...

Dennoch ist es wert, sich mit **Stimme und Kommunikation am Telefon** zu beschäftigen: Erfolgreiches Telefonieren ist im täglichen Business bares Geld wert. Lesen Sie in dieser WorkShop-Klinik, wie Sie Ihre Stimme am Telefon optimal einsetzen.

Verliebt sich ein Anrufer in die Tonbandstimme Ihres Unternehmens, wie kürzlich in Japan passiert (s. nächste Seite), müssen Sie eventuell noch etwas nachjustieren ...

## Sprich, damit ich dich sehe – Teil 2

Liebe Leserin, lieber Leser, was meinen Sie: könnten Sie eine Automarke allein am Klang der Fahrtür beim Öffnen oder Schliessen erkennen? Im direkten Vergleich: vermutlich ja. Denn die Sounddesigner der Autohersteller basteln an möglichst »typischen« und wiedererkennbaren Klangerlebnissen, die das Produkt von den Angeboten der Konkurrenz hörbar abhebt.

Und was für Autotüren gilt, das gilt auch für Feuerzweckverschlüsse, das Knistern von Kartoffelchipspackungen und die Tastengeräusche von Mobiltelefonen: die – verkaufsfördernde – Bedeutung der »Stimme« eines Produktes ist längst erkannt und der Klang, der ganz spezielle »Sound« eines Produktes, bestimmt die Gesamtkomposition ganz wesentlich mit.

Und was für Autotüren gilt, das gilt erst recht für unsere eigene Stimme. In jeder Situation.

Viel Vergnügen beim heutigen WorkShop wünscht Ihnen!

dez  
  
 Der Christian Tschepp



## Stimme in Konfliktgesprächen

Im zweiten Thema dieser WorkShop-Klinik widmet sich Stimm-Coach Arno Fischbacher der »**Wunderwaffe Stimme**«: Mit einfachen Übungen, Hintergrundinformationen und praktischen Tipps erläutert er, wie Sie auch in heissen Situationen eine ruhige Stimme bewahren (oder zu ihr zurückfinden) können.

**Ihre Meinung zur WorkShop-Klinik? Schreiben Sie uns: [linden@junfermann.de](mailto:linden@junfermann.de)**



## WorkShop Nr. 6:

## »Geheimer Verführer Stimme – Teil 2«

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



# Praxis Workshop

## Geheimer Verführer Stimme – Teil 2

### Praxistipp:



Mit der folgenden Methode beruhigen Sie Ihre Stimme und erlangen Ihre Handlungsfähigkeit wieder. Wenden Sie sie überall dort an, wo starke Gefühle Ihre Handlungsfähigkeit einschränken.

### »Sense Focusing« gezieltes Wahrnehmen zur Selbststeuerung:

Sobald Sie bemerken, dass in Ihnen Ärger oder Wut aufsteigt, fragen Sie sich: »Wo in mir spüre ich dieses Gefühl im Moment körperlich am stärksten?« **Legen Sie Ihre flache Hand auf diese Stelle.** Niemand wird das beachten. Oft ist es der Magen, der sich zusammengezogen hat, oder es »arbeitet« im Bauch, vielleicht pocht Ihr Herz fühlbar. Spüren Sie in sich hinein. Was genau nehmen Sie wahr?

**Allein durch die Berührung wird sich die Spannung langsam zu lösen beginnen.** Sie sind nun wieder steuerungs- und handlungsfähiger: Welche Bedürfnisse liegen hinter der Verärgerung oder dem Vorwurf? Welchen kleinsten konstruktiven Schritt könnten Sie nun tun, um zur Lösung des Konflikts beizutragen?



## 1. »Wunderwaffe« Stimme Die Stimme im Konfliktgespräch

Es war eine schreckliche Diskussion. Das Stimmengewirr wurde immer lauter, Frau Müller begann zu kreischen und Herr Maurer ließ seine Stimme durch den Raum poltern ... Vermutlich haben Sie solche oder ähnliche Situationen im Beruf oder im Privatleben schon erlebt. Gerade in Konfliktsituationen ist die Stimme sehr präsent und hat eine enorme Wirkung. Die gute Nachricht: Sie haben es selbst in der Hand, Ihre Stimme ganz bewusst einzusetzen. Wie ein Argument, kann auch der gezielte Einsatz der Stimme im Konflikt zur Lösung beitragen.

### Warum wird meine Stimme in Konflikten laut und schrill?

Anspannung erhöht die Stimme. Die Körpersprache zeigt angespannte Blicke, Gesten und Körperhaltungen. All das wirkt unmittelbar auf den Klang der Stimme, die Kontrahenten werden merklich lauter und höher, bis die Situation schließlich eskaliert und beide einander anschreien. Sowohl Frauen- als auch Männerstimmen werden im Konflikt höher. Den sogenannten »Alarmbereich« erreicht aber die weibliche Stimme früher. Damit sind die hohen Tonlagen der menschlichen Stimme gemeint, die instinktiv etwa für Angstschreie oder Hilferufe verwendet werden. Was in Momenten der Lebensgefahr sinnvoll und nützlich ist, verstärkt aber im Streit die Dynamik der Auseinandersetzung.

### Wie kann ich meine Stimme im Konflikt »herunterbringen«?

Es ist sicher nicht ganz einfach, der unwillkürlichen Spiegelung von Gefühlen und Verhaltensweisen zu widerstehen. Achten Sie besonders auf die stimmlichen Warnsignale im Gespräch. Die ersten Anzeichen hören Sie meistens bereits lange bevor der Streit offen ausbricht. Jetzt ist die richtige Gelegenheit, zu reagieren (s. Praxistipps links und unten).

### »Mmhhh« oder: Das Erspüren und Aktivieren des Eigentones

Das Aktivieren Ihres »Eigentones« ist eine unglaublich hilfreiche Methode, die vielfältig einsetzbar ist, wenn es darum geht, wieder zur eigenen Stimme (zurück) zu finden:

### Sie können Ihre Stimme jederzeit in Richtung des vertrauenerweckenden Eigentons führen, indem Sie ein »Mmhhh« von sich geben.

Keine Sorge: ein einfaches »Mmhhh« bedeutet nicht, dass Sie den Aussagen Ihres Gegenübers unreflektiert zustimmen. Es signalisiert allerdings, dass Sie ganz »bei ihm« (oder ihr) sind, zuhören und versuchen, seinen Standpunkt zu verstehen. Das kann bereits konfliktentschärfend wirken und Ihr Gegenüber besänftigen.



## 2. Die Telefonstimme: Wieviel Sinn macht Dauerlächeln am Telefon?

»Ich weiß nicht, wann die Kollegin wieder kommt. Rufen Sie bitte später wieder an«, antwortet Ihnen eine müde, gelangweilte Stimme auf Ihre telefonische Frage. So schön das Firmengebäude, das Logo oder die Website auch aussehen mögen: Wenn ein Kunde anruft, ist es die erste Stimme am Telefon, die als akustische Visitenkarte des Unternehmens wahrgenommen wird. Ein großes – oft brachliegendes – Potenzial zur Professionalisierung.

### Wie ist das nun mit dem Lächeln am Telefon?

Bereits das Geräusch lachender Menschen veranlasst die Spiegelneuronen im Gehirn, die Gesichtsmuskeln auf das Mitlachen vorzubereiten. Lachen ist ansteckend, selbst wenn der Grund für die Fröhlichkeit unbekannt ist. Ist Lächeln am Telefon also doch das Erfolgskriterium? Ziehen Sie doch einfach mal Ihre Mundwinkel rechts und links nach oben, wählen dann die Nummer eines Freundes und beginnen ein Gespräch. Was denken Sie, kommt beim anderen an? Beispiele aus Callcentern bestätigen es: Tatsächlich wirkungsvoll überträgt sich das Lächeln nur dann, wenn es von innen heraus kommt, wenn es authentisch und echt ist.

### Die Körperhaltung am Telefon

Nützen Sie zwei bis drei Sekunden vor dem Wählen oder die kurze Zeit bis zum zweiten Läuten, um sich auf das Gespräch vorzubereiten. Rücken Sie auf dem Stuhl nach vorne, sitzen Sie aufrecht und in Balance, am besten mit beiden Füßen am Boden, als wollten Sie etwas in Empfang nehmen. Achten Sie darauf, dass Ihr unterer Rücken, das »Kraftzentrum« Ihrer Stimme, beweglich und in Balance bleibt. Stehen Sie zwischendurch auf – das aktiviert die Wirbelsäule und lässt Atmung und Gestik freier werden. Sie stärken Ihre Stimme, sie gewinnen Durchsetzungskraft und klingen dynamischer.



### Praxistipp:

Seien wir ehrlich: Manchmal ist einem eben nicht nach Lächeln. Und aufgesetztes Lächeln wirkt langfristig sogar stimm-schädigend, weil dadurch Verspannungen hervorgerufen werden. So gestalten Sie das Gespräch dennoch positiv:

### »Erfolgreich telefonieren ohne Dauerlächeln«

**Stimmen Sie sich auf die »innere Klangwelt« des anderen ein.** Stimmlage und Sprechgeschwindigkeit geben Ihnen wichtige Hinweise auf die Gemütslage und das innere Tempo Ihres Gegenübers. Schaffen Sie einen **gemeinsamen Hörraum**, in dem Sie sich beide wiederfinden und wohlfühlen, um dann die gemeinsame Reise zu gestalten.

**Räumen Sie Ihrem Gesprächspartner mehr Redezeit als sich selbst ein**, um sich in Ruhe auf dessen Tonalität »einzuhören«. Durch **interessierte Fragen** können Sie sich besser in die Gedankenwelt des anderen versetzen. Rasch werden Sie feststellen, dass sich Ihre **Stimme** dabei unwillkürlich an die Ausdrucksweise des Gesprächspartners **anpasst**.

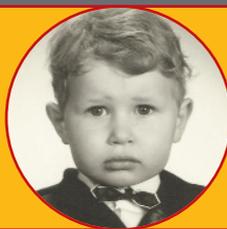
Jetzt haben Sie einen **guten gemeinsamen Ausgangspunkt**, Sie haben sich emotional Ihrem Gesprächspartner angenähert, ein **gemeinsames Tempo** erreicht und Anknüpfungspunkte im Gespräch gefunden. Nun ist es möglich, den anderen **stimmlich zu führen**.

## Verliebt in eine Tonbandstimme

Eher geschäftsschädigend war eine offenbar faszinierende Ansagestimme eines japanischen Lebensmittelkonzerns. 500 Mal hat ein Japaner die Gratis-Nummer angerufen, weil er die liebliche Stimme der Ansagerin so anziehend fand. Der Mann sei wegen geschäftsschädigenden Verhaltens festgenommen worden, teilte die Polizei in Tokio mit. Der 38-jährige hatte immer wieder angerufen – um dann stundenlang die automatische Ansage zu hören ... und zu blockieren. Die dem Unternehmen entstandenen Telefonkosten summierten sich den Angaben zufolge umgerechnet auf etwa 25.000 Euro.

Liebesgefühle gegenüber Telefonstimmen sind in Japan nichts Neues: Im Januar war ein 37-jähriger Mann festgenommen worden, der 2.600 Mal die Telefonauskunft angerufen hatte. (Quelle: news.at)

# WorkShop



Dieser Workshop stammt aus dem Buch:

## Praxistipp:



### Die Stimme schnell aktivieren

Unterbricht Sie das Telefon oft mitten in der Arbeit, in einem Gedanken oder Gespräch? Wenn Sie nun routiniert zum Telefon greifen, schwingt in Ihrer Stimme oft noch die Stimmung des Moments mit. Wie Sie Ihren Gesprächspartner stimmlich aktiv und offen empfangen:

#### • Setzen Sie ein mentales Stopp-Zeichen für die gerade präsente Arbeit, Überlegungen oder Gespräche.

Stellen Sie sich bewusst auf das Telefonat ein und seien Sie neugierig: Wer ruft Sie gerade an? Was wird das Telefonat Gutes bringen?

#### • Nehmen Sie innerlich wie äußerlich Ihren Standpunkt ein:

Mit der inneren Haltung ändert sich auch die Körperhaltung. Richten Sie sich auf und erden Sie sich (im Sitzen oder Stehen) mit beiden Füßen am Boden.



### Arno Fischbacher: »Geheimer Verführer Stimme«

77 Antworten zur unbewussten Macht in der Kommunikation

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

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



### Arno Fischbacher

Geb. 1955, lebt in Salzburg. Er ist Stimm-Coach und Rhetoriktrainer, Initiator und Vorstand von [www.stimme.at](http://www.stimme.at), dem europäischen Netzwerk der Stimmexperten.

[www.arno-fischbacher.com](http://www.arno-fischbacher.com)



### • Aktivieren Sie Ihren Eigenton:

Nicken Sie sich selbst oder dem Telefon mit einem aktiven »Mmmhh!« zu. Der begleitende Gedanke könnte sein: »Mmmhh, ja, ich nehme dieses Gespräch jetzt an.«

• Lassen Sie sich bis zum zweiten Klingeln Zeit, bevor Sie abheben. Nun sind Sie innerlich und stimmlich bereit für Ihren Gesprächspartner (Wussten Sie, dass auch Ihr Anrufer bis zu 15 Sekunden benötigt, um im Gespräch anzukommen? Haben Sie also keine Scheu, das zweite Läuten abzuwarten).

• Horchen Sie aktiv und aufmerksam auf die Stimme, die zu Ihnen spricht und stimmen Sie sich darauf ein. Sprechen Sie gut verständlich und setzen Sie gedanklich einen Doppelpunkt, bevor Sie Ihren Namen sagen. So lassen Sie Ihren Anrufer mit angenehmer Stimme wissen, wo er gelandet ist und mit wem er spricht.

Vorschau + Vorschau + Vorschau + Vorschau + Vorschau + Vorschau

In der nächsten Ausgabe stellen wir Ihnen einen neuen Workshop mit Praxistipps und Hintergrundinfos vor. Präsentation, freie Rede und Sicherheit im Auftritt werden unsere Themen sein.

Für dieses mal viel Freude und Erfolg beim Ausprobieren Ihrer »Wunderwaffe Stimme«.



# Das tanzende Paar im Seminarraum

Von Elke Meyer

**K**ommunikationsseminare sollen Menschen dafür sensibilisieren, die zwischenmenschliche Ebene konstruktiv zu gestalten. Viele Teilnehmer haben jedoch einen „handfesten“ Beruf und wenig Verständnis für „diesen psychologischen Unsinn“, wie es ein Teilnehmer einmal ausdrückte. Um sie zu erreichen, setze ich Metaphern ein.

Als Bild wähle ich gerne ein Haus: ein Ort, in dem sich Menschen begegnen, austauschen und wohl fühlen. Das Fundament steht für psychologisches Feingefühl und Respekt dem Anderen gegenüber. Die Säulen symbolisieren konkrete Techniken. Von oben bietet der Dachbalken Halt, er steht für die Struktur des Gesprächs. Verfügt das Haus über eine massive Basis, starke Säulen und eine festigende Struktur, kann es, als Krönung gewissermaßen, ein solides Dach tragen – für mich Sinnbild des Gesprächserfolgs. Risse im Mauerwerk, ein schwaches Fundament – und das Gebäude gerät ins Schwanken.

Je nach Zielgruppe ergänze ich diese seminarüberspannende Metapher um weitere Bilder: Technikern, Ingenieuren und Betriebswirten verdeutliche ich

Kommunikation gerne mit dem Bild eines Autos: eine edle Karosse, PS-stark, der Gipfel der Technik! Und doch kann es erst dann fahren, wenn der Motor über genügend Öl verfügt. Wie das Öl im Motor ist die Kommunikation der Schmierstoff in betrieblichen Prozessen, ohne die letztlich das beste Know-How nicht reibungslos genutzt werden kann.

Als drittes steht das Bild eines tanzendes Paares für das Miteinander in der Kommunikation: Wenn beide Partner den Tanz gelernt haben und beherrschen, ist er flüssig und elegant, beide tanzen gerne wieder miteinander. Wenn nur ein Tänzer die Regeln kennt, kann er den anderen führen, ihn unterstützen und dazu beitragen, dass es dennoch zu einem vergnüglichen und erfolgreichen Ereignis wird. Wenn ein Partner sich verweigert, könnte der andere danach fragen, was der zum Tanzen braucht, – oder sich einen neuen Tanzpartner suchen.



Natürlich greife ich auch bei diesen Metaphern gerne wieder zu Stift und Farbe und banne sie aufs Flipchart. Der Entwurf findet auf einem A-4-Blatt mit Bleistift statt, um Fehler auf dem Flipchart zu vermeiden. Ich verteile die Inhalte proportional auf dem Blatt und bin später nicht überrascht, wenn das Blatt „plötzlich“ zu Ende

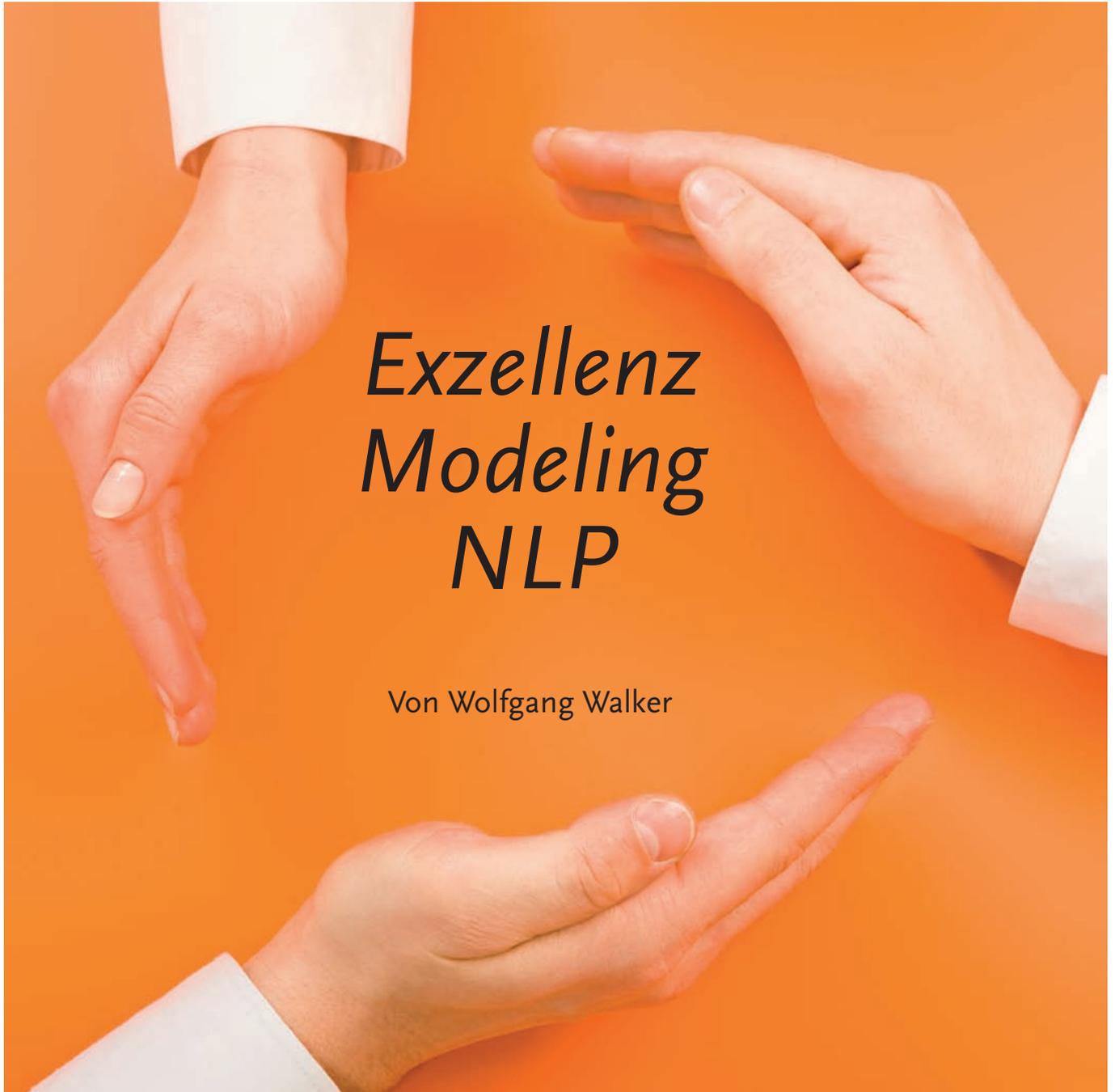
ist. Ich erkenne, welche Striche optisch im Hintergrund liegen und nicht gezeichnet werden dürfen. Bei dem tanzenden Paar zum Beispiel beginne ich mit der Dame, damit ihre Figur im Vordergrund steht.

Für das Haus mit dem Dach als Gesprächserfolg und das Auto mit Ölkanne nehme ich mir viel Zeit und strukturiere das Blatt vor; dafür benötige ich 15 bis 30 Minuten. Dieses Chart begleitet mich durch viele Seminare, so dass sich der Anfangsaufwand auszahlt. Um die Vorlage zu verändern oder wenn das Chart abnutzt, lege ich ein neues Blatt darüber und pause es ab. Diese Kopie benötigt lediglich wenige Minuten.

Das Bild mit dem tanzenden Paar gehört zu meinem persönlichen visuellen Wörterbuch. Ich habe es auf die einfachsten Striche reduziert und so oft geübt, dass ich es vor dem Kunden schnell zeichnen kann. Um ein persönliches visuelles Wörterbuch aufzubauen, trainieren Sie jene Symbole, die Sie gern verwenden. Zeichnen Sie diese Symbole 10, 20 oder 30 Mal, bis Sie merken, dass Sie Ihre Skizze scheinbar aus dem Handgelenk zaubern können.



**Elke Meyer**, Diplom-Pädagogin, DVNLP-Lehrtrainerin und Mediatorin (BM) arbeitet als Trainerin, Coach und Beraterin für Unternehmen, [www.kompetenzsprung.de](http://www.kompetenzsprung.de). Buchveröffentlichung: „FlipchartArt“, gemeinsam mit Stefanie Widmann (Publicis, 2. erw. Aufl. 2009)



Beim Versuch, eine Forschungsmethodologie vom Mythos zu trennen, unternimmt unser Autor eine Reise zum Mittelpunkt des Neurolinguistischen Programmierens.

**K**aum ein ernstzunehmendes Buch über das „Neurolinguistische Programmieren (NLP)“ verzichtet in der Einführung auf den Hinweis, dass das NLP aus dem „Modellieren“ exzellenter Psychotherapeuten wie Fritz Perls, Virginia Satir und Milton

H. Erickson hervorgegangen sei. Diese zur gängigen Selbstverständlichkeit geronnene Feststellung verschleiert jedoch die Tatsache, dass bis Herbst 2001 so gut wie nichts über diese bis heute von Mythen umwobene Forschungsmethodologie bekannt gewor-

den ist. Zwar ist das „Modellieren“ scheinbar Gegenstand fast jeder fortgeschrittenen NLP-Ausbildung, doch konnte dem aufmerksamen Beobachter des Geschehens nicht entgehen, dass das Gelehrte unmöglich die Quelle dessen sein konnte, was unter dem

---

Label „NLP“ seinen Siegeszug um die Welt angetreten hat.

Nur wenigen ist heutzutage bewusst, dass Richard Bandler und John Grinder ihr Wissen über das „Wie“ des Modellierens – die Art und Weise, in der sie ihre Einsichten gewonnen hatten – niemals wirklich preisgegeben haben: Das NLP erhob den Anspruch einer methodologisch begründeten Wissenschaft. Seine grundlegende Methodologie war jedoch im Verborgenen geblieben.

### „Whispering in the Wind“

Im Herbst 2001 veröffentlichten John Grinder und seine Partnerin, Carmen Bostic St. Clair, weitgehend unbekannt von der deutschsprachigen NLP-Öffentlichkeit ein Buch mit dem Titel „Whispering in the Wind“.<sup>1</sup> Darin bemühten sie sich um eine Präzisierung der theoretischen Basis des NLP und um eine Wiederbelebung seines Kernstücks – des „Modellierens“.

In diesem Zusammenhang machte der NLP-Co-Entwickler selbst auf das vorhandene Defizit aufmerksam. Er schreibt:

„Unsere Beweggründe, dieses Buch zu schreiben, sind vielfältig. Vor allem anderen beweg uns die Sorge über die Schwerpunktsetzungen und die Richtung, die das NLP in letzter Zeit eingeschlagen hat. Dabei beziehen wir uns insbesondere auf den Mangel am Modellieren – also genau derjenigen Aktivität, die den Kern der Disziplin NLP definiert. Unsere Idee war, dass es diesem Unternehmen einiges an Tiefe verleihen könnte, wenn wir fein säuberlich jene Einflusstänge – sowohl intellektueller als auch persönlicher Natur – identifizieren würden, die den Kontext bildeten, innerhalb dessen das NLP Gestalt angenommen hatte.

Darüber hinaus sind bislang nirgendwo irgendwelche veröffentlichten Beschreibungen derjenigen Prozesse

verfügbar, wie sich das anfängliche Modellieren, welches das Feld des NLP erschuf, abspielte. Entsprechend wurden auch die Kontexte, in denen diese Prozesse stattfanden, niemals aufgedeckt. Aus heutiger Sicht scheint es jedoch kaum angemessen (und es ist ganz bestimmt nicht effektiv) Menschen dazu zu ermahnen, etwas zu tun, ohne ihnen ein wenig Anleitung mit auf den Weg zu geben, wie sie dies erreichen können.“<sup>2</sup>

Neben der definitorischen Klärung zentraler NLP-Begriffe legten Grinder und Bostic St. Clair in ihrem Buch großen Wert darauf, auch die Identität des Forschungsfeldes neu zu präzisieren. So schlugen sie eine begriffliche Unterscheidung zwischen „NLP Anwendung“, „NLP Training“ und „NLP Modeling“ vor.

Dabei steht „NLP Anwendung“ für die Nutzung bereits existierender NLP-Modelle in spezifischen Kontexten (z.B. des „Meta-Modells“ oder des „Milton-Modells“ im Rahmen der Psychotherapie, des Verkaufs, der Führung usw.). Die Bezeichnung „NLP Training“ verweist auf die Vermittlung dieser Modelle und Anwendungen an Dritte.

Beide Formen sind aus Sicht der Autoren jedoch weder im eigentlichen Sinne innovativ noch dazu geeignet, den Wissensfundus des NLP grundlegend zu erweitern. Modellbildung und die Anwendung von Forschungsergebnissen auf unterschiedliche Kontexte – das Entwickeln spezifischer Technologien – seien vielmehr ebenso wie deren Lehre ein gängiges Merkmal vieler Disziplinen. Daher könnten weder „NLP Anwendung“ noch „NLP Training“ konstitutiv für das NLP als solches sein.

Dieses Privileg bleibe allein dem „NLP Modeling“ vorbehalten. Diese Methode des Erkenntnisgewinns repräsentiert nach Grinder die eigentliche Essenz. Sie sei *das* Alleinstel-

lungsmerkmal des NLP und somit als einziges dazu geeignet, das Besondere dieses Forschungsfeldes auf den Begriff zu bringen und es definitorisch von anderen Disziplinen abzugrenzen.

Diese Vorstellung ist insofern bemerkenswert, als Grinder damit zugleich zum Ausdruck bringt, dass im Grunde fast alles, was nach der von Bandler und ihm geprägten Initialphase unter dem Label „NLP“ gehandelt wurde, in Wirklichkeit kein NLP war. Mehr noch, dies legt nahe, dass – angesichts der Geheimhaltung des Modellierungsprozesses selbst – außerhalb der Arbeit Bandlers und Grinders überhaupt kein NLP im eigentlichen Sinne mehr stattfinden können. Die NLP-Begründer hatten zu einer Reise eingeladen, das Kernstück des Expertenwissens jedoch für sich behalten!

### Grinders Definition des NLP

Doch was genau ist dann NLP? In ihrem Klassiker „Neuro-Linguistic Programming: Volume I“ hatten die NLP-Entwickler die neue Disziplin noch als das „Studium der Struktur subjektiver Erfahrung“ definiert.<sup>3</sup> Spätestens seit Mitte der 90er Jahre lautete die kategorische Antwort John Grinders auf diese Frage jedoch: „NLP is the modeling of excellence. ... NLP ist das Modellieren von Exzellenz.“

Oder – ebenfalls auf Ebene der „Identität“: „Neurolinguistisches Programmieren ist das Studium der Unterschiede, die den Unterschied zwischen der durchgehend hohen Leistungsfähigkeit eines Genies (entweder eines Individuums oder eines Teams) und der eines durchschnittlichen Performers in einem gegebenen Feld menschlichen Strebens ausmachen. Seine grundlegende und [das Feld] definierende Aktivität ist das Modellieren.“<sup>4</sup>

Dieses bestimmen Grinder und seine Partnerin dann in einem als „Empfehlungen“ markierten Kapitel am Ende



des Buches näher als einen Prozess, der minimal fünf Phasen durchlaufen muss, um – im Sinne unabdingbarer Kriterien – überhaupt als „NLP Modeling“ anerkannt werden zu können:

- „1. Identifizieren eines adäquaten Modells [Vorbilds] ... und die Sicherstellung des Zugangs zu diesem.
2. Unbewusste Absorption der Verhaltensmuster bei gleichzeitig expliziter Verweigerung jedes Versuchs, das zu meisternde Muster während dieser Aneignungsphase bewusst verstehen oder kodieren zu wollen. Dies ist ein ausschlaggebendes Unterscheidungsmerkmal zwischen dem, wovon andere Disziplinen in Bezug auf Modellbildung sprechen und der Gestalt, die es im Rahmen des NLP annimmt, wie wir es hier beschrieben haben. ... Jede Aktivität, die behauptet ‚Modellieren‘ zu sein, der jedoch diese operationale Unterscheidung (die unbewusste Übernahme) fehlt, gehört zu einer anderen Form der Betätigung und ist scharf von ‚Modellieren‘ im NLP-Sinne zu trennen. ...
3. Systematischer Einsatz des inkorporierten Modells während der unbewussten Aufnahme-Phase bis die Leistungskriterien erfüllt sind. Genauer, die Leistungskriterien gelten als erfüllt – und zwar nur dann – wenn der Modellierer dazu in der Lage ist, die Effekte der Verhaltensmuster, die von dem [Ursprungs-]Modell modelliert wurden, zu reproduzieren. Noch ge-

nauer, der Modellierer demonstriert die Fähigkeit, die qualitativ gleiche Klasse von Klientenreaktionen sicherzustellen, die das Vorbild typischerweise in einem annähernd ähnlichen Zeitrahmen erzielt.

4. Nachdem er diesen Kriterien genügt hat, wendet sich der Modellierer der Aufgabe zu, die Muster, die nun in ihm selbst ebenso wie in der ursprünglichen Quelle vorhanden sind, zu kodieren. Beachten Sie, dass dies impliziert, dass es genau genommen zwei Datensets gibt, die den Modellierer dabei leiten: Beobachtungen der ursprünglichen Quelle ... und Selbstmodellieren, d.h. die Abbildung des impliziten Wissens ... in explizites Wissen – das resultierende Modell selbst.
5. Testen des Modells, um herauszufinden, ob es das kodierte Muster auf effiziente Weise [im Sinne von Punkt 3, W.W.] an interessierte Lerner vermitteln kann. ...“<sup>5</sup>

Für die Präsentation der Muster benennen Grinder und Bostic St. Clair folgende Kriterien, an die eine Anerkennung als legitimes NLP-Muster gebunden sein sollte:

- „a)... eine einigermaßen sensorisch basierte Beschreibung der Elemente innerhalb des Modells und deren notwendiger Anordnung (d.h. die Reihenfolge, in der diese Elemente angewandt werden müssen – historisch betrachtet hat dies im NLP die Form von Schritten innerhalb eines Formats angenommen, das definiert, was der Praktizierende als erstes, als zweites, ... zu tun hat).
- b) ... eine einigermaßen sensorisch basierte Beschreibung der Wirkungen, die der Praktizierende bei einer kongruenten Anwendung des Modells erwarten kann.
- c) ... eine einigermaßen sensorisch basierte Beschreibung der Bedingungen oder Kontexte, unter denen die Auswahl und Anwendung dieses

Modells angemessen ist ... Diese Beschreibung sollte auch sämtliche Kontraindikationen (Bedingungen unter denen das Muster ausdrücklich NICHT gewählt und angewendet werden sollte) enthalten.“<sup>6</sup>

Zusammenfassend lässt sich die Position Grinders also wie folgt charakterisieren: Ein Modell kann dann – und nur dann – die Zugehörigkeit zum Feld des NLP beanspruchen, wenn es neben seiner unter Beweis gestellten Effektivität für „NLP Anwendung“ und „NLP Training“ folgenden Kriterien genügt:

- Es muss sich beim Gegenstand des Modellierens um eine außergewöhnliche Spitzenleistung handeln.
- Es muss aus der *unbewussten* Aneignung der Verhaltensmuster eines Vorbilds hervorgegangen sein.
- Es muss einigermaßen sensorisch basiert in Anwendungsweise und Wirkung beschrieben sowie mit Indikationen und – gegebenenfalls – Kontraindikationen versehen sein.

### Die „Modeling“-Debatte: 2002 – 2006

Während ein Großteil dieser Kriterien zunächst auf ungeteilte Zustimmung unter führenden NLP-Protagonisten stieß, hatte das zweite Kriterium eine heftige – zum Teil sehr emotional geführte – Debatte zur Folge.

Folgt man nämlich Grinders Definition, so kann das NLP im Grunde genommen nur von Menschen weiterentwickelt werden, die über die geradezu übermenschlich anmutende Gabe verfügen, sich jede beliebige Spitzenleistung eines Vorbildes mühelos anzueignen, bevor sie überhaupt über das „Wie genau?“ dieser Fähigkeit nachdenken. Auch wurde damit das meiste von dem, was der ahnungslosen NLP-Gemeinde seit mehr als 20 Jahren als „NLP“ und „Modellieren“ gegolten hatte, als „außerhalb des NLP stehend“ und daher als „streng davon abzugrenzen“ gebrandmarkt.

Insbesondere Robert Dilts war damit unversehens in das Visier seines früheren Mentors geraten. Er hatte Bandler und Grinder spätestens nach deren sich über Jahre hinziehendem hässlichen Rechtsstreit um die Urheberrechte am NLP<sup>7</sup> weltweit bereits seit langem als Identifikations- und Führungsfigur der NLP-Szene abgelöst. Wohl nicht zufällig stand vor allem seine Arbeit im Zentrum eines Großteils der Kritik, die Grinder und seine Partnerin in ihrem Buch an der Entwicklung des NLP nach der Trennung Bandler und Grinders im Jahre 1981 übten. Doch auch verdiente NLP-Entwickler wie Steve und Connirae Andreas, Tamara Andreas, Lucas Derks, Leslie Cameron-Bandler, David Gordon, Michael Lebeau und Richard Bolstad sahen sich und ihre Arbeit auf einmal schlagartig aus dem Feld ausgegrenzt.

Folgerichtig entspann sich eine mehr oder weniger aufgeregte Diskussion über die Frage, ob das „Modellieren“ überhaupt als Herzstück des NLP verstanden werden sollte. Eher skeptisch hierzu äußerte sich etwa Lucas Derks in seinem Artikel „Modeling as a Misleading Ideology in NLP“.<sup>8</sup> Auch die Frage, was genau unter „NLP Modeling“ zu verstehen sei, wurde diskutiert. So wies Steve Andreas, der bereits 1999 unter dem Titel „Modeling With NLP“ eine eigene Modeling-Konzeption publiziert hatte, im Rahmen einer kritisch-differenzierten Würdigung u.a. auf die innere Widersprüchlichkeit der definitorischen Festlegungen Grinders hin.<sup>9</sup>

Robert Dilts hingegen, dessen Modeling-Konzept<sup>10</sup> ebenso wie sein Modell der „Neurologischen Ebenen des NLP“ im Mittelpunkt der Kritik Grinders und Bostic St. Clairs gestanden hatte, reagierte auf die zum Teil offenen Angriffe eher diplomatisch. Die im Kern möglicherweise von vornherein auf ihn zielende Auseinandersetzung endete daher mit einem vorläufigen Kompromiss.

Man veröffentlichte ein gemeinsames Statement, in dem Grinders Definition des „NLP Modeling“ als einzig legitime Form des Modellierens im NLP-Sinne bekräftigt wurde.<sup>11</sup> Für die Arbeit von Dilts und anderen wurde der

Begriff des „Analytischen Modellierens“ (Analytical Modeling) geprägt. Diese Form des Dekodierens von Mustern nutzt als Dechiffrierungs-Matrix:

- die Unterscheidung zwischen Tiefenstruktur und Oberflächenstruktur,

#### Anmerkungen:

- 1 Bostic St. Clair, Carmen; Grinder, John: *Whispering in the Wind*. J & C Enterprises, Scotts Valley/CA 2001.
- 2 Bostic St. Clair; Grinder 2001, S. vii (Übersetzung: W.W.) Der Entstehungskontext und die Vorgehensweise der NLP-Entwickler sind auch Gegenstand meines Buches „Abenteuer Kommunikation. Bateson, Perls, Satir, Erickson und die Anfänge des Neurolinguistischen Programmierens (NLP)“, Klett-Cotta, Stuttgart 2010 (5. Aufl.).
- 3 Vgl. dazu Dilts, Robert; Bandler, Richard; Grinder, John; Cameron-Bandler, Leslie; DeLozier, Judith: *Strukturen subjektiver Erfahrung. Ihre Erforschung und Veränderung durch NLP*. Junfermann, Paderborn 1985 (orig.: *Neuro-Linguistic Programming: Volume I*. Cupertino/CA: Meta Publications 1979), S. 10ff
- 4 Bostic St. Clair; Grinder 2001, S. 349 (Übersetzung: W.W.)
- 5 Bostic St. Clair; Grinder 2001, S. 349f (Übersetzung: W.W.)
- 6 Bostic St. Clair; Grinder 2001, S. 351
- 7 Die diesbezüglichen Vorgänge sind im Internet dokumentiert und können unter folgenden Links eingesehen werden:  
<http://web.archive.org/web/20030114202350/http://www.nlp.org/NLP/random/lawsuit-text.htm> bzw.  
<http://web.archive.org/web/19990224225605/http://www.nlp.com.au/action/state.htm>. Das Verfahren endete mit einer Abweisung der Klage Bandler, hatte aber am Ende den Ruf beider nachhaltig zerstört. Der Ausgang des Rechtsstreits ist in Bostic St. Clair; Grinder 2001, S. 376-381 dokumentiert.
- 8 Vgl. hierzu Derks, Lucas: „Modeling as a Misleading Ideology in NLP“, 2006 (veröffentlicht unter „Films and Articles“ auf [www.socialpanorama.com](http://www.socialpanorama.com)).
- 9 Vgl. hierzu Steve Andreas: „Modeling With NLP“ (1999 veröffentlicht in: *Rapport: The Magazine for Neuro-Linguistic Programming (UK)* Winter No. 46), „Modeling Modeling“ (veröffentlicht in: *The Model Magazine*, Spring, 2006) sowie „The Emperor’s New Prose“ (veröffentlicht in: *The Model Magazine*, Summer, 2006). Alle Artikel sowie eine Buchbesprechung von „Whispering in the Wind“ sind unter <http://www.steveandreas.com/articles.html> dokumentiert.
- 10 Dilts, Robert (1999): *Modeling mit NLP. Das Trainingshandbuch zum NLP-Modeling-Prozess*. Junfermann, Paderborn (orig.: *Modeling with NLP*. Cupertino/Ca: Meta Publications 1998)
- 11 Dieses gemeinsame Statement erschien unter dem Titel „A Proposed Distinction for Neuro-Linguistic Programming“ by John Grinder and Carmen Bostic St. Clair. An Introduction by Robert Dilts in *The Model Magazine*: Edition 3, January 2006 (<http://www.bbnlp.com/index.php?page=the-model-magazine-a-proposed-distinction-for-neuro-linguistic-programming>).
- 12 Vgl. hierzu z.B. Dilts’ Studien über die Strategien von Einstein, Jesus von Nazareth, usw.
- 13 Diese mehr als 1500 Seiten umfassende „Enzyklopädie des NLP“ ist im Internet unter <http://nlpuniversitypress.com/> verfügbar.

- die Unterscheidung zwischen expliziter und impliziter Kompetenz sowie zwischen explizitem und implizitem Wissen,
- das S.C.O.R.E.-Modell,
- die drei Wahrnehmungspositionen,
- das Modell der Neurologischen Ebenen,
- das Modell der Repräsentationssysteme nebst relevanten Submodalitäten,
- das T.O.T.E.-Modell,
- die Analyse mentaler Strategien,
- verbale und nonverbale Zugangshinweise,
- Sprachmuster (Meta-Modell, Milton-Modell, Sleight-of-Mouth-Patterns) sowie
- auftretende physiologische Muster.

Ausgerüstet mit diesen Unterscheidungskategorien wird das Vorbild untersucht. Im Sinne einer notwendigen Komplexitätsreduktion werden die gewonnenen Daten dann auf eine Form kontrahiert, die den von Grinder definierten Erfordernissen von „NLP Anwendung“ und „NLP Training“ genügt.

### Was also ist Modeling?

Mit der Unterscheidung zwischen „NLP Modeling“ und „Analytical Modeling“ wurde Dilts’ „Modeling“-Ansatz gewissermaßen ex cathedra aus dem NLP verbannt. Doch wurde ihm – vor allem unter dem Aspekt der Nützlichkeit und der gelegentlichen Nicht-Verfügbarkeit des Modells (z.B. wenn dieses bereits verstorben ist)<sup>12</sup> – ein Platz am Katzentisch des „wahren NLP“ zugesprochen.

Faktisch blieb dieses Dokument allerdings weitgehend folgenlos. So hat etwa Dilts selbst diese Unterscheidung bis heute nicht in seine monumentale

„Encyclopedia of NLP“ aufgenommen.<sup>13</sup> Im Trainingsbereich tritt diese Unterscheidung lediglich im näheren Umfeld John Grinders in Erscheinung. Das Anliegen der Autoren von „Whispering in the Wind“ scheint mangels Resonanz in der NLP-Szene schlicht ins Leere gelaufen zu sein.

Eine Auseinandersetzung mit den Argumenten von Lucas Derks und Steve Andreas fand niemals statt. Die Frage, wie „NLP Modeling“ angesichts der vorgebrachten Argumente letztlich sinnvoll definiert werden und wie man auf diesem Weg zu nützlichen neuen Erkenntnissen gelangen könnte, ist somit bis heute nicht wirklich geklärt.



**Wolfgang Walker**, (Dipl.-Psych.) arbeitet als Therapeut in freier Praxis in Berlin. Er ist Autor des 2010 in 5. Auflage erschienenen NLP-Grundlagenwerks „Abenteuer Kommunikation“ und leitet das Forschungs- und Ausbildungsinstitut „NLP Berlin-Brandenburg“. ([www.nlp-berlin-brandenburg.de](http://www.nlp-berlin-brandenburg.de))

## Future Tools V „Der Provokative Stil“<sup>®</sup> mit Dr. Noni Höfner

3-tägiger  
Workshop vom  
25.-27.05.2010  
in Göttingen



Im Seminar wird der kognitive Rahmen des ProSt (Grundlagen, Menschenbild, Grundhaltung des Anwenders u.a.) herausgearbeitet und durch zahlreiche Übungen ein Repertoire an humorvoll-provokativen Reaktionen aufgebaut. Dr. Höfner demonstriert diese Vorgehensweise live. Mit diesem Handwerkszeug werden die ersten selbständigen Gehversuche im neuen Kommunikationsstil auch nach dem Seminar in der Praxis möglich.

#### Seminarzeiten:

<b>Dienstag,</b>	25. Mai 2010	11.00-18:30 Uhr
<b>Mittwoch,</b>	26. Mai 2010	10.00-18:30 Uhr
<b>Donnerstag,</b>	27. Mai 2010	10.00-13:00 Uhr

#### Kosten Kongress-Komplettarrangement Di, Mi, Do:

Tagungspauschale, Kaffeepausen, 3x Mittag-, 2x Abendessen
<b>Mitglieder</b> 290 Euro
<b>Nicht-Mitglieder</b> 390 Euro

#### Veranstaltungsort:

Hotel Freizeit In  
Dransfelder Str., 337079 Göttingen

#### Kosten pro Übernachtung und Person:

<b>Doppelzimmer</b> 42,50 Euro
<b>Einzelzimmer</b> 59,00 Euro

**Anmeldungen  
und Rückfragen:**

[www.dvnlp.de/Anmeldeformular-Futu.715.0.html](http://www.dvnlp.de/Anmeldeformular-Futu.715.0.html) oder [dvnlp@dvnlp.de](mailto:dvnlp@dvnlp.de)  
Lindenstr. 19, D-10969 Berlin, Telefon: 030 - 25 939 20, Telefax: 030 - 25 939 21



---

# Vaters Schatten

Von Michael Streit

Die Geschichte der  
Überwindung eines Burnouts.

**Z**u erzählen ist die Geschichte, wie ich aus einem schweren Burnout meine Lebenskraft und meine Motivation wiederfand und dank NLP lernte, mich weiterzuentwickeln und meine berufliche Zukunft zu gestalten. Es ist die Geschichte vieler Menschen meines Alters, die sich in einer auf Leistung orientierten, extrem anspruchsvollen Arbeitswelt dem Druck nicht mehr gewachsen fühlen, überall und jederzeit voll präsent zu sein. Das psychische und physische Gleichgewicht zu halten, ist heute zur eigentlichen Lebenskunst geworden. Manch einer erkennt die Zeichen der Zeit zu spät und brennt aus.

Ich bin Mitte vierzig, verheiratet und Vater von zwei Kindern. Wir wohnen seit 1999 in der Innerschweiz, oberhalb dem Sempachersee in Hildisrieden. Ich habe viele Berufe gelernt: Koch, Kellner, Hotelfachmann. Ich

war im kaufmännischen Bereich tätig, wechselte ins Marketing in der Bau-Nebenbranche, war dann Geschäftsführer zweier Berufsverbände in der Hotellerie und Gastronomie und machte zuletzt eine Ausbildung als Vorsorgeberater bei einem führenden Lebensversicherer. Um meiner Frau nach siebenjähriger Familienpause einen Einstieg ins Berufsleben zu ermöglichen, übernahm ich auch die Rolle als Hausmann, Familienvater und Organisator der Firma „Hotel Papa“ sowie als Familiencoach. Der

Rollentausch war auch durch meine Neuorientierung bedingt.

Mir haben – neben einer Psychotherapie – unter anderem Metaphern geholfen, mich von meinem Burnout zu erholen. Ich entwickelte sie im Verlauf meiner Master-Ausbildung im Neurolinguistischen Programmieren. Zum Beispiel meine zwei Wegbegleiter: eine Seifenblase und eine Luftmatratze. Die Luftmatratze ist mein innerer Perfektionist: „Ich möchte es allen recht machen. Ich platze demnächst, so hat man



mich aufgeblasen! Ich habe zwar gute Eigenschaften, aber was zu viel ist, macht mich krank!“ Die Seifenblase ist meine innere Kreativität: „Ich bin leicht und schwebe über den Dingen. Ich kann meine Umwelt begeistern. Meine zarte Haut braucht behutsame Pflege und ich kann mir immer wieder neues Leben einhauchen, meine kreativen Gedanken geben mir Kraft!“

Ich trug diese beiden inneren Teile schon seit langer Zeit in mir, ohne mir dessen bewusst zu sein. Aufgewachsen bin ich, ein Nachzügler, wie man so schön sagt, in Bern. Ich stamme aus so genannten gehobenen Verhältnissen. Mein Vater war ein erfolgreicher und

meine Luftmatratze mächtig auf. Mein Vater kümmerte sich in sehr strenger Manier um meine schulischen Leistungen. Einmal musste ich in seinem Büro in Bern abends drei Stunden lang Algebra-Aufgaben lösen. Er saß mir gegenüber, arbeitete für sich und rauchte eine Zigarette nach der anderen. Wenn wir uns verabredeten, ließ er mich sehr oft in seinem Vorzimmer im Sekretariat bis zu 45 Minuten warten.

Ich bekam ich den Eindruck, dass ich meinem Vater nicht wichtig war. Ich sehnte mich nach seiner Anerkennung, nach seinem Lob, seiner Verspieltheit und Zärtlichkeit. Als ich 14 Jahre alt war und es um meine Berufswahl

Lange Zeit prägten mein Berufsleben Werte wie „viel Geld verdienen“, „Macht ausüben“, „exklusive Ferien“, „Hausbesitzer sein“, ein Hauch von Jet Set und Status. Stets stand ich im Schatten meines Vaters, der mit hochrangigen Persönlichkeiten verkehrte, Menschen, die Länder regierten, Geschichte schrieben. Meine Matratze blähte sich immer weiter auf. Später wechselte ich in den kaufmännischen Beruf, ins Marketing. Mich reizte dort u.a., sowohl kreativ als auch konzeptionell und strategisch zu arbeiten. Eine Tätigkeit, die mit hohem Ansehen verbunden ist: Wer dort arbeitet, ist „cool“, verdient gutes Geld und stellt etwas dar. Das glaubte ich.



bekannter Verleger. Zu seinen Autoren zählten Dale Carnegie, Agatha Christie, Robert Jungk, Carlo Schmid, Alexander Solschenizyn. Er verlangte viel von sich und seinem Umfeld. Meine Mutter war Konzertsopranistin und ging oft auf Tourneen. Ich war vier Jahre, als meine Eltern sich scheiden ließen. Ich wuchs bei der Mutter auf, ich nahm sie als sehr fürsorglich, gefühlvoll war. An den Wochenenden und den Ferien besuchte ich meinen Vater regelmäßig.

Ich war ein schüchterner Junge, der selten wusste, was er wollte. Ein Glaubenssatz von mir hieß: „Du musst lieb und nett sein. Wenn du dich anpasst und tust, was man dir sagt, wirst du geliebt.“ Der prägte mich und pumpte

ging, stellte ich auf Verlangen meines Vaters einen Karriereplan in Form eines Balkendiagrammes auf: Handelsgymnasium, Rekrutenschule, Offizierschule, Studium ... Meine Luftmatratze wurde dicker, und ein weiterer belastender Glaubenssatz war geboren: „Ich muss Karriere machen!“

Bereits nach dem ersten Semester am Handelsgymnasium rebellierte ich. Ich sah mich eher als Mann der Praxis und lernte Koch. Ich wollte Hotelier werden und später einmal einen überschaubaren Hotel-Betrieb führen. Vater fiel aus allen Wolken: „Willst du dein Leben lang nur Rüebli schälen?“ Auch dieser Glaubenssatz blähte die Luftmatratze auf: „Ich bin nichts wert! Was ich tue, wird nicht geschätzt!“

Ich bildete mich weiter, arbeitete im Außendienst, wurde Marketingplaner bei einem internationalen Industrieunternehmen, verantwortlich u.a. für länderweite Verkaufsstatistiken, für die Organisation von Kundenevents, für die Schaltung von Inseraten. Es blieb für mich eine fremde Branche, in die ich, wie ich heute weiß, nur gewechselt war, um mit der Welt meines Vaters mithalten zu können. Inzwischen war ich verheiratet und wurde das erste Mal Vater.

1998 hatte ich das Glück, die Stelle des Geschäftsführers in einer Berufsorganisation für alle Angestellten in der Hotellerie und Gastronomie zu übernehmen. Ich trug große Verantwortung, war u.a. mit der Entwicklung neuer Ausbildungen in der Hauswirt-

schaft betraut. Ich führte zwei Vorstände und übernahm bald den Messeauftritt der Gesamtorganisation auf einer der größten Fachmessen. Zum ersten Mal spürte ich in meinem beruflichen Umfeld – von Arbeitskollegen, Mitgliedern, Geschäftspartnern und Mitarbeitern – eine angenehme Wertschätzung und Anerkennung. Ich war bei der Basis, das heißt, bei den Angestellten der Hotellerie, sehr geschätzt. Die Tätigkeiten entsprachen meinen Fähigkeiten und ich konnte meine berufsethischen Werte leben. Ich identifizierte mich mit meiner Rolle. Jetzt wurde die Seifenblase zum Leben erweckt und auch Gedanken, wie „Du bist ja kreativ! Du kannst etwas und deine Arbeit wird geschätzt!“

Es dauerte nicht lange, da wurde ich mit meinem Autoritätsproblem eingeholt in persona eines Vorgesetzten. Er war ein Akademiker mit dem Gehabe eines autoritären Patriarchen, was alte Reaktionsmuster in mir aktivierte. Ich fühlte mich bald schon gemobbt und im weiteren Verlaufe auch überfordert. In jener Zeit starb mein Vater. Ich nahm ein Sabbatical von 12 Monaten, auch um mich neu zu orientieren. Es gelang nicht recht. Nach langer Stellensuche erhielt ich neue Chance bei einer großen Versicherung.

Doch der Lebensversicherungsmarkt begann europaweit sehr schwierig zu werden, die Zielvorgaben der Generalagentur waren kaum zu erreichen. Auf Teufel komm raus wurde Umsatz „gebolzt“, die Vorgesetzten wechselten mehrfach, Teams wurden neu zusammengestellt, Büros häufig gewechselt. Dazu lastete auf mir der Druck als Ernährer der Familie. Weder Lebens- noch Laufbahnberatung brachten mich weiter. Ich fühlte mich am Abgrund, verkroch mich schließlich zu Haus und ging nicht mehr raus. Die Ärzte diagnostizierten schwere Depression und Burnout. Pharmaka halfen wenig. Ein Aufenthalt in der alternativmedizinischen Aeskulap-Klinik in Brunnen brachte die Wende.

Mir halfen Gesprächstherapien bei einer verständnisvollen Psychologin und die Unterstützung durch die Liebe und Geduld meiner Frau und meiner Kinder. Ich entdeckte meine Wurzeln und meine Spiritualität. Und mein Selbstvertrauen kehrte zurück. Ich lernte wichtige Zusammenhänge von Körper und Bewegung, Geist und Spiritualität, Sprache und innerem Zustand kennen. Ich begann wieder über meine berufliche Zukunft nachzudenken. Ich wollte mich völlig neu orientieren, vor allem: mit Menschen arbeiten. Auf der Suche nach einer passenden Ausbildung gelangte ich zum Neurolinguistischen Programmieren. Mich interessierte brennend der „Weg der Selbsterkenntnis und der Selbstentwicklung“, wie es auf den Websites stand. Ich wollte „von der Fremdbestimmung zur Selbstbestimmung“ gelangen und lernen, mir „selbst treu zu sein“.

2005 und 2006 befasste ich mich an der NLP Akademie Schweiz intensiv mit dem Thema. Wie sehr hat mich das Befasstsein mit dem NLP verändert?

In meiner bisherigen Tätigkeit war ich häufig mit Zielbestimmungen konfrontiert, vor allem ging es um Umsatzziele, Neuakquisitionen, Neupositionierung und Image-Verbesserung. All diese Ziele waren fremdbestimmt, lagen einem Auftrag durch den Arbeitgeber zu Grunde. Sie motivierten mich meist nicht besonders. Eine Folge war mein inkongruentes Verhalten. Ich hatte mich nie wirklich ernsthaft mit meinen ureigensten Zielen auseinandergesetzt. Schon während des Klinikaufenthalts in Brunnen zeichnete sich ab, in welche Richtung es beruflich weitergehen könnte. Ich lernte erkennen, was mir wichtig ist, entdeckte meine Rolle als Wegbegleiter anderer, als Coach und Berater und absolvierte die entsprechenden Ausbildungen. Und zu Beginn des Practitioners lernte ich unter anderem, ein Ziel „wohlgeformt“ zu formulieren: konkret, positiv, unabhängig von Außeneinflüssen, nachprüfbar, „ökologisch“.



Odenwald-Institut  
der Karl Kübel Stiftung

## Kompetenz und Lebensqualität

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

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

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

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

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



Foto: Ingrid Blessing, Ausbildung zum NLP-Coach

### Odenwald-Institut

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

Ich lernte meine inneren Kräfte zu mobilisieren, indem ich meinem Zukunftstraum Gestalt gab, etwa in konkret-wahrnehmbaren Vorstellungen. So erlebte ich mental schon Jahre vorher das, was ich heute konkret lebe: einen hellen, geräumigen Praxisraum im Untergeschoss meines Hauses, den hellen Parkettboden, zwei bequeme Stühle, zwei, drei Bilder an der weißen Wand, ein Bücherregal, das große Fenster mit Blick in den Garten. Ich höre einem Klienten zu. Oder ich begeben mich zu einer Firma, stehe dort im Konferenzraum, zusammen mit Mitgliedern eines Teams. Wir besprechen Themen des wertorientierten Managements der Kommunikation, der Mitarbeiterführung und -motivation.

Eine wichtige Frage damals lautete: Woran würde ich merken, dass ich mein Ziel erreicht habe? Ich erhalte positives Feedback von zufriedenen Kunden. Meine Teilnehmer in den Seminaren machen aktiv bei den Themen mit, stellen Fragen und diskutieren angeregt. Ich fühle mich in meinem Element und rundum wohl. Und mein Weg ist noch nicht zu Ende. Meine Praxis beginnt zu leben, ein Kursangebot ist im Aufbau und mein Ziel ist es, selbst als NLP-Lehrtrainer Menschen auszubilden und zu unterstützen.

Ein Anker für meine Ressourcen wurde für mich der Begriff „Sturmnacht in Brunnen“. Es war während eines Segelausflugs mit meiner Familie. Die Windverhältnisse waren gut. Die Wetterprognosen sagten gegen Abend Gewitter mit Sturmböen voraus. Am späteren Nachmittag liefen wir im Hafen von Brunnen ein und fanden einen letzten Liegeplatz in der Hafeneinfahrt. Wir begannen zu kochen und genossen ein feines Essen. Kaum hatten wir abgeräumt, kam Unwetter auf. Binnen Minuten verwandelte sich unser ruhiger Platz in einen wogenden Hexenkessel. Bei den meterhohen Wellen hüpfte unser Schiff und drohte sich von der Vertäuerung zu lösen.

Meine Frau versuchte in dem Gesschaukel Ordnung zu schaffen, während die Kinder laut johlend in der Kajüte rumhüpften. Ich sicherte währenddessen das Schiff mit zusätzlichen Trossen. Erschöpft, aber mit einem guten Gefühl, in Sicherheit zu sein, schliefen wir ein, das Heulen des Windes und das Prasseln des Regens auf dem Dach in den Ohren. Am nächsten Morgen weckten uns die ersten Sonnenstrahlen, die von den Bergen in die Kajüte tanzten. Der See war spiegelglatt, alles lag friedlich da.

Vermutlich kann man schon beim Lesen spüren, welche kraftvoller Anker das ist. Wie rasch nach großer Aufregung Ruhe und Frieden einzuziehen vermögen, wenn man sie sich in einer erlebten Situation intensiv vorstellt. Ich kann diesen Anker jederzeit abrufen. Solche Bilder-Reisen und Meditationen helfen mir noch immer auf meinem Weg. Zum Beispiel arbeite ich mit der Walt-Disney-Strategie, wenn es um bestimmte konkrete Ziele und Aufgaben geht, auch um meinen inneren Perfektionisten, die Luftmatratze, im Schach zu halten und der Kreativität Raum zu geben.

Ich lernte durch NLP meine Metaprogramme kennen, die in der frühesten Kindheit entstanden, gewohnheitsmäßig ablaufen und am schwersten zu verändern sind. Das wohl bekannteste Beispiel für ein Metaprogramm ist die individuelle Antwort auf die Frage, ob das Glas Wein nun halbvoll oder halbleer ist. Eines meiner frühen Programme war wie gesagt: Sei lieb und nett, dann wirst du geliebt. Heute beachte ich zunehmend auch meine ei-

genen Bedürfnisse. Ich bin ausgeglichener geworden. Mir wurde es möglich, meinen „Kernzustand“, wie es im NLP heißt, regelmäßig wahrzunehmen. Mein Leben ist im Fluss, im „flow“. Dadurch erweitern sich die Möglichkeiten meines Verhaltens und Handelns. Ich bin im Hier und Jetzt, gleichviel, ob ich als Hausmann einen großen Stapel Wäsche zu bügeln habe oder als Coach in einer Intervention im Rapport mit einem Kunden bin.

Im Rahmen einer Integrationsarbeit zum Thema „The Inner Child“ (das Kind in uns) zu Beginn der Masterausbildung erlebte ich erstmals die Möglichkeit, den Weg zu einer Fähigkeit, einem Verhalten oder einem Wert zu finden, der einem verwehrt war. Ich fühlte mich als Kind oft von meinem Perfektionismus eingeengt und nicht frei genug, meine Kreativität ausleben zu können. Bei dieser Arbeit mit dem inneren Kind kam ich erstmals mit den Bildern der übermäßig aufgeblähten Luftmatratze und der schwebenden, schillernden Seifenblase in Kontakt.

Als ich am Ende einer längeren Übung mit dem Lehrcoach vor meinem geistigen Auge sah, wie die Seifenblase immer grösser wurde und der Luftmatratze die Luft ausging, war ich perplex. Vielleicht war es das erste Mal, dass ich intensiv erlebte, wie kreativ ich bin. Seither begleitet mich die Symbolik der Luftmatratze und der Seifenblase. Weniger Perfektionismus, mehr Kreativität – das ist meine Lebensmetapher. Sie hilft mir, meine Kenntnisse zu vertiefen, mich weiter zu vernetzen und neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit zu suchen.



**Michael Streit** führt seine Praxis in Hildisrieden und bietet Seminare und Workshops insbesondere zu Themen des Burnouts an.  
[www.inflowcoaching.ch](http://www.inflowcoaching.ch)

# Kopf und Bauch

Bei **Paola Molinari** lernen Menschen, Verantwortung für ihre Ziele zu übernehmen und auf ihren Körper zu hören.

**M**anchmal erreicht sie ein froher Anruf aus Brauneck Moder Oberstaufer: „Paola, ich fahre grad durch den Tiefschnee – wann warst du das letzte Mal hier?“ Dann lehnt sie sich zurück, atmet kurz durch und genießt es zu hören, wie gut es dem Klienten gerade geht. Wen Paola Molinari, Trainerin und Coach, ein Stück weit zu neuen Zielen begleitet, den behält sie auch im Auge. „Ich kenne ja die Geschichte dieses Menschen. Und ich möchte erleben, wie es ihm geht, wenn er am Ziel ist.“

Paola arbeitet mit Menschen, die, wie sie es formuliert, „sich danach sehnen, aus vollem Herzen zu leben statt zu funktionieren“. Aktuell kommen zum Beispiel Existenzgründer, Frauen und Männer, die den Veränderungsdruck in ihren Unternehmen nicht mehr aushalten. „Einen Menschen in die berufliche Selbstständigkeit zu begleiten bedeutet auch, ihn in Verbindung zu bringen mit dem, was ihn ausmacht.“ Wofür lohnt es sich morgens aufzustehen? – Schon diese Frage kann einen Prozess an persönlichen Veränderungen auslösen. Für ihre Arbeit nutzt Paola Molinari eine Kombination von Techniken: das Neurolinguistische Programmieren, die Kinesiologie, die Hypnotherapie, die systemische Arbeit. Alles zusammen ist ihr nlpK®.

Paola wuchs in der Nähe von Mantua auf, im letzten Zipfel der Lombardei. Als Au-pair in Deutschland verliebte sie sich, und so heiratete sie nach dem Abitur nach Deutschland, bekam zwei Söhne. Neben der Familie ließ sie sich als Physiotherapeutin ausbilden, kam mit vielen therapeutischen Ansätzen in Kontakt, darunter auch mit dem NLP, und begann mit Menschen zu arbeiten. Eines Tages luden sie Freunde zu einer „Fachtagung“ nach Verona ein. „Sie fragten, ob ich über meine Erfahrungen mit der Kombination von Körperarbeit und NLP berichten könne, und ich dachte: warum nicht?“ In Verona fand sie sich dann, 1995 war das, auf dem ersten Weltkongress der Kinesiologen wieder, und zwar als Referentin.

Natürlich bekam sie weiche Knie, doch Einknicken galt nicht. Sie hatte ja etwas mitzuteilen. „NLP“, sagt Paola, „ist eine kopflastige Angelegenheit. Und nicht jeder Schmerz lässt sich einfach mit Submodalitäten wegzaubern.“ Dann heißt es, ihn zuzulassen und zu lernen, damit umzugehen, den „Wink“ des



Schmerzes zu verstehen und vielleicht den Kurs zu ändern. In diesem Prozess ist für Paola der Körper die erste Instanz. Und die letzte. Welche Impulse gibt er? Und wie fühlt sich das für den Klienten an? „Wenn der Körper reagiert, weiß ich, dass eine Intervention tatsächlich wirkt.“ Noch heute sprechen sie Kollegen auf ihren Vortrag in Verona an.

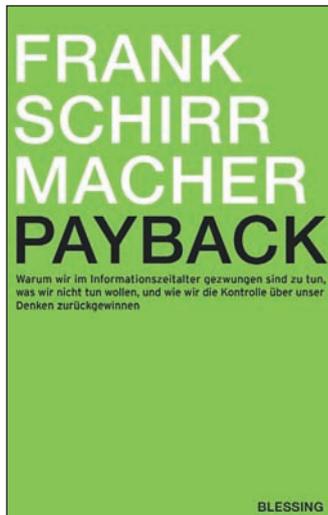
Als Trainerin und Coach ortet sie sich selbst genau zwischen „der Esoterik und den Megatop-Profitrainern“. Beide besäßen ein Körnchen der Wahrheit. „Nur, sie drücken sich oft vor der Verantwortung. Die einen verstecken sich hinter dem Karma und die anderen hinter irgendwelchen neuen Megaprofi-Techniken.“ Paola Molinari hat sich nie gescheut, ungeschützt vor einer Deckung zu agieren. Dabei helfen ihr, natürlich, ihre italienischen Wurzeln, zu denen sie sich gern bekennt. Vor zwei Jahren, nachdem sie sich von ihrem Mann getrennt hatte, benannte sie ihr Institut in München, ihren „campo“, in „campo molinari“ um. So, wie sie als Mädchen hieß.

Wenn du dort wärest, wo du schon immer hin wolltest, und du wachtest morgens auf: Was wäre anders als sonst? – Die Antwort auf diese Frage, sagt Paola, hat viel mit dem zu tun, was den Kern eines Menschen ausmacht. Einem ihrer Klienten, der eine Grafikagentur mit mehreren Mitarbeitern gegründet hatte, wurde bei dieser Frage klar, dass er sich mehr Zeit für den einzelnen Kunden nehmen wollte, anstatt allen das Standard-Paket mit Homepage, Kopfbögen und eigenem Logo überzuhelfen. Inzwischen arbeitet er nur noch mit einer Bürokraft und bastelt maßgeschneiderte Lösungen für Freiberufler und andere Kreative. Die sind glücklich mit seinen Lösungen. Er auch. Er verdient ebenso viel wie vorher und hat mehr Zeit für die Familie und das Genießen. Und wenn er mit seinen Kindern zum Tiefschneefahren in die Alpen fährt, ist der Anruf bei seiner Trainerin Paola Molinari einfach ein Muss.

*Regine Rachow*

# Feedback aus dem Suchmaschinenraum

In „Payback“ teilt Autor Frank Schirmmacher seine Sorge darüber mit, Wichtiges nicht mehr von Unwichtigem trennen zu können.



Frank Schirmmacher:

**Payback. Warum wir im Informationszeitalter gezwungen sind zu tun, was wir nicht wollen, und wie wir die Kontrolle über unser Denken zurückgewinnen.**

Karl Blessing Verlag, München 2009

Computer und Suchmaschinen, eMails und Netzwerke haben längst Arbeitswelt und Freizeit des Menschen verändert. Frank Schirmmacher, Herausgeber der FAZ, nimmt in „Payback“ gewissermaßen eine Ko-

sten-Nutzen-Analyse vor und fürchtet die „Veränderung unserer aller Gehirne“. Indizien findet er u.a. im zweifelhaften mentalen Zustand der nachwachsenden Generation, erkennbar u.a. an der schwindenden Lesefähigkeit und einer dramatisch niedrigen Frustrationsschwelle. Netzwerke und Computerprogramme lenkten, klagt er, die Aufmerksamkeit des Menschen ab: weg vom Nachbarn, Partner, Kollegen, Patienten, Freund, hin zum Computer. Schirmmacher sieht sich und alle anderen User hochabhängig von dieser Technik. Nur noch mit großer Mühe könne er seinen Datenverkehr über „SMS, E-Mails, Feeds, Tweets, Nachrichtensites, Handyanrufe und Newsaggregatoren“ dirigieren – „immer in Sorge, das Entscheidende übersehen zu haben“. Das also ist es: Frank Schirmmacher fürchtet den Kontrollverlust. Der Welterklärer, dem ich meist gerne zuhöre, entpuppt sich in seinem Streben nach Perfektion und Kontrolle von Informationen und Gedanken als Freak.

Es stimmt: Wo immer ich „im Netz“ etwas finde – Bücher, Flugverbindungen oder Sammeltassen zu günstigem Preis – es ist das Ergebnis einer maschinellen Auswahl, dem ein Code zugrunde liegt, den ich nicht kenne. Ausgeheckt sozusagen in den „großen Maschinenräumen unserer Gesellschaft“, wie der Autor es nennt. Doch auch meine Morgenzeitung, die ich beim Frühstück aufschlage, trifft eine Auswahl für mich. Wenn ich als Zeitungsleserin nicht schon längst die Kontrolle aus der Hand gegeben hätte, müsste ich doch jeden Tag aufs Neue staunen, dass in der Welt gerade so viel geschieht, wie in eine FAZ hineinpasst. Noch entscheide ich, was ich lese. Und was davon ich für bare

Münze halte. Ebenso, wie ich einen Kontakt im „sozialen Netz“ sehr gut von einem Freund zu unterscheiden vermag. Mein Platz ist gewissermaßen auf der Kommandobrücke, um einmal im Bild zu bleiben. Welche Technik sollte mich von dort vertreiben?

Im Grunde kann es mir gleichgültig sein, ob das, was ich im Netz über den Zustand der Welt erfahre, „wirklich wahr“ ist oder nur ein Konstrukt oder ein Feedback auf meine täglichen Suchanfragen, entstanden in den Köpfen anderer, sortiert und konfektioniert im Maschinenraum der Gesellschaft. Irgendwie scheint auch Schirmmacher diese Gleichgültigkeit nicht ganz fremd zu sein, zumindest wenn er die Frage nach der Freiheit unseres Willens bemüht: Es sei „völlig egal, ob es einen freien Willen gibt oder nicht, wichtig ist, dass wir an ihn glauben – ein Glaube, den uns kein Computer der Welt geben kann, ja der im Widerspruch zu seinem Programmauftrag steht.“ Wozu dann die Aufregung? Man ist vermutlich gut beraten, Schirmmachers Beschwörung der Katastrophe vom Umbau unserer „geistigen Architektur“ als das zu nehmen, was es ist: eine Marketing-idee für den Verkauf von Informationen zum aktuellen Stand einer fraglos gigantischen und in ihren Konsequenzen nicht komplett durchschaubaren Technologie.

Es ist schon die richtige Frage, die Frank Schirmmacher stellt: „Wie kann man es schaffen, im Netz und im Kopf zuhause zu sein?“ Und am Ende gewinnt der Autor eine kluge Einsicht. Er empfiehlt seinen Lesern die schlichte Methode des mentalen Perspektivwechsels. Zum Beispiel um ihren in der Netzkommunikation erschlafften „Aufmerksamkeits-Muskel“ zu trainieren und ihr Leben nach anderen Regeln zu beurteilen, als der Rechner ihnen präsentiert. Es seien, schreibt Schirmmacher, „weder das Internet, noch die Technologien, die Menschen verengen und verdummen, sondern unsere Angst vor Kontrollverlust und das daraus resultierende Handeln nach Skripten“. Bleibt abzuwarten, wie er diese Angst zu überwinden gedenkt. Vielleicht lesen wir das in seinem nächsten Buch.

Regine Rachow

# Knoten lösen

**Alexa Mohl beglückt ihre Leser mit Metaphern und einem NLP-Krimi.**



**Alexa Mohl:**  
**Magische Versuche –**  
**Weitere Geschichten**  
**aus der Zauberwerkstatt.**  
**Und: Wem die Liebe**  
**fehlt. Ein NLP-Krimi.**  
**Dr. Alexa Mohl Verlag,**  
**Kiel 2009**



Eine Mutter kleidet nach dem Mittagsschlaf ihr Söhnchen an, das noch schlaftrunken von seinem Traum erzählt: „Es war ganz wirklich!“ Sie zieht das Bündchen des Pullis am Körper des Kindes glatt, wendet sich nach den Jeans um, und der Knabe, froh, dem Ungeheuer im Traum entronnen zu sein, fragt in seine Erzählung hinein: „Sag mal Mama, könnte es sein, dass ich irgendwann aus diesem wirklichen Leben aufwache und feststelle, dass das auch nur ein Traum war?“ Was für eine Frage! Sie führt die Mutter in die Vergangenheit zum Großvater und zu einem Granatsplitter, der sich als Phantom erwies. Es ist eine von rund 70 neuen Metaphern, die Alexa Mohl, promovierte und habilitierte Psychologin und Soziologin, im Eigenverlag veröffentlicht.

Mit Titeln wie „Der Zaublerlehrling“, „Der Meisterschüler“ und dem „Metaphern-Lernbuch“ (alle bei Junfermann) hat sich Alexa Mohl längst verdient gemacht um Lehre und Ausbildung im Neurolinguistischen Programmieren. Auch ihre beiden neuen Bücher lassen sich zu Lehrbüchern im besten Sinne zählen. Im Metaphern-Buch erklärt die Autorin den Nutzen der kleinen Geschichten – gegliedert in therapeutische, kommunikative und spirituelle Metaphern – und wie sie selbst beim Schreiben vorgeht. Kurz, bündig und mit so leichter Hand, dass sich beim Lesen schon bald der Wunsch einstellt, es ihr gleichzutun. Was könnte ein

Lehrbuch Besseres leisten? Beim Krimi schließlich dürfen wir einer Therapeutin bei der Arbeit mit ihren Klienten, einer hochgebildeten, einsamen Dame und ihrem Sohn, zuschauen. Der Plot dreht sich um eine junge Frau, die im Haus der alten Dame zu Tode kam. Im Grunde aber geht es um frühe Verletzungen, um das alte Thema, welche Liebe und Wertschätzung ein Mensch als Kind empfangen durfte. Spürte er sich jemals angenommen, so wie er war, in Freud und Leid getragen und gehalten von Armen, Händen seiner Eltern? Und wenn nicht, was stellt dies mit einem Menschen an und wie kommt er darüber hinweg?

Wir können einmal mehr darüber staunen, wie rasch und auf welch behutsame Weise ein therapeutisches Gespräch sich zum schmerzenden Knoten tasten kann. Und wie wirksam sich dieser Knoten lösen lässt. Das ist so genau beschrieben, dass sich das Buch als Begleitlektüre von Practitioner- und Masterkursen des NLP empfiehlt. Dass Alexa Mohl uns an den inneren Monologen der Therapeutin teilhaben lässt, erhöht das Vergnügen. Wir werden Zeugen all ihrer Zweifel: über ihre Klienten, über sich selbst, über ihren Partner. Wir erleben, wie professionell man sich verhalten kann, wenn man merkt, dass das Thema eines Klienten die eigene dunkle Seite berührt und schlafende Ungeheuer weckt.

*Regine Rachow*

## Deutschland auf einen Blick

**Neuer Atlas erschien im Leibniz-Institut für Länderkunde, Leipzig.**

Wo gibt es die meisten kinderreichen Familien? In welcher Region Deutschlands haben die Menschen die höchste Lebenserwartung? Welches Bundesliga-Stadion wird am meisten besucht? Diese und viele andere Fragen beantwortet der vom Leibniz-Institut für Länderkunde (IfL) herausgegebene „Deutschlandatlas“. Er gibt Auskunft zu den Bereichen Bevölkerung, Wirtschaft, Siedlungen, Staat, Umwelt, Alltagsleben und internationale Verflechtungen. 200 präzise und leicht lesbare Karten verdeutlichen die räumlichen Unterschiede und Beziehungen auf einen Blick. Renommiertere Geographen steuerten gut verständliche Texte bei. Der

**Sebastian Lentz,**  
**Sabine Tzschaschel,**  
**Dirk Hänsgen (Hrsg.):**  
**Deutschlandatlas – Unser Land**  
**in 200 thematischen Karten.**  
**Primus-Verlag, Darmstadt 2010.**



„Deutschlandatlas“ basiert auf dem ersten gesamtdeutschen Nationalatlas, der unter IfL-Regie von 1999 bis 2007 entstand und mit seinen zwölf Bänden eher in öffentlichen Bibliotheken als in Büros oder privaten Haushalten zu finden ist. Der Preis für den neuen Deutschlandatlas ist mit € 39,90 erschwinglich.

*Peter Wittmann*

## Anleitung zum Handeln

**Björn Migge** las *David Spiegel & Catherine Classen: Group Therapy for Cancer Patients. Basis Books, New York 2000.*

In einem meiner Coaching-Seminare saß einmal ein Leukämiepatient, der aktuell um sein Leben fürchtete. Wir zitterten mit. Für alle Teilnehmenden war dieses Seminar sehr ergreifend: Da war kaum noch Oberflächliches. Jedes existentielle oder spirituelle Gerede wurde plötzlich fassbar. In meiner früheren Rolle als Arzt konnte ich im Angesicht des Todes immer zum „heilenden Profi“ mutieren. In diesem Seminar habe ich das gelassen. Es war sehr professionell – durch unsere Nähe und Offenheit. Wir haben gemeinsam geheult.

Später kaufte ich mir das Buch von Spiegel und Classen zur Gruppenarbeit mit Krebskranken, von dem der US-amerikanische Psychiater Irvin Yalom schreibt: „A superb clinical text! Every page displays wisdom, scholarship, humanity and enabling instruction.“ Ob ich auch „Krebsgruppen“ anbieten könnte, wie Spiegel? In Deutschland gibt es diese Form der Hilfe fast nirgends. Einige Coaches,

Therapeuten und Seelsorger aus Minden haben nun zusammen mit mir das Projekt „Living-Grace.de“ gegründet. Wir starten in diesem Frühjahr. Ein wahrer Segen! Dieses Buch hat dafür den nötigen Hintergrund geliefert.



## Lesen und Rechtschreiben

**Franz Karig** las *H.D. Nicolay: Das Legasthenie-Märchen. Jedes Kind hat die Fähigkeit, fehlerfrei lesen und schreiben zu lernen. Praktischer Ratgeber für Eltern, Lehrkräfte und Therapeuten. Djokri-Verlag, Ingolstadt 2009.*

Legasthenie ist bekanntlich die Erscheinung, dass Menschen deutliche Probleme im Lesen und Rechtschreiben zeigen. Das Buch schildert ausführlich eine Trainingsmethode, basierend auf der Strategie der exzellenten Rechtschreiber, wie wir sie von R. Dilts als „Spelling strategy“ kennen. Die Inhaltsangabe sowie eine Leseprobe sind unter [ipl-nicolay.com](http://ipl-nicolay.com) zu lesen. Schon beim Durchblättern ist mir aufgefallen, dass die Methode den inneren Bildschirm benutzt, zum Trai-

nieren der Wörter das Rückwärtsbuchstabieren einsetzt, höchstens zehn (!!) Trainingsstunden benötigt und die Eltern intensiv mit einbezieht – genau so, wie es meiner eigenen LernCoaching-Erfahrung entspricht. Diese Bestätigung hat mich sehr gefreut.

Das Buch hat aber auch eine politische Botschaft. Es vergleicht seine Methode mit der weit aufwändigeren Vorgehensweise (60 bis 300 Therapie-stunden) der etablierten Legasthenie-

Therapien. Deren Anwender sollten an der neuen, sehr viel effizienteren Methode interessiert sein – denkt man. Sind sie aber nicht. Auch hier trifft es meine (leidvollen) Erfahrungen recht genau. Das Buch hat mich erneut darin bestätigt, den betroffenen Personen, Schülern wie Eltern und Lehrern als den „Endverbrauchern“, das LernCoaching mit NLP auch weiterhin möglichst direkt zukommen zu lassen, in jeder Form. Mein Tipp: Buch kaufen – lesen – Entscheidungen treffen!

## Moralische Hypochonder

Zum Titelthema „Narzissmus“, Heft 6, 2009



Erich Fromm (Die Seele des Menschen. Ihre Fähigkeit zum Guten und zum Bösen. S. 68f und S. 74, Ullstein, Frankfurt 1981) weist auf eine interessante Unterscheidung Karl Abrahams zwischen „positivem“ und „negativem“ Narzissmus hin. Entscheidet man sich bei der ersten Form für ein „positives“ Bild seiner selbst – mit anschließender Selbstbewunderung, so rückt bei der zweiten Form ein „negatives“ Bild in den Fokus der Aufmerksamkeit – mit resultierender Selbstbemitleidung oder Selbstzurechtweisung. Oder knapp formuliert: „Ich bin oder handle gut, also bin ich bewundernswert“ (positiver Narzissmus). „Ich bin oder handle unvollkommen, also bin ich schuldig bzw. beklagenswert“ (negativer Narzissmus)

Fromm führt für den negativen Narzissmus die eingängige synonyme Wendung „moralische Hypochondrie“ ein. Ein moralischer Hypochonder zeige die gleiche narzisstische Beschäftigung mit der eigenen Person, wobei wenig Interesse für die Außenwelt übrig bleibt. Er fürchtet, eine Schuld auf sich geladen zu haben und „grübelt ständig darüber nach, was er sich hat zuschulden kommen lassen,

was er falsch gemacht hat, welche Sünden er begangen hat und dergleichen. Während er für den Außenstehenden – und auch in seinen eigenen Augen – den Eindruck erweckt, besonders gewissenhaft und moralisch zu sein, ja sich sogar um andere zu sorgen, ist er in Wirklichkeit nur mit sich selbst beschäftigt, mit seinem Gewissen, mit dem, was andere über ihn sagen könnten usw.“ Ein solcher Mensch unterschätze alles, was von ihm kommt, und sein Urteil sei deswegen genauso wenig objektiv. „Wäre sich der Betreffende bewusst, wie verzerrt seine narzisstische Beurteilung ist, so wären die Folgen halb so schlimm. Er könnte und würde sich dann über seine narzisstische Entstellung der Tatsachen selbst lustig machen.“

Diese Art des Narzissmus finde man besonders in Zuständen von Melancholie mit Gefühlen von Unzulänglichkeit und dem Drang zu Selbstbeschuldigungen.

*Karina Zak, Mainz, und Mario Giesel, Hauset*

## Gedanken auf der Spur

### Neues Forschungsprojekt zum Bewusstsein von komatösen Patienten

Wenn ein Patient nicht mehr mit seiner Umwelt kommunizieren kann, verfügt er trotzdem über Bewusstsein? Wenn ja, welche Technik könnte ihm dabei helfen, seine Wünsche und Gedanken zu äußern? Auf diese Fragen will ein neuer, europaweiter Forschungsverbund Antworten geben. Er wird koordiniert von Andrea Kübler, Psychologie-Professorin an der Universität Würzburg. Im Mittelpunkt ihrer Forschung stehen Menschen, die nach einem Unfall oder wegen einer Krankheit weder sprechen, sich bewegen noch sich mitteilen können. Nach Küblers Erfahrung werden bei Patienten, mit denen Ärzte auf regulären Wegen nicht mehr kommunizieren können, häufig Fehldiagnosen über den Grad ihres Bewusstseins gestellt. Die Psychologin entwickelt und testet unter anderem Techniken, mit deren Hilfe diese Patienten wieder Kontakt mit ihrer Umwelt aufnehmen können. Ihr EU-Projekt wird in den kommenden drei Jahren mit insgesamt 2,9 Millionen Euro gefördert. Beteiligt sind Einrichtungen aus Italien, Belgien, Großbritannien, Österreich, Frankreich und den Niederlanden.

Ziel ist es u.a., eine Art „Werkzeugkiste“ zu entwickeln, mit deren Hilfe Klinikpersonal einfach und sicher feststellen kann, ob ein Patient noch über Bewusstsein verfügt. Forscher wollen dazu dem Patienten bestimmte Töne in Kombination mit verschiedenen Anweisungen präsentieren, die Reaktion seiner Hirnströme beobachten und daraus Schlüsse über den Grad des Bewusstseins ziehen. Der Forschungsverbund will diese Methode aus der Grundlagenforschung so verfeinern, dass auch Laien damit arbeiten können. Zudem will das Projekt auf der Basis bekannter Arbeiten zur „Gehirn-Computer-Schnittstelle“ Methoden entwickeln, mit denen die Patienten trotz ihrer Barrieren mit ihrem Umfeld in Kontakt treten, z.B. kraft ihrer Gedanken dem Computer einen Text diktieren können. Dass dies funktioniert, haben vor einigen Wochen Ärzte der Universitäten Lüttich und Cambridge zeigen können. Andrea Kübler: „Unser Ziel ist es, diese Technik so zu vereinfachen, dass sie ohne großen Aufwand und hohen Schulungsbedarf zum Einsatz kommen kann.“

*Gunnar Bartsch, Universität Würzburg*

Kontakt: Prof. Dr. Andrea Kübler, T: (0931) 31-82831, E-Mail: andrea.kuebler@uni-wuerzburg.de

## Emotion und riskantes Verhalten

### Schumpeter-Fellowship der Volkswagen Stiftung

Johannes S. Hewig von der Friedrich-Schiller-Universität (FSU) Jena hat für seine Untersuchungen zu „Psychologischen Einflussfaktoren bei ökonomischen Entscheidungen“ den Schumpeter-Fellowship der Volkswagen Stiftung erhalten. Mit diesem Stipendium, mit gut 50.000 Euro dotiert, würdigt die Stiftung seit 2006 bahnbrechende Forschungsprojekte junger Wissenschaftler. Es ermöglicht Hewig, seine Studien in den kommenden fünf Jahren fortzusetzen.

Ziel von Hewigs Projekt am Lehrstuhl für Biologische und Klinische Psychologie ist es, die Wirkung von Emotionen auf unser Verhalten genauer zu beschreiben, um sie ggf. auch steuern zu können. Zum Beispiel besagt das „Gesetz des Effektes“, dass wir durch Belohnung oder Erfolg zur Wiederholung unserer Taten angeregt werden. Diese Erkenntnis aus der klassischen Lernpsychologie will Hewig in einen ökonomischen Kontext einbetten. Mit einem „Ultimatum-Spiel“ möchte er zum Beispiel herausfinden, ob besonders negative emotionale Zustände zu egoistischen Handlungsweisen füh-

Foto: Anne Günther, FSU



ren und welche Prozesse sich dabei im Gehirn abspielen. Ein weiteres Teilprojekt trägt den Namen „Entscheidungsprozesse unter Risikobedingungen“ und soll den Zusammenhang von Emotionen und riskanten wirtschaftlichen Entscheidungen untersuchen. Als Probanden für diese Gruppe wurden Unternehmer ausgewählt. Die Fragen lauten u.a.: Macht uns ein gewisses Sicherheitsgefühl waghalsiger? Was passiert mental mit uns, wenn Informationen fehlen? Im Herbst rechnet der Forscher mit ersten Ergebnissen.

*Christin Domin, FSU*

## Entfesselt im Schlaf

### Funktionale Veränderungen im Gehirn durch Benzodiazepine

Die meist verwendeten Schlaf- und Beruhigungsmittel wie Dalmadorm oder Valium gehören pharmakologisch zur Klasse der Benzodiazepine. Die gelten als Medikamente mit der weltweit höchsten Missbrauchsrate. Doch es war bisher umstritten, ob und auf welche Weise sie süchtig machen. Dies dürfte sich mit den in „Nature“ publizierten Ergebnissen des Forschungsteams um Christian Lüscher an der Universität Genf ändern. Gefördert vom Schweizerischen Nationalfonds (SNF) wies das Team nach, dass Benzodiazepine ebenso wie Heroin und andere Drogen die Aktivität jener Nervenzellen beeinträchtigen, die das Belohnungssystem im Mittelhirn im Zaum halten. Das entfesselte Belohnungssystem kann mit der Zeit zwanghaftes Verhalten auslösen, das die Sucht definiert. Den grundlegenden molekularen Mechanismus entschlüsselten die Wissenschaftler anhand von Untersuchungen am Mäusehirn. Demzufolge docken sich Benzodiazepine an bestimmte Eiweiße an, so genannte GABA(A)-Rezeptoren. Die Rezeptoren aber setzen sich aus verschiedenen Untereinheiten zusammen und erfüllen unterschiedliche Funktionen. Lüscher und Kollegen erkannten dabei eine besondere Rolle der Untereinheit alpha1.

Bis auf wenige Ausnahmen binden sich die momentan gehandelten Benzodiazepine an all diese Untereinheiten. Da-

mit wirken sie universal gegen Angstzustände, epileptische Muskelkrämpfe und Schlafstörung. Und gleichzeitig machen sie süchtig.

Die Forscher verabreichten normalen Mäusen Benzodiazepine, was zu einer verstärkten Aktivität des Belohnungssystems und zur Abhängigkeit von in Zuckerwasser gelösten Benzodiazepinen führte. Mäuse, deren Untereinheit alpha1 aufgrund einer Mutation keine Benzodiazepine binden konnte, verloren weder die Kontrolle über ihr Belohnungssystem im Hirn, noch legten sie ein suchtgeprägtes Verhalten an den Tag. Aus früheren Untersuchungen ist bekannt, dass die angstlösende Wirkung von Benzodiazepinen hauptsächlich von einer anderen Untereinheit, alpha2, des GABA(A)-Rezeptors vermittelt wird. Deshalb ist Christian Lüscher nun optimistisch, dass aufgrund seiner Resultate die Entwicklung von angstlösenden, aber nicht süchtig machenden Wirkstoffen prinzipiell möglich ist.

Originaltitel: Tan, K.R.; Brown, M.; Labouèbe, G.; Yvon, C.; Creton, C.; Fritschy, J.-M.; Rudolph, U. and Lüscher, C. (2010): Neural bases for addictive properties of benzodiazepines. Nature. doi: 10.1038/nature08758

*PI*, [www.snf.ch](http://www.snf.ch)

## Vielfalt statt Einfalt

Hechte zeigen flexibles Verhalten, um zum Ziel zu gelangen

Hechte geben alte Gewohnheiten auf, wenn das Nahrungsangebot knapp wird. Das entdeckten Freilandfisch-ökologen am Leibniz-Institut für Gewässerökologie und Binnenfischerei (IGB). Forscher beobachteten drei unterschiedliche Verhaltenstypen innerhalb einer Hechtpopulation in einem Brandenburger See. Normalerweise ist der Hecht ein geduldiger Faulpelz. Als Lauer räuber verbringt er seine Zeit am liebsten in bewachsenen Uferzonen und wartet, bis ein Beutefisch vorbeikommt. Große Schwimmaktivitäten im offenen Gewässer meidet er für gewöhnlich, so die Lehrbuchmeinung. Auf der Jagd häufig den Standpunkt zu verändern und sich auf den offenen See hinauszuwagen, ist für Hechte riskant. Wenn sie ihren Unterschlupf im Uferbereich verlassen, können sie kanibalisches Attacken von Konkurrenten zum Opfer zu fallen.

Die Forscher um Robert Arlinghaus entdeckten mit Methoden der modernen GPS-gestützten Fischortungstechnologie jedoch neben den „Faulpel-



Foto: Andreas Hartl

zen“ zwei weitere, völlig andere Hecht-Charaktere. Einer von ihnen ist der „Opportunist“. Vertreter dieser Gruppe wagen sich zur Jagd auf das offene Wasser, nutzen aber meist die sichere Nacht. Diese Strategie taucht vermehrt im späteren Verlauf des Jahres auf, wenn die Nahrung langsam zur Neige geht. Opportunisten verbrauchen natürlich mehr Energie als ihre bequemeren Nahrungskonkurrenten. Doch zieht diese radikale Änderung der typischen Lebensweise keine Nachteile für die Individuen nach sich. Vermutlich wird der gesteigerte Bedarf durch höheren Beuteerfolg wettgemacht. Insgesamt gedeihen die Tiere

aller Verhaltenstypen gleich gut. Das ist auch insofern bedeutend, da die Körperlänge bei Hechten eng mit der Überlebenswahrscheinlichkeit und der Fruchtbarkeit zusammenhängt. Die Antwort der Hechte auf knappe Ressourcen lautet „Vielfalt statt Einfalt“ – ein cleveres Prinzip.

*Nadja Neumann, IGB*

Originaltitel: Kobler A.; Klefoth, T.; Mehner, T.; Arlinghaus, R. 2009. Co-existence of behavioural types in an aquatic top predator: a response to resource limitation? *Oecologia*, 161, 837-847.

## Per Klick zum Coach

DVNLP mit neuer interaktiver Plattform im Web

Der Deutsche Verband für Neurolinguistisches Programmieren (DVNLP) eröffnete im Internet ein neues interaktives Coach-Portal. Bis jetzt präsentieren sich darauf rund 250 nach den Kriterien des Verbandes zertifizierte Profis. Die Profile der Coaches können nach Postleitzahlen und Regionen bzw. Bundesländern aufgerufen werden. Eine eingebaute Chat-Funktion erleichtert die Kontaktaufnahme, die Klienten sehen, ob der Coach gerade online ist.

Die Listung auf dem Portal ist für DVNLP-Mitglieder, die eine Ausbildung zum Coach abgeschlossen haben, kostenfrei. Nichtmitglieder, welche die fachlichen und methodischen Kriterien des Verbandes erfüllen, können eine einjährige kostenfreie Probemitgliedschaft in Anspruch nehmen, um diesen Service kennen zu lernen.

Seit 2004 haben sich knapp 850 Frauen und Männer nach den

Qualitätsmaßstäben des DVNLP zum Coach ausbilden lassen. Die Ausbildung umfasst mindestens 390 Stunden auf drei Stufen (Practitioner, Master und Coach) und ist derzeit die umfangreichste deutschlandweit. Das Mindestalter für die Zertifizierung beträgt 25 Jahre.

LR

[www.coach-dvnlp.de](http://www.coach-dvnlp.de)

# TRAINER



**Ben Ahlfeld**

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

**Kernkompetenzen:**

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



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

**Cora Besser-Siegmund  
Harry Siegmund**



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

Unsere Ausbildungsmodule – NLP, Magic Words und 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

**BESSER-SIEGMUND-INSTITUT**  
Mönckebergstraße 11  
D-20095 Hamburg

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

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



**Manuela Brinkmann**



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

**Weitere Ausbildungen:** Rechtswissenschaft, Medizin, Sport, Yoga, Rolwing, Gruppendynamik, Moderation, Präsentation, wingwave-Coaching

**Arbeitsschwerpunkte:**

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

**NLPbiz, offene Seminare:**

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

**NLPbiz**

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

**Shelle Rose Charvet**



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

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

**Ausbildungsangebote:**

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



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

**Katja Dyckhoff  
Thomas Westerhausen**



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

**Weitere Ausbildungen:**

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

**Arbeitsschwerpunkte:**

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

**Rita Geimer-Schererz**



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

**Aus Mauern Brücken bauen**

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

**Arbeitsschwerpunkte:**

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



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

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

# PORTRÄTS



**Dr. Frank Görmar**

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

#### Schwerpunkte:

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



ChangeWorks Akademie  
Rheinallee 3d  
D-55116 Mainz

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



**Cersten Jacob**

Jahrgang 1958  
DVNLP-Lehrtrainer  
Präsentations- und Lampenfieber-Coach

#### Ausbildungen:

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

#### Arbeitsschwerpunkte:

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



DAEDALUS INSTITUT  
Lottumstr. 20 • D-10199 Berlin

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

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



**Sabine Klenke**

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

#### Qualifikationen:

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

#### Schwerpunkte:

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

#### Spezialitäten:

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



training, coaching, consulting  
Am Herzogenkamp 15 • D-28359 Bremen

Tel: 0421 230626  
office@silcc.de – www.silcc.de



**Barbara Knuth**

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

#### Ausbildung in

Gestalttherapie,  
Mediation,  
Organisationsberatung,  
syst. Aufstellungen

#### Arbeitsschwerpunkte:

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



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

#### BESSER-SIEGMUND-INSTITUT

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



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



**Elisabeth Krischik**

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

#### Arbeitsschwerpunkte:

- NLP-Ausbildungen
- Einzel- und Teamcoaching
- NLP und Gesundheit
- NLP im Tessin und in der Toskana



Elisabeth Krischik  
NLP-Lehrtrainerin, DVNLP | Coach, DVNLP

Rolandstraße 61 • D-50677 Köln  
Fon: 0221 9328890 • Fax: 0221 9328892  
Mobil: 0179 4981225

eMail: e.krischik@nlp-in-motion.de  
www.nlp-in-motion.de

# TRAINER

**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](http://www.kutschera.org)

**institutkutschera**

Kommunikation in Resonanz

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

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

**Marion Lockert**



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

**Das MLI bietet Ihnen**

**Business: Personal- & Organisationsentwicklung**

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

**Aus- & Weiterbildung, z.B.**

- NLP Coach Prac – umfassend & anspruchsvoll
- Systemaufstellungen leiten! • Visual Tools

**Persönliche Entwicklung**

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

**Marion lockert – mit Hirn, Herz & Humor!**

**Marion Lockert Institut Training. Coaching. Entwicklung**



Richard-Wagner-Str. 11  
D-30177 Hannover

Tel.: 0511 - 763 51 69-0

[www.marion-lockert-institut.de](http://www.marion-lockert-institut.de)  
[ML@marion-lockert-institut.de](mailto:ML@marion-lockert-institut.de)

**Evelyne Maaß Karsten Ritschl**



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

**Unsere Spezialgebiete:**

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

**Nutzen:**

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

**Spectrum**

**KommunikationsTraining**

Stierstraße 9  
D-12159 Berlin

Fon: 030-8 52 43 41

Fax: 030-8 52 21 08

e-mail: [info@nlp-spectrum.de](mailto:info@nlp-spectrum.de)  
[www.nlp-spectrum.de](http://www.nlp-spectrum.de)



**Rudolf Metzner**



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

**Arbeitsschwerpunkte:**

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

**NLP-Schwerpunkte:**

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



**Metzner Consulting**

Eisvogelstraße 24  
D-85051 Ingolstadt

Fon: +49 841 1289066  
[rudolfmetzner@kabelmail.de](mailto:rudolfmetzner@kabelmail.de)  
[www.rudolfmetzner.de](http://www.rudolfmetzner.de)

**Dr. Björn Migge**



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

**Ausbildungen:**

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

**Arbeitsschwerpunkte:**

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

**Feedbacks:**

[www.drmigge.de](http://www.drmigge.de) > Team/Feedbacks/Stiftung



**DR.MIGGE-SEMINARE**

Weiterbildungsinstitut Westfalen Lippe

**Dr. Björn Migge**

Portastraße 41 • D-32457 Porta Westfalica

Tel.: 0571.974.1975 • Fax: 0571.974.1976  
[www.drmigge.de](http://www.drmigge.de)

**Anja Mýrdal**



Sie haben viel gewonnen, ...

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

**Anja Mýrdal und ihr Team bieten Ihnen**

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

Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme!

**Anja Mýrdal & Team OHG**

Ahlsdorfer Weg 8  
D-27383 Scheeßel

Tel. 04263 – 98 48 48

Fax 04263 – 94 198

[info@anjamyrdal.de](mailto:info@anjamyrdal.de) • [www.anjamyrdal.de](http://www.anjamyrdal.de)



# PORTRÄTS

**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](mailto:info@syntegron.de)  
[www.p-p-c.de](http://www.p-p-c.de) • [www.syntegron.de](http://www.syntegron.de)

**Martina Schmidt-Tanger**



Dipl.-Psych., renommierte Ausbilderin für Coaching/NLP (NLP-Lehrtrainerin/LehrCoach DVNLP, ProC), Autorin, Unternehmensberaterin. Inhaberin von NLP professional, eines der führenden Ausbildungsinstitute für NLP.

**Arbeitsschwerpunkte:**

Lehrte als eine der ersten in Deutschland NLP und erarbeitet mit anderen NLP-Pionieren die Curricula und Zertifikate des DVNLP. Gründung von ProC und CCC, zur Qualitätssicherung im Coaching.

**Spezialgebiet:**

Seit 25 Jahren eine der führenden Stimmen und Ausbilderinnen in Deutschland zu den Themen Coaching und NLP. Expertin/Kongresssprecherin Themen: Charisma, Coaching, Professional woman, Führung und NLP. Ihr neues Buch: Charisma-Coaching, ist bei Junfermann erschienen

**NLP professional**  
Ehrenfeldstraße 14  
D-44789 Bochum  
Tel.: 0234-33 19 51  
Fax: 0234-33 25 81  
[nlp@nlp-professional.de](mailto:nlp@nlp-professional.de)



**Thies Stahl**



Dipl.-Psych., DVNLP-Lehrtrainer, ProC- u. DVNLP-Lehrcoach, DVNLP-Ehren- und Gründungsvorstandes

**Ausbildung in**

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

**Spezialgebiete:**

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

**Arbeitsschwerpunkte:**

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

**Thies Stahl Seminare**

Dipl.-Psych. Thies Stahl  
Postfach 1121  
D-25442 Quickborn

Tel.: 04106 124388 • Fax: 03212 8478245  
[www.ThiesStahl.de](http://www.ThiesStahl.de)  
[TS@ThiesStahl.de](mailto:TS@ThiesStahl.de)

**Martina Tönnishoff**



**Gudrun Heinrichmeyer**

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

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

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



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

[www.nlp-impulse.com](http://www.nlp-impulse.com)  
[info@nlp-impulse.com](mailto:info@nlp-impulse.com)  
Tel.: 02372 2497

**Anita von Hertel**



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

**Ausbildungen:**

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

**Arbeitsschwerpunkte:**

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



**Akademie von Hertel**  
Wellingsbüttler Weg 108 • D-22391 Hamburg  
Tel.: 040 5367911 • mobil 0177 5367911  
Fax: 040 5367990  
[Anita@vonHertel.de](mailto:Anita@vonHertel.de) • [www.vonHertel.de](http://www.vonHertel.de)

**Alfons Walter  
Wilma Pokorny-  
van Lochem**



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

**Arbeitsschwerpunkte:**

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

In 2004: Internationaler Deutscher Trainerpreis in Bronze für die Sparte Vertrieb  
In 2008: Zweifache Auszeichnung mit dem Internationalen Deutschen Trainerpreis für ein Vertriebskonzept (Debitel; Silber) und ein Coachingkonzept (VW Coaching; Bronze)  
In 2009: Gewinner des Coaching Awards Bestes Konzept



**Institut Synergie GmbH**  
Weserstraße 37 • D-32602 Vlotho  
Fon: 05733 963603 • [www.institut-synergie.de](http://www.institut-synergie.de)  
[www.tracer-business.de](http://www.tracer-business.de) • [www.tracer-automotive.de](http://www.tracer-automotive.de) • [www.seminarschauspieler.de](http://www.seminarschauspieler.de)

# TRAINER



**Christiane Weismüller M.A.**

Germanistin, Erwachsenenpädagogin,  
Coach und Schreibtrainerin

**Aus- und Weiterbildungen:**

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

**Arbeitsschwerpunkte**

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

**Kreative Entfaltung**  
Coaching • Schreibtraining



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



**Dr. Monika Wilke**

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

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

**Arbeitsschwerpunkte:**

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

**Weitere Spezialitäten:**

- grenzüberschreitende Netzwerkbildung
- Deutsch-Französische Kultur- und Sprachverständigung

**RELIANCE-Deutschland**

Siedlerweg 7 •  
D-79576 Weil am Rhein  
Tel.: +49 7621 1622760  
info@reliance-deutschland.com  
www.reliance-deutschland.com  
www.institut-espere.com



**Holger Wilms**

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

Wir von labforyou belohnen Ihren Weiter-  
bildungswillen und bieten Ihnen:

- LAB-Profile-Ausbildungen
- Teamtraining,
- Burn-out-Prävention
- Coaching & Vertrieboptimierung

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

Ich trainiere, coache und lehre aus der Praxis  
für die Praxis und setze dazu meine Erfahrun-  
gen aus der Bankenwelt sensibel für Sie ein.  
Viel Erfolg!

**labforyou! Bestens. Das bist Du!**

**Holger Wilms**

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

Das Leben ist **bunt** ...



[www.active-books.de](http://www.active-books.de)



**Hier könnte Ihr  
Trainerportrait stehen!**

**Interesse?**

Kontaktieren Sie  
**Frau Stefanie Linden**

unter

Tel.: +49 5251 13 4416

oder per eMail unter  
linden@junfermann.de



Junfermann Verlag  
Frau Monika Köster  
Postfach 18 40

**D-33048 Paderborn**

**Abo-Bestellung  
umseitig!**

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



Junfermann Verlag  
Frau Maria Dane  
Postfach 18 40

**D-33048 Paderborn**

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

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



**Buch-  
Bestellung**

Junfermann Verlag  
Frau Christa Guder  
Imadstraße 40

**D-33102 Paderborn**

## Abonnement-Bestellung

Ich möchte »Kommunikation & Seminar« ab Heft 3/10 regelmäßig lesen und abonniere diese Zeitschrift für mindestens ein Jahr zum Bezugspreis von € 39,-\* + Versandkosten (Deutschland € 7,50\* Ausland € 9,50\*) für 6 Ausgaben. Die Bezugsdauer verlängert sich um jeweils ein Jahr, wenn dem Verlag nicht 8 Wochen vor Ablauf des berechneten Bezugszeitraumes meine Abbestellung vorliegt.

Datum Unterschrift

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

Datum Unterschrift

\* Stand 2006

## Probeheft/Anschriftenänderung

Bitte senden Sie an nebenstehende Anschrift ein kostenloses Probeheft

Kunden-Nr.

Meine Anschrift ändert sich ab von (bisherige Adresse):

\_\_\_\_\_  
Straße, Hausnummer

\_\_\_\_\_  
PLZ, Ort

Meine Adresse:     Herr     Frau

\_\_\_\_\_  
Name

\_\_\_\_\_  
Straße, Hausnummer

\_\_\_\_\_  
PLZ, Ort

\_\_\_\_\_  
Telefon Fax

Ich bin interessiert an folgenden Themen:

- GFK                       Coaching                       NLP  
 Business                       Pädagogik                       Gesundheit  
 sonstiges:

Meine (neue) Adresse:     Herr     Frau

\_\_\_\_\_  
Name

\_\_\_\_\_  
Straße, Hausnummer

\_\_\_\_\_  
PLZ, Ort

\_\_\_\_\_  
Telefon Fax

Ich bin interessiert an folgenden Themen:

- GFK                       Coaching                       NLP  
 Business                       Pädagogik                       Gesundheit  
 sonstiges:

## Bestellcoupon – Ich bestelle

..... Ex.	Rosenberg: Gewaltfreie Kommunikation	978-3-87387-454-1	€ (D) 19,95
..... Ex.	Young: Sein Leben neu erfinden	978-3-87387-619-4	€ (D) 28,00
..... Ex.	Behary: Der »Feind« an Ihrer Seite	978-3-87387-711-5	€ (D) 19,90
..... Ex.	Fischbacher: Geheimer Verführer Stimme	978-3-87387-704-7	€ (D) 9,95
..... Ex.	Holler: Trainingsbuch Gewaltfreie Kommunikation	978-3-87387-538-8	€ (D) 19,95
..... Ex.	Andreas: Praxiskurs NLP	978-3-87387-065-9	€ (D) 29,90

Preisänderungen vorbehalten

\_\_\_\_\_  
Name Straße

\_\_\_\_\_  
PLZ/Ort Unterschrift

\_\_\_\_\_  
Ihre eMail-Adresse (falls vorhanden)

\_\_\_\_\_  
(Ihre Telefon-Nummer für ev. Rückfragen)

# VISITENKARTEN



**Proud to be NLP**  
**IANLP – Quality and Ethics**

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

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



IANLP International Association for Neuro-Linguistic Programming

**INLPTA®** international NLP trainers association



**Steht seit 1993 für ...**

- ... weltweite Qualitätssicherung
- ... internationalen Austausch
- ... innovative Curricula
- ... Business-NLP

*Jetzt Mitglied werden!*

INLPTA Deutschland, Herzogstr. 83, 80796 München  
 089/ 30779962, [info@inlpta.org](mailto:info@inlpta.org), [www.inlpta.org](http://www.inlpta.org)

**DIE SCHULE FÜR VERSTÄNDIGUNG UND MEDIATION**



**IM LEBENSgarten STEYERBERG e.V.**

Eines der ersten Ausbildungsinstitute für Mediation in Deutschland (gegründet 1990). Der **Transformative** Aspekt der Mediation, **Mediation mit Stellvertretung** und **Gewaltfreie Kommunikation** gehören zu unserer Ausbildung. **Katharina Sander, Christoph Hatlapa** sind Ausbilder und Ausbilderin im Bundesverband Mediation **BM**.

**Ausbildung in Mediation:** 3.- 9. Mai 2010/ 16.-22. August/ 1.-7. November/ 21.-23. Januar 2011/ 4.-10. April 2011  
**Mediation mit Stellvertretung:** 28.-30.5.10 / 26.-28.10.10 **Open Space Mediation:** 24. - 26. Sept. 2010

[www.mediation-steyerberg.de](http://www.mediation-steyerberg.de), Tel.: +49(0)5764 1206, E-mail: [info@mediation-steyerberg.de](mailto:info@mediation-steyerberg.de)



Dipl.-Psych. Ralph Köbler

**“NEUE WEGE IM RECRUITING”**  
 Mehr Effektivität mit Gravesmodell und Metaprogrammen

**BUCH • VIDEO • SEMINAR**

**ecruiting solutions®**  
 CONSULTING

DAS BUCH: [www.ecruiting.at/buch](http://www.ecruiting.at/buch) DAS VIDEO: [www.ecruiting.at/dvd](http://www.ecruiting.at/dvd) DAS SEMINAR: [www.ecruiting.at/seminar](http://www.ecruiting.at/seminar)



**FlipchartArt – Das Seminar**

Ideen und Tricks für den professionellen Einsatz des Flipcharts für Trainer und Berater

Das Flipchart ist ein ideales Präsentationsmedium für Workshops, Seminare und Präsentationen. In diesem Seminar optimieren Sie Ihre Fähigkeiten Flipcharts aussagekräftig, gehirngerecht und wirkungsvoll zu gestalten.

**Seminare:** offenes Seminar als Tagesschulung (Termine siehe [flipchartart.de](http://flipchartart.de)) oder als Inhouseschulung

**Ihre Trainerin:** Elke Meyer (Autorin von „FlipchartArt“)



Personalentwicklung **elke meyer & partner**  
**kompetenzsprung**

Wassertappen 20a, 38446 Wolfsburg, Telefon + 49 5363 98 97 460  
 Fax + 49 5363 98 97 461, [kontakt@kompetenzsprung.de](mailto:kontakt@kompetenzsprung.de), [kompetenzsprung.de](http://kompetenzsprung.de)

## NLP Neurolinguistisches Programmieren

<p>Special: Dr. Gundl Kutschera begleitet die ganze Ausbildung!</p> <p><b>Ausbildung zum NLP-Resonanz-Practitioner und integrierte Resonanz-Coach-Basisausbildung</b> Kursnummer: 200210</p> <p>Für Führungs- und Fachkräfte und alle die, die ihre verborgenen Potenziale erfolgreich in Beruf-/Privatleben einbringen wollen.</p> <p>7 x 3 Tage, 2 x 5 Tage und 2 Tage SV (inkl. Betreuung von Gesprächs- und Coaching-Protokollen)</p>	<p>Dr. Gundl Kutschera Stefanie Erker Clemens Deifel</p>	<p><b>Institut Kutschera GmbH</b> Büro Wiesbaden Bahnstraße 10 D-65205 Wiesbaden</p> <p>Tel.: 0611 5328106 eMail: <a href="mailto:c.effertz@kutschera.org">c.effertz@kutschera.org</a> Web: <a href="http://www.kutschera.org">www.kutschera.org</a></p>	<p>Einstieg in Modul 2 möglich! <b>29.04.-01.05.2010</b></p> <p>Ende der Ausbildung: Frühling 2012</p> <p>Wien</p> <p>€ 3.080,- zzgl. MwSt. und Kosten Selbsterfahrung</p>
<p><b>Ausbildung zum NLP-Business-Coach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– NLP-Formate für Führungskräfte und Teams</li> <li>– Grundlagen der Psychologie und Gehirnforschung</li> <li>– Das individuelle Coach-Profil gestalten</li> <li>– Entwicklung von Markennamen für die eigene Methode</li> <li>– Entwicklung von eigenen Buchprojekten und Exposés für Veröffentlichungen und Akquise</li> </ul>	<p>Diplom-Psychologen <b>Cora Besser-Siegmund</b> und <b>Harry Siegmund</b></p> <p>Wirtschaftsmediatorin <b>Bianca Kopetz</b></p> <p>alle NLP-Lehrtrainer (DVNLP), wingwave®-Trainer (ECA)</p> <p>und als Gast-Trainerin <b>Prof. Dr. Barbara Schott</b></p>	<p><b>Besser-Siegmund-Institut</b> Mönckebergstr. 11 D-20095 Hamburg</p> <p>Tel.: 040 32004936 Fax: 040 32004937 eMail: <a href="mailto:info@besser-siegmund.de">info@besser-siegmund.de</a> Web: <a href="http://www.besser-siegmund.de">www.besser-siegmund.de</a></p> <p>Zertifiziert nach DIN EN ISO 9001 für den Geltungsbereich: Durchführung und Konzeptionierung von Aus- und Fortbildungen</p>	<p>Die Kompaktausbildung findet in drei einwöchigen Blöcken statt: Termine: <b>10.-14.05.2010</b> <b>13.-17.09.2010</b> <b>07.-12.02.2011</b></p> <p>Investition: € 4.950,- (max. 12 Teilnehmer)</p> <p>In Kombination mit der wingwave-Coaching-Ausbildung und dem Magic Words-Training erwerben die Teilnehmer dieser Kompakt-Ausbildung den Abschluss „Business-Coach für systemische Kurzzeit-Konzepte“</p>
<p><b>Trainerausbildung in Bremen</b></p> <p>Trainer, DVNLP und Business-Trainer</p>	<p><b>Sabine Klenke</b> <b>Tom Andreas</b> <b>Gabriele Amann</b> u.a.</p> <p>Sowie in Wahlmodulen: <b>Bernd Isert</b> <b>Robert Dilts</b></p>	<p><b>SILCC</b> <b>Sabine Klenke</b> Am Herzogenkamp 15 D-28359 Bremen</p> <p>Tel.: 0421 230626 eMail: <a href="mailto:office@silcc.de">office@silcc.de</a> Web: <a href="http://www.silcc.de">www.silcc.de</a></p>	<p><b>27.05.2010</b> Start (20 bzw. 25 Ausbildungstage)</p> <p>€ 2.784,- inkl. MwSt. (für 20 Tage)</p>
<p><b>NLP Explorer I Practitioner</b></p> <p>(Der beste Einstieg in die NLP- bzw. die Coaching-Fortbildung und das erste Drittel auf dem Weg zum Practitioner, DVNLP.)</p>	<p><b>Dr. Frank Görmar</b> <b>Sebastian Schütz</b> (alle DVNLP-Lehrtrainer)</p>	<p><b>ChangeWorks Akademie</b> Dr. Frank Görmar Rheinallee 3d D-55116 Mainz</p> <p>Tel.: 06131 144290 Fax: 06131 1442919 eMail: <a href="mailto:info@changeworks.de">info@changeworks.de</a> Web: <a href="http://www.changeworks-akademie.de">www.changeworks-akademie.de</a></p>	<p>6-tägiger Einstieg <b>05.-06.06.2010 &amp; 10.-13.06.2010</b></p> <p>Kloster Ilbenstadt Raum Frankfurt/M.</p> <p>€ 720,- (MwSt. befreit) Paketpreise für gesamten Practitioner, bzw. auf Anfrage Practitioner/Master oder Master/Coach Ausbildung.</p>

# KALENDER

## NLP Neurolinguistisches Programmieren

<p><b>Ausbildung zum NLP-Resonanz-Practitioner und integrierte Resonanz-Coach-Basisausbildung</b></p> <p>Kursnummer: 205130 – Hamburg Kursnummer 200140 – München</p> <p>Für Führungs- und Fachkräfte und alle die, die ihre verborgenen Potenziale erfolgreich in Beruf-/Privatleben einbringen wollen.</p> <p>7 x 3 Tage, 2 x 5 Tage und 2 Tage SV (inkl. Betreuung von Gesprächs- und Coaching-Protokollen)</p>	<p>Hamburg: <b>Sabine Müller</b> <b>Andrea Kutschera</b></p> <p>München: <b>Sabine Brunner</b> <b>Stefanie Sapper</b></p> <p>Prüfungskurs mit <b>Dr. Gundl Kutschera</b></p>	<p><b>Institut Kutschera GmbH</b> Büro Wiesbaden Bahnstraße 10 D-65205 Wiesbaden</p> <p>Tel.: <b>0611 5328106</b> eMail: <a href="mailto:c.effertz@kutschera.org">c.effertz@kutschera.org</a> Web: <a href="http://www.kutschera.org">www.kutschera.org</a></p>	<p><b>15.-17.06.2010</b> Modul I Hamburg immer freitags (17.00 Uhr) bis sonntags Ende der Ausbildung 11/2011</p> <p><b>01.-03.07.2010</b> Modul I München immer donnerstags (17.00 Uhr) bis sonntags Ende der Ausbildung 09/2011</p> <p>€ 3.105,- zzgl. MwSt. und Kosten Selbsterfahrung</p> <p>€ 388,- zzgl. MwSt. – Modul I kann nach Ab- sprache als Schnupper- modul gebucht werden. Staatliche Förderung bis zu 80% möglich, bitte erfragen Sie die Förderkriterien.</p>
<p><b>Ausbildung zum Master, DVNLP und/oder Master, Society of NLP</b></p> <p>Vertiefen Sie Ihre Kenntnisse und wenden Sie diese souverän, kompetent und mit Freude für sich und andere an. Wir unterstützen Sie gerne und respektvoll auf Ihrem Weg mit unserer langjährigen Trainer- und Coachingkompetenz</p>	<p><b>Gudrun Heinrichmeyer</b> (Lehrtrainerin, DVNLP)</p> <p><b>Martina Tönnishoff</b> (Lehrtrainerin, DVNLP; Society of NLP)</p>	<p><b>NLP-Impulse.com</b> Theo-Funccius-Straße 16 D-58675 Hemer</p> <p>Tel.: <b>02372 2497</b> eMail: <a href="mailto:info@nlp-impulse.com">info@nlp-impulse.com</a> Web: <a href="http://www.nlp-impulse.com">www.nlp-impulse.com</a></p>	<p>Termine des Seminars: <b>21.-25.06.2010</b> <b>02.-05.09.2010</b> <b>30.09.-03.10.2010</b> <b>04.-07.11.2010</b> <b>25.-28.11.2010</b> <b>10.-11.12.2010</b></p> <p>€ 1.980,- + Siegelgebühr Nutzen Sie unseren Frühbucherrabatt</p>
<p><b>NLP-Practitioner »plus« inklusive Basis-Seminar</b></p>	<p><b>Ulrich Bühle</b> <b>Karin Patzel-Kohler</b></p>	<p><b>KröberKommunikation</b> Solitudeallee 16 D-70439 Stuttgart</p> <p>Tel.: <b>0711 25366827</b> eMail: <a href="mailto:info@kroeberkom.de">info@kroeberkom.de</a> Web: <a href="http://www.kroeberkom.de">www.kroeberkom.de</a></p>	<p><b>25.-27.06.2010</b> (1. Basis-Seminar) <b>25.-18.10.2010</b> (2. Basis-Seminar und Start) 18 Tage</p> <p>Stuttgart</p> <p>€ 1.965,- inkl. € 200,- Basis-Seminar, zzgl. MwSt.</p>
<p><b>12. NLP-Sommerakademie</b></p> <p>NLP Basiskurs NLP Practitioner-Ausbildung NLP Master-Ausbildung Offene Seminare zu verschiedenen Themen</p>	<p><b>Martina Schmidt-Tanger</b> <b>Marita Bestvater</b> <b>Dr. Jens Tomas</b> <b>Holger Backwinkel</b> <b>Bernd Isert</b> <b>Dorothea Ziesenhenne-Harr</b> <b>Thies Stahl</b></p>	<p><b>NLP professional</b> Ehrenfeldstr. 14 D-44789 Bochum</p> <p>Tel.: <b>0234-331 951</b> Fax: <b>0234-332 581</b> eMail: <a href="mailto:nlp@nlp-professional.de">nlp@nlp-professional.de</a> Web: <a href="http://www.nlp-professional.de">www.nlp-professional.de</a></p>	<p><b>02.-11.07.2010</b> und <b>02.-05.09.2010</b></p> <p>Münster, Wellnesshotel Landhaus Eggert****</p> <p>Preise je nach Veranstaltung</p>

## NLP Neurolinguistisches Programmieren

<p><b>Sommerakademie 2010</b></p> <p>Kompaktlehrgänge: NLP-Practitioner, NLP-Master, Coach-Ausbildung, Trainer-Ausbildung</p> <p>Zertifikate DVNLP und BDVT</p> <p>Aktuelle Ausbildungen für Fach- &amp; Führungskräfte, Betriebsmanager, angehende &amp; gestandene Trainer oder Coaches, Selbstständige.</p>	<p>Anja Mýrdal Dr. Jan Kruse Paola Molinari Dieter Nelle Joachim Reich und weitere Trainer und Trainerinnen</p>	<p>Anja Mýrdal &amp; Team OHG Training – Consulting – Coaching Ahltdorfer Weg 8 D-27383 Scheeßel</p> <p>Tel.: 04263 984848 Fax: 04263 94198 eMail: <a href="mailto:info@anjamyrdal.de">info@anjamyrdal.de</a> Web: <a href="http://www.anjamyrdal.de">www.anjamyrdal.de</a></p>	<p><b>12.07.2010*</b> (Start) siehe <a href="http://www.anjamyrdal.de">www.anjamyrdal.de</a></p> <p>Scheeßel</p> <p>Preis je nach Veranstaltung</p> <p>* je nach Ausbildungsgang</p>
<p><b>23. Metaforum Sommercamp bei Venedig, Italien</b></p> <p>Internationale Akademie für Coaching, NLP, Hypnotherapie, Aufstellungsarbeit, Mediation und mehr</p> <p>Plus: 5. Zukunftskongress (30.07.-01.08.2010)</p>	<p>Dr. Stephen Gilligan (USA) Robert Dilts (USA) Dr. Gunther Schmidt Stephen Paul Adler (USA) Matthias Varga v. Kibéd Insa Sparrer Lucas Derks (NL) Ortwin Meiss Arline Davis (Brasil-USA) Martina Schmidt-Tanger Thies Stahl Bernd Isert</p>	<p>METAFORUM international Akademie für Kompetenzentwicklung Postfach 740237 D-13092 Berlin</p> <p>Tel.: 030 94414900 Fax: 030 94414901 eMail: <a href="mailto:info@metaforum.com">info@metaforum.com</a> Web: <a href="http://www.metaforum.com">www.metaforum.com</a></p>	<p><b>19.07.-14.08.2010</b></p> <p>Abano Terme, Ventien, Italien</p> <p>Gebühr je nach Kurs</p>
<p><b>NLP-Practitioner »kompakt« inklusive Basis-Seminar</b></p> <p>3 x 1 Woche bei Lahr/Schwarzwald</p>	<p>Ulrich Bührle Karin Patzel-Kohler</p>	<p>KröberKommunikation Solitudeallee 16 D-70439 Stuttgart</p> <p>Tel.: 0711 25366827 eMail: <a href="mailto:info@kroeberkom.de">info@kroeberkom.de</a> Web: <a href="http://www.kroeberkom.de">www.kroeberkom.de</a></p>	<p><b>26.-31.07.2010</b> (Start + Basis-Seminar)</p> <p>18 Tage</p> <p>Mayer-Hof Allmannsweiler (30 Minuten bis Freiburg)</p> <p>€ 2.145,- inkl. € 220,- Basis-Seminar, zzgl. Tagespauschale und Hotelkosten</p>
<p><b>NLP-Master-Ausbildung</b></p> <p>Veranstaltungs-Nr.: E4431.3A</p> <p>Die Ausbildung erstreckt sich über 10 Monate und umfasst 10 Wochenenden, jeweils von 10.00 – 18.00 Uhr</p>	<p>Dr. Christian Stock Lehrtrainer, DVNLP und Certified Trainer der NLP-Connection</p>	<p>VHS im Kreis Herford Münsterkirchplatz 1 D-32052 Herford</p> <p>Tel.: 05221 59050 Fax: 05221 590536 eMail: <a href="mailto:info@vhsimkreisherford.de">info@vhsimkreisherford.de</a> Web: <a href="http://www.vhsimkreisherford.de">www.vhsimkreisherford.de</a></p>	<p><b>02.10.2010-03.07.2011</b></p> <p>Herford</p> <p>€ 2.050,- (inkl. Zertifizierungsgebühr)</p> <p>€ 1.900,- bei Anmeldung bis zum 27.08.2010</p> <p>Weitere Informationen bei der VHS im Kreis Herford, Frau Lütkefend Tel.: 05221 590516 und unter <a href="http://www.stockseminare.de">www.stockseminare.de</a></p>

# KALENDER

## NLP Neurolinguistisches Programmieren

<p><b>NLP-Grundkurs</b> Einstieg in die Practitioner-Ausbildung</p> <p>(Fortbildungspunkte für die Psychotherapeuten und Ärzte unter den Teilnehmern)</p>	<p><b>Thies Stahl</b></p>	<p><b>Thies Stahl Seminare</b> Postfach 1121 D-25442 Quickborn</p> <p>Tel.: 04106 124388 Fax: 03212 8478245 eMail: ts@thiesstahl.de Web: www.thiesstahl.de</p>	<p>22.-24.10.2010 10.-12.12.2010 21.-23.01.2011</p> <p>Hamburg</p> <p>€ 390,-</p>
---	---------------------------	--	---

## Coaching

<p><b>Systemischer Coach/ Business-Coach, Coach DVNLP</b></p>	<p><b>Birgid Kröber</b> Prof. Dietmar Kröber Dr. Holger Sobanski Ulrich Bühle Bernd Isert (Stuttgart) Holm v. Egidy (München)</p>	<p><b>KröberKommunikation</b> Solitudeallee 16 D-70439 Stuttgart</p> <p>Tel.: 0711 25366827 eMail: info@kroebekom.de Web: www.kroebekom.de</p>	<p>11.-13.06.2010</p> <p>Start Stuttgart 17/21 Tage</p> <p>ab € 3.950,- + MwSt.</p>
<p><b>Systemisches Coaching II Kompetenzmanagement und Managementdiagnostik</b></p> <p>Möglicher Einstieg in die Ausbildung: Business Coach, ChangeWorks</p>	<p><b>Prof. Dr. Frank Dievernich</b> (Systemischer Coach)</p>	<p><b>ChangeWorks Akademie</b> Dr. Frank Görmar Rheinallee 3d D-55116 Mainz</p> <p>Tel.: 06131 144290 Fax: 06131 1442919 eMail: info@changeworks.de Web: www.changeworks-akademie.de</p>	<p>19.-20.06.2010</p> <p>In der ChangeWorks Akademie Mainz</p> <p>€ 360,- inkl. MwSt.</p> <p>Paketpreise für die gesamte Business-Coach-Ausbildung auf Anfrage</p>
<p><b>Integrative Coaching- Ausbildung – ICA kontinuierlich</b></p> <p>17 – 27 Tage, 160 bis 260 Stunden</p> <p>Systemik, NLP, Kognition, Psychodrama, Aufstellung, Hypno- Coaching, Businessstools u.v.a.</p> <p>Behördlich anerkannt und von Prüfstelle zertifiziert.</p>	<p><b>Dr. Björn Migge</b>  (Autor Handbuch Coaching und Beratung)</p>	<p><b>Dr. Migge-Seminare®</b> Weiterbildungsinstitut Westf. Lippe Portastrasse 41 D-32457 Porta Westfalica</p> <p>Tel.: 0571 974 1975 Fax: 0571 974 1976 eMail: office@drmigge.de Web: www.drmigge.de</p>	<p>09.-13.08.2010</p> <p>Region Hamburg und in Nord-NRW</p> <p>ab € 2.900,- (MwSt.-befreit) für 17 Tage</p>
<p><b>Integrative Coaching- Ausbildungen</b></p> <p>Die Verbindung von NLP, Aufstellungsarbeit, lösungsfokussierter Arbeit und Systemdialog</p> <p>Zertifizierung nach DVNLP, ECA, ICI</p> <p>5 Module, 20 Tage</p>	<p><b>Robert Dilts</b> Dr. Stephen Gilligan Bernd Isert Sabine Klenke Achim Stark</p>	<p><b>METAFORUM international</b> Akademie für Kompetenzentwicklung Postfach 740237 D-13092 Berlin</p> <p>Tel.: 030 94414900 Fax: 030 94414901 eMail: info@metaforum.com Web: www.metaforum.com</p>	<p>16.-19.09.2010 Beginn Berlin</p> <p>Beginn Köln, München, Hamburg und Wien unter www.metaforum.com</p> <p>€ 2.850,-</p>

# SEMINAR

## Coaching

<p><b>Systemischer Coach/ Business-Coach, Coach, DVNLP</b></p>	<p><b>Birgid Kröber</b> Prof. Dietmar Kröber Dr. Holger Sobanski Ulrich Bühle Bernd Isert (Stuttgart) Holm v. Egidy (München)</p>	<p><b>KröberKommunikation</b> Solitudeallee 16 D-70439 Stuttgart</p> <p>Tel.: 0711 25366827 eMail: <a href="mailto:info@kroebekom.de">info@kroebekom.de</a> Web: <a href="http://www.kroebekom.de">www.kroebekom.de</a></p>	<p><b>01.-03.10.2010</b> Start Stuttgart</p> <p><b>22.-24.10.2010</b> Start München</p> <p>17/21 Tage</p> <p>ab € 4.150,- + MwSt.</p>
--	---	---	---

## Weitere Seminarangebote

<p><b>Abendtermine für Aufstellungen zu beruflichen, privaten oder Supervisionsanliegen</b></p> <p>(Fortbildungspunkte für die Psychotherapeuten/Ärzte unter den Teilnehmern)</p>	<p><b>Thies Stahl</b></p>	<p><b>Thies Stahl Seminare</b> Postfach 1121 D-25442 Quickborn</p> <p>Tel.: 04106 124388 Fax: 03212 8478245 eMail: <a href="mailto:ts@thiesstahl.de">ts@thiesstahl.de</a> Web: <a href="http://www.thiesstahl.de">www.thiesstahl.de</a></p>	<p><b>Erster Dienstag im Monat</b> 18.00 bis 22.00 Uhr</p> <p>Hamburg (Nähe Hbf.)</p> <p>€ 50,-</p>
<p><b>Business Moderation – lösungsorientiert und pragmatisch</b></p> <p>Möglicher Einstieg in die Ausbildung: Business-Coach, ChangeWorks</p>	<p><b>Werner Bergmann</b> (Business Coach)</p>	<p><b>ChangeWorks Akademie</b> Dr. Frank Görmar Rheinallee 3d D-55116 Mainz</p> <p>Tel.: 06131 144290 Fax: 06131 1442919 eMail: <a href="mailto:info@changeworks.de">info@changeworks.de</a> Web: <a href="http://www.changeworks-akademie.de">www.changeworks-akademie.de</a></p>	<p><b>13.-16.05.2010</b></p> <p>In einem ehem. Kloster Raum Frankfurt/M.</p> <p>€ 630,- (MwSt. befreit) Paketpreise für die gesamte Business-Coach-Ausbildung auf Anfrage</p>
<p><b>Ausbildung zum Paarcoach</b></p> <p>(zweijährige Paarcoaching- Ausbildung)</p>	<p><b>Christiana Mandakini Jacobsen Thies Stahl</b></p>	<p><b>Thies Stahl Seminare</b> Postfach 1121 D-25442 Quickborn</p> <p>Tel.: 04106 124388 Fax: 03212 8478245 eMail: <a href="mailto:ts@thiesstahl.de">ts@thiesstahl.de</a> Web: <a href="http://www.thiesstahl.de">www.thiesstahl.de</a></p>	<p><b>14.-16.05.2010</b> Einstiegsseminar</p> <p>Überlingen</p> <p>Preis: <a href="http://www.paarcoaching-ausbildung.de">www.paarcoaching-ausbildung.de</a></p>
<p><b>„Sich immer wieder neu begehren ...“</b></p> <p><b>Resonanz in der Partnerschaft</b></p> <p>Entdecken und entmachten Sie negative Feedback-Schleifen und finden Sie neuen Schwung in der Partnerschaft.</p> <p>Kursnummer 1: 200617 Kursnummer 2: 200624</p> <p>Auch für alle geeignet, die NLP- Resonanz und Gundl Kutschera kennenlernen wollen.</p>	<p><b>Dr. Gundl Kutschera Sabine Müller Sandra Saeckl</b></p>	<p><b>Institut Kutschera GmbH</b> Büro Wiesbaden Bahnstraße 10 D-65205 Wiesbaden</p> <p>Tel.: 0611 5328106 eMail: <a href="mailto:c.effertz@kutschera.org">c.effertz@kutschera.org</a> Web: <a href="http://www.kutschera.org">www.kutschera.org</a></p>	<p><b>28.-30.05.2010</b> Kurs I Beginn nachmittags</p> <p><b>25.-27.09.2010</b> Kurs II Beginn nachmittags</p> <p>Holzöster/Raum Salzburg</p> <p>€ 396,- (inkl. MwSt.)</p>

# KALENDER

## Weitere Seminarangebote

<p><b>Mediation</b></p> <p>Grundkurs Erfolgsfaktoren der Mediation, Schwerpunkt Wirtschaft und Arbeitswelt</p> <p>(als Einstieg in die zertifizierte Mediationsausbildung mit 10 Trainern oder als Einzelmodul für einen Praxiseinblick in die Möglichkeiten der Mediation ... )</p>	<p>Anita von Hertel</p>	<p><b>Akademie von Hertel</b> Wellingsbüttler Weg 108 D-22391 Hamburg</p> <p><i>Tel.: 040 536 79 11</i> <i>Mob: 0177 536 79 11</i> <i>Fax: 040 536 79 90</i> <i>eMail: akademie@vonHertel.de</i> <i>Web: www.vonHertel.de</i></p>	<p><b>18.-20.06.2010</b></p> <p>Hamburg</p> <p>€ 290,- + MwSt.</p>
<p><b>Die Five Steps Coaching-Ausbildung</b></p> <p><b>Zum 15. Mal !!!</b> Zertifizierte Ausbildung in 3 Blöcken mit unterschiedlichen Schwerpunkten (Grundkurs, Aufbaukurs I + II)</p>	<p>Aja Imlintz-Appel Dirk Appel Gabriele Trommer Verena Lepp Lehrtrainer DVNLP, Business-Coach</p>	<p><b>Five Steps Academy®</b> Imlintz-Appel &amp; Partner Mannhardtstraße 6 D-80538 München</p> <p><i>Tel.: 089 54456801</i> <i>eMail: office@five-steps.de</i> <i>Web: www.five-steps.de</i></p>	<p><b>17.-19.06.2010</b> (Beginn der Ausbildung mit Modul 1)</p> <p>Einstieg in Modul 2 möglich <b>(22.-24.07.2010)</b></p> <p>18 bis 48 Tage</p> <p>München</p> <p>€ 5.200,- + MwSt.</p> <p>Details siehe Homepage oder fordern Sie eine Broschüre an.</p>
<p><b>Kreativitätstechniken</b></p> <p>Möglicher Einstieg in die Ausbildung: Business-Coach, ChangeWorks</p>	<p>Dr. Cornelia Andriof</p>	<p><b>ChangeWorks Akademie</b> Dr. Frank Görmar Rheinallee 3d D-55116 Mainz</p> <p><i>Tel.: 06131 144290</i> <i>Fax: 06131 1442919</i> <i>eMail: info@changeworks.de</i> <i>Web: www.changeworks-akademie.de</i></p>	<p><b>03.07.2010</b></p> <p>In einem ehem. Kloster bei Frankfurt/M.</p> <p>€ 180,- (MwSt. befreit)</p> <p>Paketpreise für die gesamte Business-Coach-Ausbildung auf Anfrage.</p>
<p><b>Mediation</b></p> <p>Grundkurs Zielcoaching in der Mediation, Schwerpunkt Wirtschaft und Arbeitswelt</p> <p>(als Einstieg in die zertifizierte Mediationsausbildung mit 10 Trainern oder als Einzelmodul für einen Praxiseinblick in die Möglichkeiten der Mediation ... )</p>	<p>Anita von Hertel</p>	<p><b>Akademie von Hertel</b> Wellingsbüttler Weg 108 D-22391 Hamburg</p> <p><i>Tel.: 040 536 79 11</i> <i>Mob: 0177 536 79 11</i> <i>Fax: 040 536 79 90</i> <i>eMail: akademie@vonHertel.de</i> <i>Web: www.vonHertel.de</i></p>	<p><b>03.-05.09.2010</b></p> <p>Hamburg</p> <p>€ 290,- + MwSt.</p>

# SEMINARE

## Weitere Seminarangebote

<p><b>ProSA – Prozessorientierte Systemische Aufstellungsarbeit</b></p> <p>(Fortbildungspunkte für die Psychotherapeuten/Ärzte unter den Teilnehmern)</p>	<p><b>Thies Stahl</b></p>	<p><b>Thies Stahl Seminare</b> Postfach 1121 D-25442 Quickborn</p> <p><i>Tel.: 04106 124388</i> <i>Fax: 03212 8478245</i> <i>eMail: ts@thiesstahl.de</i> <i>Web: www.thiesstahl.de</i></p>	<p><b>02.-03.09.2010</b></p> <p>Münster</p> <p>€ 350,-</p>
<p><b>Mediation</b></p> <p><b>Grundkurs</b> <b>Erfolgsfaktoren der Mediation,</b> <b>Schwerpunkt Wirtschaft</b> <b>und Arbeitswelt</b></p> <p>(als Einstieg in die zertifizierte Mediationsausbildung mit 10 Trainern oder als Einzelmodul für einen Praxiseinblick in die Möglichkeiten der Mediation ... )</p>	<p><b>Anita von Hertel</b></p>	<p><b>Akademie von Hertel</b> Wellingsbüttler Weg 108 D-22391 Hamburg</p> <p><i>Tel.: 040 536 79 11</i> <i>Mob: 0177 536 79 11</i> <i>Fax: 040 536 79 90</i> <i>eMail: akademie@vonHertel.de</i> <i>Web: www.vonHertel.de</i></p>	<p><b>01.-03.10.2010</b></p> <p>Hamburg</p> <p>€ 290,- + MwSt.</p>
<p><b>Moving Constellations</b></p> <p>(Weiterbildung Aufstellungsarbeit: Systemic Modelling von den Satir-Vorformen über die Familien-, System- und Strukturaufstellungsarbeit zur neueren Arbeit Hellingers)</p>	<p><b>Thies Stahl</b></p>	<p><b>Thies Stahl Seminare</b> Postfach 1121 D-25442 Quickborn</p> <p><i>Tel.: 04106 124388</i> <i>Fax: 03212 8478245</i> <i>eMail: ts@thiesstahl.de</i> <i>Web: www.thiesstahl.de</i></p>	<p><b>04.-07.11.2010</b> 5 Module (Do.-So.)</p> <p>Hamburg</p> <p>€ 490,- / Modul</p>
<p><b>LAB-Profile auf La Palma</b></p> <p>Mögliche LAB-Seminare: LAB-Practitioner LAB-Master LAB-Werkstatt</p>	<p><b>Evelyne Maaß</b> Dipl. Soz. <b>Karsten Ritschl</b> Dipl. Psych.</p>	<p><b>Spectrum KommunikationsTraining</b> Stierstraße 9 D-12159 Berlin</p> <p><i>Tel.: 030 8524341</i> <i>Fax: 030 8522108</i> <i>eMail: info@nlp-spectrum.de</i> <i>Web: www.nlp-spectrum.de</i></p>	<p><b>08.-10.01.2011</b> Beginn LAB-Practitioner (weitere Termine bitte erfragen)</p> <p>La Palma (im Süd-Westen der Insel)</p> <p>€ 660,- (zzgl. MwSt., zzgl. Kosten für Unterkunft und Flug)</p>

# Wer oder was nervt Sie?

Wo der Stress herkommt und wie wir damit umgehen können.

**Angeblich sollen wir uns den meisten Stress selbst machen. Ist diese Aussage nicht etwas provokant?**

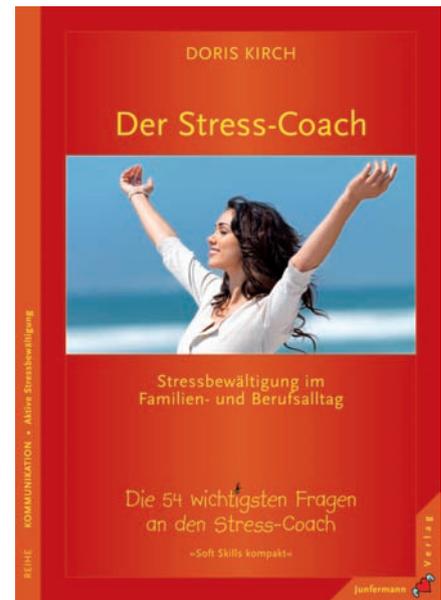
Sie ist durchaus provokant ... und ebenso wahr, auch wenn das nicht jeder gerne hört. Ob diese Aussage den Tatsachen entspricht, können Sie einfach selbst feststellen: Setzen Sie sich in einer ruhigen Minute hin und überlegen Sie, wer und was Sie stresst. Tragen Sie Ihre Stressoren in die unten stehende Tabelle ein. Dann nehmen Sie eine Unterteilung vor.

- A = Hier machen Sie ein Kreuzchen, wenn Sie glauben, dass Sie den Stressor deutlich reduzieren oder eliminieren können.
- B = Hier kreuzen Sie an, wenn Sie glauben, den Stressor zumindest ein wenig positiv beeinflussen zu können.
- C = Machen Sie hier ein Kreuz, wenn Sie der festen Überzeugung sind, gegen diesen Stressor wirklich gar nichts unternehmen zu können, ihm quasi hilflos ausgeliefert zu sein.

Stressor	A	B	C
Beispielstressor		x	

Normalerweise müsste Ihnen das Ergebnis zeigen, dass Sie viel mehr, als Sie glauben, Einfluss auf das nehmen können, was Sie nervt. Bereits diese eine Erkenntnis wird den Stress in Ihrem Leben deutlich senken helfen.

Wenn bei Ihrem Resultat jedoch die C-Bewertungen überwiegen, könnte eine mögliche Ursache dafür in einem Gefühl verminderter Selbstwirksamkeit liegen. Selbstwirksamkeit beschreibt in der Psychologie die innere Überzeugung, aufgrund eigener Fähigkeiten auf bestimmte Situationen und Personen im Leben Einfluss nehmen und gewünschte Ziele erreichen zu können. In diesem Fall könnte eine Therapie hilfreich dabei sein, das Gefühl des selbstbewussten Wirkens in der Welt zu erhöhen.



Auszug aus Doris Kirch „Der Stress-Coach“; Junfermann 2010

**Mein Hauptstressor sind andere Menschen. Am liebsten würde ich sie aus meinem Leben verbannen. Wie gehe ich am besten damit um?**

Ach ja, die Anderen ... eine Hassliebe der ganz besonderen Art. Oft mögen wir sie nicht, aber ohne sie können wir auch nicht – und vor allem kommen wir nicht an ihnen vorbei. Damit wäre die Frage der „Verbannung“ geklärt.

Spätestens seit Freud und Jung wissen wir zudem: Was uns an anderen nervt, sind unsere eigenen unterdrückten Anteile, die wir auf unsere Zeitgenossen projizieren. Und weil es kompliziert und schmerzhaft ist, sich mit eigenen ungeliebten Persönlichkeitsanteilen und Charaktereigenschaften auseinanderzusetzen, weisen wir sie anderen zu und bekämpfen sie dort. Natürlich ist das kein bewusster Akt und genau das macht die Sache kompliziert. Worauf ich hinaus möchte, ist Folgendes: Die Abneigung gegen andere hat mit Ihnen selbst zu tun. Mit mangelnder Einsicht, mangelnder Toleranz, mangelndem Mitgefühl und mangelnder Selbstliebe. Der englische Arzt und Gründer der Bach-Blütentherapie, Dr. Edward Bach (1886-1936), brachte es mit seiner Aussage: „Ihr leidet an euch selbst!“ auf den Punkt. Unbequem, aber wahr. Je mehr Sie unter „den Anderen“ leiden, desto mehr ist eine Selbstauseinandersetzung zum Beispiel in Form einer Therapie geboten. Sie können andere nicht ändern, nur sich selbst. Und ich gebe Ihnen mein Wort: Je mehr Sie über sich selbst erfahren, je mehr Sie sich selbst lieben lernen und je mehr Mitgefühl und Geduld Sie für sich selbst entwickeln, desto weniger stellen andere noch einen Stressor für Sie dar.



**Alles Neuro – oder was?**  
 Neuromarketing, Neuropsychologie,  
 Neuropädagogik – kaum ein  
 Forschungsfeld scheint noch ohne  
 das Präfix „Neuro“ auszukommen.  
 Zu welchem Nutzen?  
 KS recherchiert ...



### Die fünfte Position

Das Tetralemma-Modell im Einsatz: *Heinz Raab* beschreibt, wie der menschliche Geist die spirituelle Dimension erklimmen kann.



### Mit Bergseil und Karabiner

Arbeit in Hochseilgärten: *Artur Zoll* berichtet darüber, was Menschen als Einzelne und im Team in sechs Metern Höhe lernen können.



### Da sperrt sich was!

Wie bringe ich Farbe in den NLP-Seminar-Alltag?  
*Franz Stowasser* und *Susanne Spieß* geben neun Tipps für Trainer und Trainerinnen.

## AKTUELL

Seminarkalender • neue Bücher • Trainerporträts

**Anzeigenschluss für Heft 3/2010 ist der 15. Mai 2010**  
**Heft 3/2010 erscheint am 26. Juni 2010**

## Impressum

### Chefredaktion und Büro:

**Regine Rachow** (V.i.S.d.P.)  
 Habern Koppel 17 A • D-19065 Gneven  
 Tel: 0171 4227205  
 eMail: [rachow@junfermann.de](mailto:rachow@junfermann.de)

### Bildredaktion:

**Helena Becker**

### Abonnements & Anzeigen:

**Stefanie Linden**  
 Projektleitung, Anzeigen • Tel: 05251 134416  
**Monika Köster**  
 Abo-Betreuung • Tel: 05251 134414  
**Simone Scheinert**  
 Website-Betreuung • Tel: 05251 134423

### Junfermann Verlag

Postfach 1840 • D-33048 Paderborn  
 Tel: 05251 1344-0 • Fax: 05251 134444  
 eMail: [infoteam@junfermann.de](mailto:infoteam@junfermann.de) • [www.ks-magazin.de](http://www.ks-magazin.de)

### Verlag:

**Junfermannsche Verlagsbuchhandlung GmbH & Co. KG**  
 Postfach 1840 • D-33048 Paderborn  
 Imadstr. 40 • D-33102 Paderborn  
[www.junfermann.de](http://www.junfermann.de)

### Layout & Satz:

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

© Junfermannsche Verlagsbuchhandlung GmbH & Co. KG  
 Paderborn 2010. Alle Rechte vorbehalten.

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

### Kommunikation & Seminar

**19. Jahrgang**  
 erscheint 6x jährlich, jeweils Ende der geraden Monate

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

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

**Gültige Anzeigenpreisliste vom 1. Januar 2003**  
**ISSN 1862-3131**

### Bilder von Fotolia.com:

Alexey Teterin, Angelika Bentin, Arto, Corepics,  
 Jens Klingebiel, p1xel 66, Paylessimages, photo-dave,  
 pressmaster, Thomas Perkins, sandra zuerlein, Stepanov,  
 view7, Vince Clements, Yuri Arcurs

### Dieser Ausgabe liegen folgende Beilagen bei:

NLP-Institut Zürich  
 „Der große Knigge“

# Junfermann-Bestseller 2009

Sachbuch			Fachbuch	
	<p>Marshall B. Rosenberg</p> <p><b>Gewaltfreie Kommunikation</b> Eine Sprache des Lebens</p> <p>Verleihen Sie Ihr Leben, Ihre Beziehungen und Ihre Welt die Überzeugenheit mit Ihren Worten</p> <p>10. Auflage</p> <p>€ (D) 19,95</p>	<b>1</b>		<p>Michaela Huber</p> <p><b>Trauma und die Folgen</b></p> <p>Trauma und Traumabehandlung</p> <p>€ (D) 26,50</p>
	<p>Ingrid Holler</p> <p><b>Trainingsbuch Gewaltfreie Kommunikation</b></p> <p>Abwechslungsreiche Übungen für Einzelstudium, Seminare &amp; Übungsgruppen</p> <p>Mit einem Vorwort von Marshall B. Rosenberg</p> <p>€ (D) 19,95</p>	<b>2</b>		<p>Monika Renz</p> <p><b>Zeugnisse Sterbender</b></p> <p>Todesnähe als Wandlung und letzte Heilung</p> <p>Mit Ideenfortsetzungen für Betreuer &amp; Angehörige</p> <p>€ (D) 16,90</p>
	<p>Jeffrey E. Young Janet S. Klosko</p> <p><b>Sein Leben neu erfinden</b></p> <p>€ (D) 28,-</p>	<b>3</b>		<p>Jeffrey E. Young, Janet S. Klosko &amp; Marjorie E. Wegmann</p> <p><b>Schematherapie</b></p> <p>Ein praxisorientiertes Handbuch</p> <p>€ (D) 44,-</p>
	<p>Wendy Behary</p> <p><b>Der »Feind« an Ihrer Seite</b></p> <p>€ (D) 19,90</p>	<b>4</b>		<p>Michaela Huber</p> <p><b>Wege der Traumabehandlung</b></p> <p>Trauma und Traumabehandlung</p> <p>€ (D) 29,50</p>
David Burns: <b>Feeling Good</b> € (D) 29,80	<b>5</b>	M. Schmidt-Tanger / T. Stahl: <b>ChangeTalk</b> € (D) 39,80		
S. Pásztor / K. Gens: <b>Ich höre was, das du nicht sagst</b> · € (D) 9,95	<b>6</b>	Virginia Satir: <b>Kommunikation – Selbstwert – Kongruenz</b> · € (D) 27,-		
C. Tschopp / S. Schinagl: <b>Die Hummel</b> € (D) 25,-	<b>7</b>	Judith Herman: <b>Die Narben der Gewalt</b> € (D) 27,50		
Michaela Huber: <b>Der innere Garten</b> € (D) 17,90	<b>8</b>	Eckhard Roediger: <b>Was ist Schematherapie?</b> € (D) 13,-		
Arno Fischbacher: <b>Geheimer Verführer Stimme</b> · € (D) 9,95	<b>9</b>	Jens Tomas et al.: <b>MILTON!</b> € (D) 35,-		
Steve Andreas: <b>Praxiskurs NLP</b> € (D) 29,90	<b>10</b>	Clair & Amber Davies: <b>Arbeitsbuch Triggerpunkt-Therapie</b> · € (D) 29,90		

# Klett-Cotta *Leben!* Bücher, die helfen



Gudrun Görnitz  
**Selbsthilfe bei Depressionen**

149 Seiten, Klappenbroschur, mit zahlreichen Abbildungen und Tabellen  
€12,90 (D) ISBN 978-3-608-86021-4

## Der persönliche Weg aus der Depression

Dieses Buch zur Selbsthilfe weist depressiven Menschen Wege aus dem Teufelskreis von Niedergeschlagenheit, Selbstabwertung und Rückzug. Es bietet ihnen wirksame Hilfe und Übungen für neue Lebensfreude.



Elisabeth Reisch / Eberhard Bojanowski  
**Beziehungsglück**  
Die Kraft der Großzügigkeit

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

## Ihr Weg zur erfüllten Partnerschaft

Beziehungsglück kann dann entstehen, wenn wir in der Begegnung mit dem anderen frei werden von unseren Wünschen und Forderungen. Ein nicht ganz einfacher, aber lohnender Weg zu mehr innerer Freiheit. Das Buch ist der Reiseführer zu diesem Ziel.



Friederike Potreck-Rose  
**Sich eine Chance geben – den Selbstwert stärken**  
7 Hör-Übungen

CD mit 8 Seiten Booklet, Laufzeit 71:44 Min.  
€14,90 (D) ISBN 978-3-608-86022-1

## Stärken Sie Ihren Selbstwert!

Lassen Sie sich selbst jeden Tag ein Stückchen wachsen! Das regelmäßige Hören der CD oder einzelner Übungen daraus wird Ihnen bewusst machen, wie viele positive Facetten Ihre Persönlichkeit schon enthält, welche verborgenen Stärken in Ihnen schlummern – und was sich noch zu entdecken lohnt.