

Kommunikation

Gewaltfreie Kommunikation • NLP • Business

Seminar

Coaching • Mediation • Pädagogik • Gesundheit

Unwiderstehlich

Nutzen und Grenzen des Charismas



Logik des Scheiterns

Coaching für den Erfolg



Mentales Stärken

Kongress in Heidelberg



Der gute Draht

Telefon-Coaching



Regine Rachow
Chefredakteurin

Träume leben

Der unwiderstehlichste Mensch ist der, dessen Träume wahr geworden sind. Auf diesen Dezember-Spruch des Metaphern-Kalenders im Regal über meinem Schreibtisch fällt mein Blick, während ich diese letzte Ausgabe des Jahres abschließe. Es geht in diesem Heft um Charisma, um die Unwiderstehlichkeit charismatischer Führungsfiguren gewissermaßen, nach denen es Menschen immer wieder verlangt. Sie erhoffen sich vom Charismatiker Sicherheit und Orientierung, zumal in unübersichtlichen Zeiten. Und sie möchten, dass er ihnen Perspektiven eröffnet. Das ist legitim. Es ist Aufgabe der Politik, Perspektiven zu zeigen und gleichzeitig zu vermitteln, dass es vor allem auf den Einzelnen ankommt. Doch wer will behaupten, dass dies nur Charismatiker vermögen? Brecht meinte einst, glücklich sei das Land, das keine Helden nötig habe. Es leuchtet mir nicht ein, warum ausgerechnet die Politik mit Maßstäben von Hollywood gemessen werden sollte.

Mir persönlich würde es reichen, beim Spitzenpersonal der Republik hin und wieder einmal einen Traum erkennen zu können – vom Frieden, auch vom „inneren“ Frieden, vom Glück für den Einzelnen, von Solidarität. Nicht die Führer müssen unwiderstehlich sein. Wir Geführten sollten unsere Träume leben können. Und daraus unsere Stärke, unsere Unwiderstehlichkeit beziehen. Die Dänin Tania Blixen, von der der Spruch aus dem Kalender stammt, hatte eine Farm in Afrika, am Fuße der kenianischen Ngong-Berge, wo sie Kaffee anbaute. Das war ihr Traum – ein unerhörter Traum für eine Frau zu Beginn des vergangenen Jahrhunderts. Dass sie ihn wahr gemacht hatte, verlieh ihr die Kraft zu einem Leben nach eigenem Entwurf, blieb Quelle ihrer Selbstbestimmtheit, sogar als die Farm niederbrannte und sie zurück nach Dänemark ging. Das ist der wahre Stoff für Hollywood: das Leben der Einzelnen, einer Frau, auf die es ankommt. Ich sehe gerade jene Szene vor mir, in der sie den Gouverneur der britischen Krone durch die rauchenden Trümmer ihrer Kaffeeplantage führt: „Der Kaffee ist uns gerade ausgegangen. – Aber ich kann Ihnen Tee anbieten.“

Das Jahr endet mit einer Entscheidung, die dem Verlag nicht leicht fiel. Zum ersten Mal seit zwanzig Jahren wird die Zeitschrift „Kommunikation & Seminar“ 2011 ihren Preis moderat erhöhen. Andere Magazine haben es uns vorgemacht, und wie es aussieht, dürften wir die letzten sein, die solcherart auf steigende Rohstoff- und Energiekosten reagieren. Die KS hat sich in den zurückliegenden drei Jahren inhaltlich stark profiliert. Redaktion und Verlag versichern Ihnen, dass diese Entwicklung weiter geht. Es wird Ihnen bereits mit der ersten Ausgabe des neuen Jahres ins Auge fallen. Mein Traum ist eine stetig wachsende Schar treuer Leserinnen und Leser, Autorinnen und Autoren.

Im Namen des KS-Teams wünsche ich Ihnen wunderschöne Weihnachten. Vielleicht haben Sie Zeit, sich Ihrer Träume zu entsinnen. Mag zumindest einer davon im neuen Jahr Wirklichkeit werden!

Ihre

Regine Rachow



12



24

28



Schau mir in die Augen
Status-Signale und
Kommunikation

Was zusammengehört ...
Kulturschock und
interkulturelles Coaching

Erleben und Wirklichkeit
Teamarbeit mit
NLP-Grundannahmen

TITEL & THEMEN

6 Mehr Charisma, bitte?

In Zeiten des Mangels wächst die Sehnsucht nach Helden. Charisma boomt, doch das Phänomen hat eine Kehrseite. Von *Regine Rachow*

7 Brauchen Coaches Charisma?

Vier Fragen an vier Coaches.

12 Wer berührt wen zuerst?

... der befindet sich im Hochstatus. Wie wir unseren situativen Status anzeigen. Von *Nico Rose*

16 Ein „Victory“ vom Alpha-Ekel

Das Fünf-Quadranten-Modell für den Umgang mit dem Status-Verhalten. Von *Katharina Maehrlein*

19 EINFACH ONLINE – Selbstoptimierung

Auf zum Optimum. Wenn Websites denken lernen. Von *Mathias Maul*

20 Die Logik des Misslingens

Der Weg zum Erfolg führt auch über Rückschläge. Von *Constantin Sander*

24 Was zusammengehört ...

Interkulturelles Coaching mit NLP hilft Ost-West-Konflikte lösen. Von *Kathrin Scheel*

THEMEN

28 Das habe ich doch wirklich erlebt!

Wirklich? Mit NLP-Grundannahmen den Büroalltag verschönern. Von *Anja Vehrenkamp*

31 DER STRESSCOACH – Auf dem Jakobsweg

Bei der Stressbewältigung ist der Weg das Ziel. Von *Doris Kirch*

32 Der gute Draht

TeleCoaching als effektive Methode: effizient, fokussiert und thematisch unbegrenzt. Von *Maren Kaiser*

35 Mein Weg zu Ella

Das „Motivations-Design“ von Bodo Deletz alias Ella Kensington. Von *Birgit Bieleit*

38 Ein Jahr „Glück“

Ein neues Schulfach in Heidelberg und was aus NLP-Sicht dazu zu sagen ist. Von *Franz Karig*

41 Pass auf, Prinzessin, das Krokodil!

Theater als Verhaltenslabor im Training von Teams und Führungskräften. Von *Katharina Junglas*

44 Telefonieren Sie gern mit Freunden?

Wie Unternehmen mit Hilfe der LAB-Profile die richtigen Mitarbeiter finden. Von *Shelle Rose Charvet*



Lernen durch Zuschauen Verhaltenstraining mit Theaterelementen



Glück: Schulfach aus NLP-Sicht

Kongresse: Streitkultur,
Mentaltechniken, NLP

METAFORUM international

SOMMERCAMP ITALIEN

Abano Terme 18.07.–13.08.2011



Aus dem Programm

- Systemisches - u. Business Coaching
- SySt / Hypnosystemische Konzepte
- NLP: Alle Level
- Hypnotherapie
- Performance for Change

Mit namhaften Trainern wie ...

Robert Dilts, Stephen Gilligan,
Dr. Gunther Schmidt, Fred Gallo,
Lucas Derks, Insa Sparrer, Matthias
Varga v. Kibéd, Martina Schmidt-
Tanger, Noni Höfner, Bernd Isert ...

Specials

- **6. Zukunftskongress** 29.-31.07.2011:
vom Ich zum Wir –
Das Schöpferische Feld
- **X-Change** vom 08.-13.08.2011:
Gemeinsam voneinander lernen:
5 Meister im schöpferischen Prozess

WORLD CAMP BRASILIEN

São Pedro 13.02.–04.03.2011



- Integratives Coaching
- NLP und Hypnotherapie
- Integrative Aufstellungen u.a.

Plus: Der Jahresanfang in Berlin mit
Stephen Gilligan und Robert Dilts:
Generatives Coaching: 7.-9.1.2011

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

Rubriken

- 3 Editorial
- 48 Buchbesprechungen
- 74 Vorschau
- 74 Impressum

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

- S58 Trainer-Porträts
- S62 Seminar kalender
- S69 Visitenkarten

50 METAPHERN VISUALISIEREN – Nicht perfekt

... aber berührend. Wie Metaphern im
Coaching entstehen. Von *Elke Meyer*

KONGRESS-BERICHTE

52 Des Streitens müde

Die Mediation bleibt nicht mehr auf die
Konfliktklärung beschränkt. „Streitkul-
tur“, der Bundeskongress für Mediation
in Berlin.

54 Wie sich Freude anfühlt

Mentaltechniken sind in der Gesell-
schaft angekommen. Wie sie funk-
tionieren, zeigt „Mentales Stärken“
in Heidelberg.

56 Coaching als praktische Vernunft

Viele Methoden und ein Anliegen:
Menschen zu helfen, ihren Handlungs-
spielraum zu erweitern. Vom NLP-Kon-
gress in Berlin.

Mehr Charisma, bitte?

Von Regine Rachow

In Zeiten des Mangels – an Sicherheit, Orientierung und Sinn – wächst die Sehnsucht nach Helden und Rettern in der Not. Charisma boomt, doch das Phänomen hat eine Kehrseite.



In der High School South von Nashua, New Hampshire, wartet mitten in der Nacht ein Publikum von anderthalb Tausend Gefolgsleuten. Manche haben Kinder und Enkelkinder mitgebracht. Viele halten Transparente mit dem Wahlspruch „Change We Can Believe In“. Das ist Barack Obamas Slogan für die *primaries*, die Vorwahlen. Er soll deutlich machen, dass der Wandel, den so viele Menschen in den USA nach acht Jahren Bush-Ära ersehnen, nur mit diesem jungen, schwarzen Senator aus Illinois zu haben ist – in Abgrenzung vor allem zu seiner Konkurrentin Hillary Clinton, die auch als Teil des Establishments wahrgenommen wird.

In dieser Wahlnacht vom 8. Januar 2008 wirkt Obamas Anhängerschaft ernüchtert, enttäuscht. Soeben haben die Vorwahlen in New Hampshire ihrem Idol eine deutliche Niederlage gegenüber seiner parteiinternen Konkurrenz beschert. Vergessen scheint der grandiose Auftakt der Vorwahlen, den Obama wenige Tage zuvor für sich entschied. Und zwar so

klar, dass Wahlexperten Clintons Zug schon unwiderruflich für abgefahren erklärten. In dieser Nacht aber scheinen die Menschen den Glauben an den Wandel verloren zu haben. Tatsächlich ist das Rennen um die Nominierung des demokratischen Präsidentschaftskandidaten wieder völlig offen.

13 Minuten und 9 Sekunden spricht Barack Obama¹. Noch heute sieht und hört man ihm dabei gerne zu. Knapp vier Millionen Mal wurde das Video seiner Rede bisher allein auf YouTube aufgerufen. Man sieht Obamas hochgewachsene Erscheinung, elegant, und doch geschmeidig. Man hört seine Worte, rational und souverän im Ausdruck, und doch auch bewegt. Man spürt seinen heiligen Ernst, und lässt sich zugleich von seinem entwaffnenden, jungenhaften Lächeln berühren. So sieht kein Verlierer aus.

Drei magische Wörter

Und so spricht auch kein Verlierer. Barack Obama gratuliert seiner Mitbewerberin, zollt ihr Respekt und Anerkennung, skizziert knapp sein Wahlprogramm. Dann wechselt er die Perspektive – weg von seinem politischen Anliegen, hin zum großen „Wir“ der Wählerschaft. Er entwaffnet Zweifler, die meinen, er und seine Gefolgschaft würden in der Nation falsche Hoffnung wecken. Er sagt, die Geschichte Amerikas zeigt klar, dass „an der Hoffnung“ nie „irgend etwas falsch“ gewesen sei. Er beruft sich auf die Befreiung von der Sklaverei, auf die Gründungsdokumente der Nation, auf die Pioniertaten der Einwanderer, auf Arbeiter, auf Frauen, die um das Wahlrecht kämpften, auf einen Präsidenten, „der die Grenze auf den Mond verschob“.

Wann immer sich scheinbar Unmögliches auftut und Zweifler auf den Plan rief, sagt Obama dann, „haben die Amerikaner stets mit einem schlichten Bekenntnis reagiert, welches den Geist des Volkes zusammenfasst: *Yes, we can.*“ Er nimmt seine Zuhörer fest in den Blick und wiederholt „Yes, we can. – Yes, we can.“ Zehneinhalb Minuten der Rede sind vorbei, das Publikum greift den Slogan auf. Die drei magischen Wörter werden zum zugkräftigsten Slogan des letzten

¹ www.youtube.com/watch?v=Fe751kMBwms

US-amerikanischen Wahlkampfes. Während dieser Rede in Nashua ist der „Gefühlsumschwung von Ernüchterung zu Selbstvertrauen“ beim Publikum „quasi mit den Händen zu greifen“, schreibt der Philosoph Hans Bernhard Schmid von der Universität Basel in seinem Aufsatz „Obama und das Selbstvertrauen“². In der Nacht seiner Niederlage empfiehlt Obama sich als Präsident aller US-Amerikaner. „Es ist atemberaubend, welche Menge an definierenden Momenten, entscheidenden Figuren, nationalen Mythen und sozialen Bewegungen Obama mit seinem Slogan in eine imaginäre Gleichgerichtetheit bringt.“

Wie Schmidt haben etliche Wissenschaftler anhand der Rhetorik von Barack Obama nach einer Erklärung dafür gesucht, wie ein Mann geradezu aus dem Nichts in die Öffentlichkeit treten, seine Bewerbung um das mächtigste Amt in der westlichen Welt verkünden und binnen eines Jahres zur Weltperson werden konnte. Herausgegeben wurden die Aufsätze von Jürgen Weibler, Betriebswirtschaftler und Personalmanagement-Experte, in dem Band „Barack Obama und die Macht der Worte“. Das Buch ist ein wissenschaftliches Werk und spart mit dem Modebegriff „Charisma“. Doch die Aufsätze sind deutlich eine Analyse eben dieser Eigenschaft Obamas: der „umgangssprachlich bezeichneten ‚charismatischen Ausstrahlung‘“, wie Herausgeber Weibler es formuliert.

Barack Obama wurde in den zurückliegenden drei Jahren wohl von den meisten Menschen als die charismatische Figur schlechthin angesehen. Der Forschung ging es darum zu zeigen, wie Charisma, Weibler nennt es „legitime Führung“ oder „transformationale Führung“, durch Reden entsteht und welche Rolle dabei die historischen Umstände spielen. Auch wenn der Glanz Obamas – notgedrungen, und unabhängig von seiner Person, wie wir noch sehen werden – in den Niederungen des politischen Alltags verblasst ist. Die Beratungsbranche hat längst reagiert und Charisma zum Gegenstand ihres Angebots gemacht.

Stark in der Krise

Die Mode kommt, wie so viele, aus dem angelsächsischen Sprachraum. Dort avancierte seit Mitte der neunziger Jahre persönliche Ausstrahlung unter dem Begriff „Charisma“ zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor in Unternehmen, schreibt Astrid Schreyögg in der Zeitschrift OSC³, einem von ihr herausgegebenen internationalen Forum für die Leitungs- und Beratungspraxis.

Charisma (aus dem Griechischen, „charizesthai“: gerne geben) bezeichnet in der christlichen Theologie eine vom Hei-

2 Literaturliste siehe am Ende des Artikels

3 Nachzulesen auf der Website: www.schreyoegg.de



AUSKÜNFTE

Stéphane Etrillard, Berlin

Sind Sie schon einmal einem charismatischen Menschen begegnet? Verraten Sie uns, wann und wo?

Ja, sehr oft passiert es mir ... Es kann in der Bahn passieren, auf der Straße, in einem Café. Leider erlebe ich es viel zu selten in Unternehmen und in Wirtschaftsseminaren: An solchen Tagen mach ich dann ein Kreuz in den Kalender. Da herrscht ein Defizit.

Welche Persönlichkeiten öffentlichen Interesses in Deutschland strahlen Ihrer Meinung nach Charisma aus?

Gregor Gysi, Marcel Reich-Ranicki, Helmut Schmidt, Daniel Barenboim, um nur einige zu nennen.

Können Sie Ihre Entscheidung mit einem kurzen Satz begründen? Es sind Menschen, die eine Präsenz ausstrahlen und in der Lage sind, ihren Standpunkt mit Charme und Überzeugungskraft zu vertreten, so unterschiedlich sie auch sein mögen.

Brauchen Trainer, Coaches und Berater Charisma? Und wenn ja: wofür? Mit Sicherheit. Einige haben es, andere können es noch lernen. Trainer mit Charisma haben es einfach leichter ...

ligen Geist bereitgestellte Gnadengabe, die dem Träger, dem von Gott gesegneten Menschen, ein wirkungsvolles, authentisches Auftreten ermöglicht. So erst vermochten die Jünger ihre Botschaft von Tod und Auferstehung Jesu zu verkünden. Der Soziologe Max Weber benutzte den Begriff erstmals 1922 als Metapher, um einen bestimmten Typ von Herrschaft und Führung zu umreißen. Charismatische Führung resultiere aus einem Konglomerat von persönlichen Merkmalen des Führers und Rollenzuweisung seitens der Geführten. Doch bedarf es immer auch einer bestimmten Situation, in der diese Art von Führung „wirkt“.

Nach Jürgen Weibler sind solche Situationen geprägt durch Orientierungslosigkeit, Auflösung von ehemals stabilen sozialen Beziehungen, durch existenzielle Bedrohungen und spirituelle Zweifel. „Ein reiner Amtsinhaber, in gewisser Weise das Idealbild einer funktionierenden liberalen Demokratie, kann hier nicht mehr punkten ...“ Eine charismatische Persönlichkeit bietet sich da als Projektionsfläche der Wünsche und Sehnsüchte von Menschen, die sich in der Krise verunsichert und schwach fühlen und in der postmodernen Gesellschaft mit ihrem schleichenden Sinnverlust keinen Halt mehr finden.

„Obama bietet Sinn an“, schreibt Jürgen Weibler. „Auch deshalb wurde sein Führungsanspruch akzeptiert.“ Bei seiner Kampagne zu den Präsidentenwahlen 2009 profitierte er davon, dass nach acht Jahren Bush-Ära die Menschen in dem Land nach einem Wechsel und Veränderung dürsteten. Die USA hatten in der Welt enorm an Anerkennung und Vertrauen verloren. Die formalen Begründungen für den Krieg gegen Irak entpuppten sich als Lügen. Ausgehend vom US-amerikanischen Markt bahnte sich der weltweite Crash des Finanzsektors an.



AUSKÜNFT

Franz Karig, Freiburg

Sind Sie schon einmal einem charismatischen Menschen begegnet? Verraten Sie uns, wann und wo?

Wichtig wäre es natürlich, zuerst zu klären, was ich unter „Charisma“ verstehe. Charisma hat mit Blind-Vertrauen zu tun – Unbehagen meinerseits. Charisma hat – als blindes Vertrauen – schon öfter großes Unheil angerichtet ... Ich brauche das Verstehen dazu, die Transparenz, unbedingt. Ein charismatischer Mensch, dem ich schon (mehr als einmal) begegnet bin, ist Robert Dilts – begeistert und bereit zu allen Erklärungen, die ich brauchte.

Welche Persönlichkeiten öffentlichen Interesses in Deutschland strahlen Ihrer Meinung nach Charisma aus?

Heiner Geißler, Helmut Schmidt.

Können Sie Ihre Entscheidung mit einem kurzen Satz begründen? Heiner Geißler geht derzeit mit der Schlichtung bei Stuttgart 21 etwas an, das emotional hoffnungslos verfahren scheint. Er lässt die Argumente herausarbeiten und dabei den Ball flach halten. Ich verfolge die Entwicklung gespannt – Charisma! Von Helmut Schmidt höre und lese ich gerne. Seine Äußerungen – wohlthuend „hanseatisch kühl“ – kommen bei mir als Argumente an. So vermittelt er mir die Bereitschaft, dass ich ihm gerne folge – Charisma!

Brauchen Trainer, Coaches und Berater Charisma? Und wenn ja: wofür? Soweit es bedeutet, dass sie ihren „Stoff“ beherrschen, sehr wohl. Sie sollen auch (emotional) anrühren, voraus schwärmen, begeistern, mitreißen. Ihre Kursteilnehmer, Klienten usw. können das als emotionales Flugbenzin gut gebrauchen, um von alten Standorten zu neuen Ufern aufzubrechen. Bedingung ist das Vertrauen, welches auf der (rationalen) Einsicht gedeiht, wie und was sie da, alle miteinander, tun. So gilt für mich: Charisma ja, bitte – aber mit Sahne (des Durchblicks)!

Schon in den neunziger Jahren hatte die Krise die Wirtschaft erfasst. Und so begann in den Organisations- und Führungswissenschaften, wie Astrid Schreyögg schreibt, eine Suche nach „Führungskonzepten auf nicht rationaler Basis, zumal die bisherigen Versuche, erfolgreiche Führung durch Rationalität zu fundieren, ... zum Scheitern verurteilt schienen“. Es bot sich offenkundig an, auch das Charisma-Konzept des Soziologen Max Weber aus seinem „Dornröschenschlaf“ zu erwecken. „Bei Durchsicht einschlägiger Publikationen beschleicht einen der Eindruck, nun sollten sich möglichst schnell und möglichst viele Führungskräfte zu ‚Visionären‘, ‚Missionaren‘ oder ‚Helden‘ entwickeln.“ Offenkundig könnten postmoderne Gesellschaften aufgrund ihres Sinnverlustes „auf ein gewisses Maß an sozialer Dramatisierung in der Arbeitswelt“ nicht mehr verzichten.

Wonach sich Götter sehen

Wie schon bei Weber deutlich wird, ist Charisma nicht etwas, das jemand „hat“, wie schwarzes Haar oder blaue Augen. Es entsteht erst in der Wirkung auf andere und wird einer Person zugeschrieben. Dabei genügen uns wenige Sekunden, um zu entscheiden, ob wir jemanden charismatisch finden. Doch tun wir uns schwer damit, genau zu beschreiben, woran wir diese Entscheidung festmachen. Offenbar fallen wir sie auf einer sehr tiefen Ebene unserer Persönlichkeit. In ihrem Buch „Charisma-Coaching“ erklärt Martina Schmidt-Tanger das Phänomen u.a. mit dem „SBS-Faktor“, wie sie die „Urbedürfnisse“ nach Sicherheit, Bindung und Selbstwerterhalt bzw. -erhöhung umreißt. Wer entsprechende Gefühle in uns auszulösen oder zu verstärken vermag, dem vor allem schreiben wir Charisma zu.

Der britische Psychologe Richard Wiseman identifizierte in einer Studie bei charismatischen Menschen vor allem drei Eigenschaften: Sie empfänden Emotionen sehr stark. Sie vermochten es, andere Menschen derart starke Emotionen erleben zu lassen. Sie seien unabhängig gegenüber Einflüssen anderer charismatischer Menschen. Es ist die Fähigkeit, „das eigene Handeln auf die Gefühlswelt des Gegenübers auszurichten“, schreibt Stéphane Etrillard in seinem Ratgeber „Charisma“, der soeben erschien. Charismatiker vermitteln ihren Mitmenschen ein gutes Gefühl, weil sie zeigten, dass sie gern mit ihnen zusammen seien. Doch charismatisch wirkten sie nur, wenn sie authentisch sind. Denn obgleich Charisma von außen zugeschrieben wird, kommt es doch von innen. Gelassenheit, Lebenslust, Tatendrang oder Zuversicht kann nur ausstrahlen, wer sie innen besitzt. Martina Schmidt-Tanger beschreibt es so: Es braucht schon den eigenen guten Zustand, „um gute Zustände bei anderen auszulösen“.

Die Bereitschaft zu Bewunderung und Gefolgschaft auf der einen Seite und die damit verbundene Macht auf der anderen birgt eine Ambivalenz, die allein schon Grund ist, sich in der



AUSKÜNFT

Katharina Maehrlein, Wiesbaden

Sind Sie schon einmal einem charismatischen Menschen begegnet? Verraten Sie uns, wann und wo? Wenn Martina Schmidt-Tanger in Sendungs-Stimmung ist, finde ich sie höchst charismatisch. Ich begegne

ihre regelmäßig auf Veranstaltungen, wie zuletzt auf der diesjährigen German Speakers Convention, und habe einen Teil meiner NLP-Ausbildung bei ihr gemacht.

Welche Persönlichkeiten öffentlichen Interesses in Deutschland strahlen Ihrer Meinung nach Charisma aus?

Die Fernsehjournalistin Anne Will.

Können Sie Ihre Entscheidung mit einem kurzen Satz begründen? Sie hat aus meiner Sicht die genau richtige Balance von Souveränität und Charme und bedient locker und leicht den idealen Durchsetzungsstil einer „nahbaren Souveränin“ (siehe mein Modell). Ihr ist es damit bravourös gelungen, unbeschadet weiter Karriere zu machen, trotz ihres Outings als Lesbe. Großartig!

Brauchen Trainer, Coaches und Berater Charisma? Und wenn ja: wofür?

Definitiv: Ja! Schon allein dafür, dass Kunden Lust bekommen, sich mit deren Input zu beschäftigen. Wer will schon einer grauen Hausmaus oder einem langweiligen Irgendwem zuhören?

Aus- und Weiterbildung zum Beispiel von Führungskräften, Trainern, Beratern eingehend mit dem Charisma-Konzept zu befassen. Es schließt immer die Möglichkeit ein, von vermeintlichen Charismatikern manipuliert oder verführt zu werden. Die Furcht davor ist groß, wie Trainer und Coaches von ihren Klienten immer wieder erfahren.

Diktatoren und Sektenführer, um am extremen Beispiel anzuknüpfen, verstehen es offenkundig besonders gut, Menschen zu beeindrucken und in ihren Bann zu ziehen. Was Stéphane Etrillard ihnen – im Unterschied zu Charismatikern – abspricht, ist die ausgeprägte soziale Kompetenz. Wie die meisten anderen Autoren zum Thema sieht er diese soziale Kompetenz als eine wichtige Quelle an, aus der sich Charisma speist. Für Etrillard ergibt sich schon aus der Wortherkunft, „dass Charisma kein egoistisches Prinzip ist“. Bereits zu Homers Zeiten habe „Chara“ die Freude bezeichnet, „die aus dem Wohlergehen der Gemeinde entspringt“. Chariten als Stadtgöttinnen und Töchter des Zeus hätten alles Anmutige, Schöne, Frohsinnige und Erhabene personifiziert, wonach sich Menschen und selbst die Götter sehnten.

Hitler etwa war, nach diesem Verständnis und entgegen der noch heute landläufigen Auffassung, kein Charismatiker. Der Historiker Ludolf Herbst räumt in seinem Buch „Hitlers Charisma – Die Erfindung eines deutschen Messias“ gründlich mit dieser Legende auf. Er enttarnt sie als eine Story, die schon früh von Hitler und seinem Zirkel in die Welt gesetzt wurde. Ziel sei es gewesen, „die messianischen Erwartungen der Menschen im Deutschland der krisengeschüttelten Zwischenkriegszeit für die NSDAP nutzbar zu machen“. Und Hitler, an sich eine „blasse Figur“, entsprechend als Verkünder aufzuwerten. Nach der Machtergreifung sei die Legende als „Mythos des Anfangs“ geschickt in die Propaganda des „Dritten Reichs“ eingefügt worden.

Charisma oder Glamour?

Tatsächlich verdanken die meisten Stars von heute, die VIPs und Prominenten, ihre Ausstrahlung und Anziehungskraft eher einer perfekten medialen Inszenierung und weniger der Authentizität ihrer Persönlichkeit. Etrillard lehnt es in diesen Fällen ab, von Charisma zu sprechen, und schlägt stattdessen den Begriff des Glammers vor. Glamour könne ebenso anziehend wirken, schreibt er. Vor allem dort, wo Ausstrahlung über die Medien vermittelt werde, sei der Unterschied zwischen Charisma und Glamour nur schwer auszumachen. Doch er sei gar nicht wichtig. „Solange wir sie (die Stars – d. A.) nur als Medienereignis erleben und nicht als Teil unseres sozialen Lebens, dienen sie in erster Linie der Unterhaltung“. Wichtig sei es im engeren, etwa persönlichen oder beruflichen Umfeld, zwischen „Blendern“ und wahren „Helden“ unterscheiden zu können. Und natürlich auch im politischen Bereich.

Der Herausgeber des Obama-Buches, Jürgen Weibler, schreibt in seinem Aufsatz, dass es weltweit einen „Kern von geteilten Ansichten darüber“ gebe, wann ein Führerversuch akzeptiert und „die betreffende Person beispielsweise als politischer Führer wahrgenommen wird.“ Dazu zählten die Zuerkennung von Integrität und die „Abwesenheit von eigennützigem Verhalten zu Lasten anderer“. Weibler spricht von einer „legitimen Führung“, wenn diese Person „ihr Anliegen an Werte und Normen zurückbinden (kann), die ethisch fundiert sind oder zumindest werden könnten“.

Obama erlangte sie mit der Anbindung seiner Leitthemen Hoffnung, Wandel und Solidarität an die Werte der Gründergeneration der Vereinigten Staa-



Foto: www.thewhitehouse.gov



AUSKÜNFTEN

Martina Schmidt-Tanger, Bochum

Sind Sie schon einmal einem charismatischen Menschen begegnet? Verraten Sie uns, wann und wo?

Howard Smith, meinem ersten Ausbilder und Impulsgeber für mein Spezialgebiet, provokativ-gefühlzentriertes Coaching: energievoll, männlich, mutig und emotional. Astrid Nieland, die Grundschullehrerin meiner Tochter, eine Frau, die fast immer Liebe und Kreativität ausstrahlt, auch nach jahrelanger Schullaufbahn. Peter Zadek und Ulrich Wildgruber, zwei Theatergrößen meiner Jugend von unkonventioneller Stärke und Unabhängigkeit. Zwei, drei höhere Führungskräfte, die meine Coaching-Klienten waren und unglaubliche Schaffenskraft und Fokussiertheit leben.

Welche Persönlichkeiten öffentlichen Interesses in Deutschland strahlen Ihrer Meinung nach Charisma aus?

Karl Lagerfeld: unkonventionell, freigeistig, kreativ, inspirierend, sein eigenes „So-sein“ gestaltend. Iris Berben: elegant, klug, schön, tierlieb, politisch engagiert, mutig. Franz Beckenbauer: kann sagen was er will, er wird gehört. Steve Jobs: fokussiert, neugierig, visionär, überzeugend, unprätentiös. Bruno Ganz im Film „Brot und Tulpen“: unabhängig, emotionsstark, tief. Und natürlich alle „Lebensgenießer“, „Heiler“ und all jene, die es ausstrahlen können, „zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein“.

Brauchen Trainer, Coaches und Berater Charisma? Und wenn ja: wofür? Für einen freien Geist, Strenge in der Kultivierung der eigenen Seele, Loyalität und Mut zur Direktheit ohne oberflächliches Getue. Für die Suche nach der humorvollen Vielfältigkeit der Wahrheit und der Möglichkeit zum „Heilen“ im weitesten Sinne. Damit sich andere Menschen in ihrer Gegenwart „besser und inspirierter“ als vorher fühlen. Charisma als eigener Lebensspaß und soziale Verantwortung.

ten von Amerika. In den Geschichten aus dem Volk, die in seinen Reden eine große Rolle spielen, schimmern zudem immer wieder seine eigene Lebensbiografie und die Geschichte seiner Familie auf, zum Beispiel die seines Großvaters, der in Kenia als Hirte den Kolonialherren diente. Weibler weiß „aus der führungsbezogenen Forschung zu Narrationen“, dass gerade dieses Verwobensein der Geschichten mit der eigenen Biografie für „besonders authentisch und damit glaubwürdig erachtet“ wird.

Es scheint also kein Zufall zu sein, dass der deutsche Verteidigungsminister Karl Theodor zu Guttenberg bei den üblichen Umfragen unter dem deutschen Wahlvolk die größte Beliebtheit von allen Vertretern der politischen Klasse besitzt. Einen Großteil seiner Glaubwürdigkeit, die er ausstrahlt, bezieht er aus der 900 Jahre alten Geschichte seines Adelsgeschlechtes. Die mit dieser Geschichte verbundenen (ethisch fundierten) Werte und Normen, etwa Beständigkeit, Souveränität, Ausdauer und Verantwortung, schauen ihm geradezu aus allen Knopflöchern.

Gefördert wird das Bild durch seine Gattin, einer aus dem Bismarck-Geschlecht, die sich mit eigenständigen Sachthemen um eine gute Figur bemüht. Das Nachrichtenmagazin „Der Spiegel“ sah in einer Ausgabe vom Oktober das Paar bereits auf dem Weg ins zweithöchste Amt der Republik („Paarlauf ins Kanzleramt“)⁴. Angesichts der persönlichen und medialen Inszenierung zu Guttenbergs fällt es allerdings schwer, den Unterschied zwischen Glamour und Charisma auszumachen. Es bleibt abzuwarten, ob sich darunter einmal deutlicher als bisher „die echte Person“ (Etrillard) abzeichnen wird.

Die aufgeklärte Führung

Nach psychoanalytischer Deutung trägt die psychische Konstitution eines Charismatikers immer auch einen pathologischen Kern in sich, ein infantiles Bedürfnis zum Beispiel nach Grandiosität und Bewunderung. Und auf der Seite der Bewunderer eine regressive Hingabebereitschaft von Menschen, die es nicht schafften, ihr frühkindliches idealisiertes Elternbild der Realität anzupassen. Es sind gerade diese Phänomene, die Astrid Schreyögg daran zweifeln lassen, dass das „massenhafte Auftreten von Charismatikern“ in Unternehmen überhaupt wünschenswert wäre. Denn es ergeben sich dadurch erhebliche Risiken. Der Niedergang von Arcandor, ehemals Karstadt-Quelle (siehe auch *KS* Heft 6/2009 zum Schwerpunkt Narzissmus: „Grandioses, nichtiges Selbst“) ist das vielleicht krasseste, doch nicht das einzige Beispiel.

An der sehr transparenten, offenen Person Obamas erkennt Jürgen Weibler „bislang keine narzisstische Persönlichkeitsstruktur“, wie sie die psychologische Forschung bereits bei vielen als charismatisch empfundenen US-Präsidenten identifiziert hat. Barack Obama trete unprätentiös und befreit von Allmachtsphantasien auf, wirke eher „emanzipatorisch“, indem er Menschen ermuntert, ihr Leben nach ihren eigenen Vorstellungen zu leben. Er entwerfe keine Ideologie, die ausgrenzt, droht oder verletzt. „Er steht für Ausgleich und Gleichberechtigung.“ Dies, schreibt Weibler, ist ein „neuer Führungstyp, der mit allen charismatischen Mus-

4 „Die fabelhaften Guttenbergs – Paarlauf ins Kanzleramt“. Der Spiegel, Heft 42, 18. Oktober 2010

tern bricht, wie es vor ihm bereits Nelson Mandela vorgelebt hatte“. Weibler nennt es „aufgeklärte Führung“.

Bei all dem wurde Obama vor allem als Rhetoriker wahrgenommen, der gegen die übliche Angstretorik Bushs die Rhetorik von Hoffnung und Wandel setzte. Die Grenzen einer solchen „rhetorischen Präsidentschaft“ konnte Obama schon bald nach seinem Sieg erleben. „Ist ein Präsident im Amt, redet er an weiten Teilen der Öffentlichkeit vorbei, da sie ihm nicht zuhört“, liest man im Aufsatz des Politikwissenschaftlers Martin Thunert von der Universität Heidelberg mit dem Titel „Obamas Redekunst – Instrument zum Machterwerb, aber nicht zum Machterhalt“.

Nun hat Obama auch gezeigt, dass er nicht nur reden, sondern auch „handeln“ kann. Im Falle des Gesetzes zur Erneuerung des US-amerikanischen Gesundheitssystems sogar schneller als die meisten seiner Vorgänger. Dass seine Popularität dennoch sinkt, liegt u.a. darin begründet, was Max Weber einst „Veralltäglichere“ des Charismas nannte. Sobald er an der Macht ist, verblasst der Glanz des Charismatikers als Heilsverkünder, auch wenn er diese Rolle, wie Obama mit seiner „aufgeklärten Führung“, gar nicht beansprucht hat.

Der Weg als Ziel

Womöglich wäre eine reife, nicht minder „aufgeklärte“ Gefolgschaft fähig, den eigenen nicht-rationalen Anteil an diesem Verhältnis zwischen Führungskraft und Geführten zu erkennen. Der Ratgebermarkt jedenfalls bietet ausreichend Gelegenheit zu einem reflektierten Umgang mit diesem Phänomen. Schon 2002 hat der Motivationstrainer Nikolaus B. Enkelmann unter dem Titel „Der Kennedy-Effekt – Mit Charisma zu Macht und Einfluss“ einen Leitfaden für jedermann herausgebracht.

Ist Charisma erlernbar? Was kann ich damit anfangen? Ist es „eigentlich“ erstrebenswert? So oder ähnlich lauten die Fragen des Publikums bei Vorträgen und Seminaren zu diesem Thema, berichtet die Trainerin und deutsche NLP-Pionierin Martina Schmidt-Tanger. Nach Lektüre ihres Buches könnte man die Antworten – stark vereinfacht – auf folgenden Punkt bringen: 1. Ja, viele Aspekte von Charisma sind erlernbar. 2. Ich könnte dann viel entspannter und souveräner mit mir und anderen Menschen umgehen. Und 3. Ja, es würde helfen, die Welt ein wenig bunter, wenn nicht sogar friedfertiger als bisher zu machen.

Doch es hat seinen Grund, warum wir in unserem Alltag so selten auf Charismatiker treffen. „Der essentielle Punkt ... ist persönliche Reife“, schreibt Schmidt-Tanger. Auf dem Weg dorthin gibt es etliche Möglichkeiten, ins Stocken zu geraten. Zum Beispiel dort, wo es darum geht, konsequent und dauerhaft Verantwortung für das eigene Verhalten zu

übernehmen – Fehlentscheidungen, Versäumnisse, überhaupt die „dunkle“ Seite der Persönlichkeit, eingeschlossen. Menschen scheuen sich vor dieser Verantwortung, aus unterschiedlichen Gründen. Vielleicht weil sie sich nicht stark genug fühlen. Oder ihre Entscheidungen tief in ihrem Inneren selbst für falsch halten. Stéphane Etrillard sagt: „Manchen erscheint es aber auch schlichtweg bequemer, die Verantwortung für bestimmte Dinge an andere abzugeben oder den äußeren Umständen zuzuschreiben.“

Der Weg zum Charisma ist immer auch „persönliche Entwicklungsarbeit“ (Etrillard), lang und mühevoll, wie die Ratgeber bei allem pragmatischen Optimismus fairerweise betonen. „Stärken Sie Ihr Teilzeitcharisma“, ruft Martina Schmidt-Tanger ihrem Publikum zu, und das ist vermutlich ein ganz realistisches Ziel. Es ist auf jeden Fall eine Aufgabe, die man selbst zu absolvieren hat. Insofern ist „Charisma-Coaching“ ganz normales Coaching im besten Sinne, nämlich Menschen zu befähigen, in Übereinstimmung mit ihren Bedürfnissen, Werten und Überzeugungen leben zu lernen. Und aus dieser Stimmigkeit zwischen innerer Reife und äußerer Wirkung Ausstrahlung und, nun ja, Charisma zu entfalten. Dass wir uns damit auch gegen die Wirkung falscher Charismatiker immunisieren, ist ein schöner Nebeneffekt.

Der grandiose Aufstieg Barack Obamas während des Wahlkampfes mag ein rein US-amerikanisches Phänomen gewesen sein, das jedenfalls glaubt der Philosoph Hans Bernhard Schmid. „Man kann sich in der Tat wohl kaum eine andere Demokratie vorstellen, in der eine derart weit ausgreifende politische Rhetorik nicht nur akzeptiert, sondern geschätzt wird“, schreibt er in dem Band „Obama und die Macht der Worte“. Und doch bewegte dieser Präsidentschaftskandidat auch auf dem alten Kontinent die politischen Gemüter, sogar in Deutschland. Es müssen ja keine Helden sein, auf die das Publikum hofft, es reichen Menschen aus Fleisch und Blut, die uns – auch in ihrer Fehlbarkeit – glaubwürdig erscheinen und uns zu begeistern verstehen.

Literatur

- Jürgen Weibler (Hrsg.): Barack Obama und die Macht der Worte. VS Verlag, Wiesbaden 2010
Max Weber: Wirtschaft und Gesellschaft. Mohr Siebeck, Tübingen 2001
Martina Schmidt-Tanger: Charisma-Coaching. Von der Ausstrahlungskraft zur Anziehungskraft. Junfermann, Paderborn 2009
Stéphane Etrillard: Charisma – einfach besser ankommen. 55 Fragen und Antworten zum Mythos Charisma. Junfermann, Paderborn 2010
Ludolf Herbst: Hitlers Charisma – Die Erfindung eines deutschen Messias. S. Fischer, Frankfurt 2010
Nikolaus B. Enkelmann: Der Kennedy-Effekt. Mit Charisma zu Macht und Einfluss. Redline Ueberreuter, Frankfurt 2002
Claudia E. Enkelmann: Einfach mehr Charisma – Was uns wirklich beeindruckt. Wie Sie auf andere wirken. Linde, Wien 2010

Wer berührt wen zuerst?

Von Nico Rose



Warum stoßen Menschen nicht ständig zusammen, wenn sie durch eine belebte Fußgängerzone gehen? Warum kann Kollege Meier in jedem Meeting seine Ideen durchsetzen, auch wenn sie noch so hirnrissig sind? Warum wirken Raucher so einträchtig, selbst wenn sie heutzutage als Fremde auf engstem Raum zusammengepfercht werden? Auf diese Fragen gibt es eine gemeinsame Antwort: Es liegt am Status. Bei diesem Begriff denken viele Menschen zunächst an das, was wir als sozialen Status definieren können. Darunter fallen weitgehend situationsunabhängige Merkmale wie die Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppen (z.B. Prominenz) oder die Verfügungsgewalt über begehrten Güter (vor allem Geld) und Kompetenzen (z.B. eine Professur). Diese Art von Status wird über so genannte Statusmarker zur Schau gestellt. In Unternehmen und anderen Organisationen drückt sich die Hierarchie (der institutionelle Statusunterschied) für alle sichtbar z.B. in der Größe des Dienstwagens aus.

... der hat den aktuellen Hochstatus inne. Von Schulterklopfen, Demutsge-
sten und anderen Signalen, mit denen wir unseren situativen Status anzeigen.

Um derlei Aspekte geht es diesmal nicht. Vielmehr spreche ich vom aktiv beeinflussbaren, situativen (oder aktuellen) Status. Dieser Begriff geht auf Keith Johnstone, den Paten des Impro-Theaters, zurück. Die Frage lautet: Wer hat *in der konkreten Situation* die „One-up-Position“? Hier drückt sich Status vor allem durch Sprache (vor allem Körpersprache) aus. In der Fußgängerzone können wir beobachten, dass jene Person, die letztlich ausweicht, dies kurz vorher durch eine flüchtige Geste der Submission (Unterordnung) ankündigt, z.B. ein kaum wahrnehmbares Absenken des Kopfes oder Blickes. Insofern ist dieser Statusunterschied auch nicht absolut, sondern relativ; bei der nächsten Begegnung kann es genauso gut umgekehrt sein. Übergreifend gilt die Regel, dass immer ein – wenn auch minimaler –

aktueller Statusunterschied zwischen zwei Personen vorhanden sein muss, damit überhaupt agiert werden kann. Eine strikte Statusgleichheit mündet in Stagnation, hier also in einem Zusammenstoß.

Am Beispiel der Fußgänger wird auch ersichtlich, dass es per se nicht gut oder schlecht ist, den situativen Hochstatus oder Tiefstatus inne zu haben. Beide Wege können zum Ziel führen. Die Positionen kennzeichnen Endpunkte eines Kontinuums. Sie beruhen auf unterschiedlichen Bedürfnissen und gehen auf Dauer mit unterschiedlichen Konsequenzen einher. Situativer Hochstatus speist sich aus dem Bedürfnis nach Dominanz und Distanz. Er geht mit der Möglichkeit zur Durchsetzung der eigenen Interessen einher. Der Lohn: Man wird respektiert – jedoch nicht zwingend gemocht. Situativer Tiefstatus speist sich aus dem Bedürfnis nach Submission und Nähe. Er geht mit der Zurückstellung der ei-

genen Interessen einher. Der Lohn: Man wird gemocht – jedoch weniger respektiert. Beide Positionen sind also in Reinform mit spezifischen Vor- und Nachteilen verknüpft.

Zum Statusspiel verdammt

Im Großen und Ganzen nehmen Menschen situativ mal die eine, mal die andere Position ein. Allerdings fühlen wir uns typischerweise in einer der beiden Rollen mehr zuhause als in der anderen – was einerseits der genetischen Konstitution (erbliche Persönlichkeitsfaktoren) und andererseits der Erziehung (auch und vor allem Geschlechterstereotypen) geschuldet ist. Dies ist zunächst nicht weiter tragisch, kann aber problematisch werden, wenn z.B. in einem Unternehmen die Person mit den besten Ideen zu permanentem Tiefstatusverhalten neigt. Sie wird dann im Extremfall einfach nicht „gehört“ – mit allen negativen Konsequenzen.

Das Spiel von Dominanz und Unterwerfung ist uns evolutionsbiologisch in die Wiege gelegt. Unsere Vorfahren leben seit Jahrmillionen in sozialen Verbänden – und die Interaktion in menschlichen Gruppen wird von Kindesbeinen an zumindest teilweise über die gleichen Mechanismen gesteuert, die auch in einer Affenhorde oder einem Wolfsrudel anzutreffen sind. Wollen wir nicht ein Eremiten-Dasein führen, sind wir zur Teilnahme am Statusspiel verdammt. Somit ist es hochgradig sinnvoll, die wichtigsten Regeln dieses Spieles explizit zu kennen.

Können wir bei Bedarf bewusst situativen Hochstatus einnehmen? lautet die Frage. Die Antwort: Ja, wir können.

Haltung und Gang: Status wird über Haltung und Gang vermittelt. Eine aufrechte Positur (Brust raus, Schultern zurück), den Kopf erhoben, raumgreifende, aber niemals eilige Schritte: Das alles sind Signale für Hochstatus. Die Botschaft: Ich zeige mich, auch die empfindlichen Stellen, denn ich habe keine Angst (wer den Kopf hoch und die Brust nach vorn bringt, entblößt Kehlkopf und Solarplexus). Und: Ich habe es nicht eilig, ich bin Herr über meine Zeit. Denken Sie an einen Brautvater, der würdevoll seine Tochter zum Altar geleitet. Tiefstatus hingegen wird durch alle Aspekte des Sich-klein-Machens ausgedrückt: Den Kopf ein wenig schräg, hängende Schultern, eingeknicktes Brustbein, X-Beine beim Sitzen, die Hände in den Schoß gelegt. Wenn Sie dann noch mit den Beinen wackeln oder nervös mit den Händen fuchteln, sind Sie am unteren Ende des Kontinuums angelangt.

Tipp für Hochstatus: Experimentieren Sie mit diesen Signalen in einer Einkaufsstraße. Nehmen Sie den Kopf hoch, schauen Sie stur geradeaus und gehen Sie ruhig und dennoch energisch auf Ihr Ziel zu. Machen Sie keine Anstalten, auszuweichen.

Hände weg vom Gesicht

Gestik: Hochstatus wird durch sparsame, kontrollierte Gesten signalisiert. Denken Sie an das ruhige, den restlichen Körper unbewegt lassende Winken von Queen Elisabeth II, wenn sie ihre Untertanen begrüßt. Wichtig: Eine Person im Hochstatus berührt sich fast nie am eigenen Körper; vor allem nicht im Gesicht. Das Berühren von Mund (im Extrem: Nägelkauen), Nase und Ohren wird meist mit Unschlüssigkeit in Verbindung gebracht. Entwicklungsgeschichtlich besteht hier ein Zusammenhang mit Nahrungsaufnahme und Putzverhalten. Die unterschwellige Bedeutung: Ich bin satt und daher ungefährlich. Gezielt genutzt wird die Wirkung offenkundig häufig auf Fotos. Gerade im NLP-Umfeld findet man viele Fotos von Trainern, die (vielleicht in Anlehnung an ein bekanntes Foto von Robert Dilts) ihren Kopf auf eine Hand stützen. Hier findet sich auch die Erklärung für unsere geselligen Raucher. Rauchen ist eine institutionalisierte Form des Sich-ins-Gesicht-Fassens. Jeder Zug bedeutet: Ich tue dir nichts. Nicht umsonst wurde ein Waffenstillstand bei Indianern mit der Friedenspfeife besiegelt.

Tipp für Hochstatus: Trainieren Sie vorm Spiegel ruhige und ausladende Gesten. Wenn Sie dazu neigen, sich im Gesicht zu berühren, vereinbaren Sie mit einer vertrauten Person ein Feedbacksignal; oft ist uns dieses Verhalten nicht bewusst.

Berührungen: Ein besonderer Aspekt der Gestik sind Berührungen. Wir kennen das aus der Tagesschau: G8-Meeting, das Gipfeltreffen der Staatsoberhäupter, da werden mit der Rechten die Hände geschüttelt, während die Linke jovial an den Arm, die Schulter greift. Wer ist schneller? Wer hält länger fest? Wer weist anschließend mit sanftem Druck im Rücken den Weg? All diese Aspekte dienen der Regulation des situativen Status'. Die Regel lautet: Wer sich von einem anderen Menschen anfassen lässt, gewährt diesem den aktuellen Hochstatus, denn er lässt ihn in seine Intimzone eindringen.

Tipp für Hochstatus: Üben Sie, andere Menschen zwanglos am Oberarm zu berühren, z.B., um sich den Weg durch eine volle Kneipe zu bahnen. Wollen Sie selbst eine ungewünschte Berührung abwehren, so weichen Sie aus und lassen die Berührung ins Leere laufen. Oder Sie gehen gezielt noch einen Schritt auf den anderen zu, so dass er seinen Arm einknicken muss.

Mimik: Wir wollen uns hier auf die Augen konzentrieren und Aspekte wie die gerunzelte Stirn außer Acht lassen. Blicke sind vielleicht der elementarste Aspekt im Statusspiel. Schon als Kinder veranstalten wir Anstarrwettbewerbe: Wer zuerst wegschaut, hat verloren! Der Untertan nähert sich dem König mit gesenktem Blick. Wer öffentlich

Fehler begeht, verliert auf der metaphorischen Ebene wahlweise sein Ansehen oder sein Gesicht. Und im nahen Osten schützt man sich mit Amuletten vorm „bösen Blick“. All diese Beispiele machen die herausragende Bedeutung des Sehens und Gesehen-Werdens deutlich. Besondere Wichtigkeit kommt dabei dem Blinzeln zu. Häufiges Augenklimpern wirkt statussenkend. Je nach Kontext wird es als Sympathiebekundung oder Unsicherheit gedeutet. Ein Mensch im Hochstatus blinzelt daher möglichst wenig; er blickt die Menschen unverwandt an. Eine eindrucksvolle Darstellung hierfür bietet Peter O'Toole als König Priamos in Wolfgang Petersens Verfilmung des Trojanischen Kriegs. Man sieht ihn während des gesamten Filmes kaum einmal blinzeln.

Tipp für Hochstatus: Üben Sie, langen und tiefen Augenkontakt zu halten. Spielen Sie mit visueller Dominanz: Schauen Sie Ihr Gegenüber an, wenn Sie selbst sprechen; schauen Sie weg, wenn Sie zuhören.

Stimme: Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Stimme. Tiefe und kräftige (resonante) Stimmen wirken attraktiv und statushebend, bei Männern wie Frauen, wie das Beispiel von Marlene Dietrich zeigt. Eine solche Sprechweise ist praktisch nur möglich, wenn die Atemwerkzeuge entspannt sind. Die unterschwellige Botschaft lautet: Ich fühle mich sicher; was ich zu sagen habe, kann sich hören lassen. Am anderen Ende des Kontinuums stehen piepsige, brüchige und verhauchte Stimmen. Diese werden mit mangelndem Selbstvertrauen assoziiert.

Tipp für Hochstatus: Finden und üben Sie Ihren „Eigentönen“. Eine gute Anleitung finden Sie bei Dyckhoff und Westerhausen (siehe Literaturliste).

Den Rahmen abstecken

Bislang haben wir nur statusrelevante Aspekte von Körpersprache und Stimme betrachtet. Außen vor blieb der Inhalt: Wer sagt wann was zu wem – oder gerade eben nicht? Aus Platzgründen können wir hier nur ein grobes Bild zeichnen. Hochstatus-Sprache zeichnet sich u.a. durch folgende Merkmale aus: Sie enthält konkrete, positive Formulierungen und vermeidet Konjunktiv- und Passivkonstruktionen sowie sprachliche Weichmacher („vielleicht“, „eventuell“). Sie steckt – z.B. durch Rückbezug auf Werte – den Rahmen dessen ab, was in einer Situation als gültig erachtet wird oder werden sollte.

Natürlich wird Status auch über Redeanteil und -position bestimmt. Wer ausschweifend eine Geschichte erzählen darf, hat Hochstatus. Wer das erste und – vor allem – das letzte Wort hat, umso mehr. Ein Gesprächspartner im Hochstatus geniert sich nicht, Fragen zu stellen. Wer fragt, der

führt die Interaktion – wenn denn geantwortet wird. Ein Mensch im Hochstatus scheut sich deshalb auch nicht, die Antwort zu verweigern, z.B. Angela Merkel: „Diese Frage stellt sich für mich nicht!“ Generell gilt: Prozess vor Inhalt. Wer Zeit, Ort und Ablauf der Interaktion bestimmt, hat Oberwasser. Wer diese Rolle nicht innehat, kann, z.B. durch gezieltes Zuspätkommen, versuchen, sie zu erobern.

Hans-Ulrich Schachtner bietet in seinem Buch eine anschauliche Typologie für klassische Hochstatus-Haltungen. Es sind die drei „B's“: Bewegter, Bewerter, Bewilliger. Der Bewegter gibt – ganz im Sinne des vorigen Absatzes – den Rahmen vor. Er setzt Impulse und lenkt das Geschehen in seinem Sinne. Ist diese Position nicht einnehmbar, so bietet sich die des Bewerbers: Dieser definiert Kriterien und erlaubt sich, qualifizierende Äußerungen über die Beiträge anderer zu machen („Schmidt, Ihr Vorschlag ist gut, weil ...“). Wenn eine derartige Deutung akzeptiert wird, so hat der Bewerter den situativen Hochstatus inne. Ist dies ebenfalls nicht möglich, so bleibt die Position des Bewilligers: Wer nicht bestimmen oder validieren kann, hat immer noch die Möglichkeit, Einverständnis zu signalisieren. Die Botschaft lautet dann: Auch wenn ich nicht bestimmt habe, so läuft doch alles in meinem Sinne.

Der Matthäus-Effekt

Die bewusste Steuerung eigener Statussignale ist ein lohnenswertes Stück Veränderungsarbeit, vor allem für Menschen, die von Natur aus eher im Tiefstatus-Bereich zuhause sind. Hochstatus ist ein typisches Beispiel für den so genannten Matthäus-Effekt. „Denn wer da hat, dem wird gegeben werden, dass er Fülle habe; wer aber nicht hat, von dem wird auch genommen, was er hat“ – Mt 25,29. Hochstatus-Signale auszusenden setzt auf zwei Wegen einen sich selbst verstärkenden Prozess in Gang. Zum einen über die so genannte propriozeptive Rückmeldung. Das heißt, unsere Empfindungen wirken sich nicht nur auf unsere Körpersprache aus; auch der umgekehrte Weg funktioniert. Wir stehen aufrecht, weil wir uns sicher fühlen. Wir fühlen uns aber auch sicher, weil wir aufrecht stehen. Und zum anderen wird eine soziale Feedbackschleife initiiert: Wir senden Hochstatus-Signale, die uns helfen, ein gewünschtes Ziel zu erreichen, was dazu führt, dass wir selbstsicherer werden, was es in Zukunft erleichtert, Hochstatus einzunehmen.

Zum Schluss soll nochmals darauf hingewiesen werden, dass ein hoher situativer Status kein Selbstzweck per se ist. Wenn eine Person dauernd Signale des Hochstatus sendet, wird sie zwar den Respekt der Mitmenschen genießen und ihre Meinung durchsetzen können. Aber sie sollte sich nicht wundern, wenn sie am Ende allein auf weiter Flur steht; die Herzen werden ihr nicht zufliegen.

Als charismatisch empfunden werden jene Menschen, die in der Lage sind, leicht in verschiedene Statuspositionen zu schlüpfen. Tom Schmitt nennt sie „Status-Artisten“. Sie passen sich geschickt der jeweiligen Situation an, um ihre Ziele zu erreichen. Mal hilft der große Auftritt (Hochstatus), mal ein wenig Selbstironie (Tiefstatus). Mal gehen sie in Führung (Hochstatus), woanders lassen sie sich führen (Tiefstatus; vorausgesetzt, es geht in die richtige Richtung). Mal hilft eine knackige Anweisung (Hochstatus), anderswo kommen sie mit einer Schmeichelei (Tiefstatus) weiter.

In Reinkultur finden wir solche schnellen Statuswechsel zwischen zwei Menschen – einer Choreographie gleichend – bei der Anbahnung der schönsten Nebensache der Welt: einem gelungenen Flirt ...

Weiterführende Literatur

Frans de Waal: Der Affe in uns: warum wir sind, wie wir sind. Hanser, München 2006.
 Katja Dyckhoff, Thomas Westerhausen: Stimme: Instrument des Erfolgs mit Audio-CD. Walhalla, Regensburg 2007.
 Johannes M. Lehner, Walter O. Ötsch: Jenseits der Hierarchie – Status im beruflichen Alltag aktiv gestalten. Wiley, Weinheim 2006.
 Hans-Ulrich Schachtner: Frech, aber unwiderstehlich! Der Magische Kommunikations-Stil. Harmony Balance Edition, Agatharied 2009.
 Tom Schmitt, Michael Esser: Status-Spiele – Wie ich in jeder Situation die Oberhand behalte. Scherz, Frankfurt a.M. 2009.



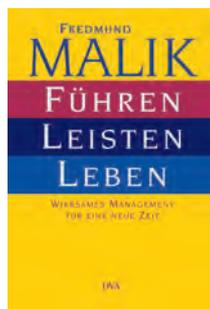
Dr. Nico Rose, Psychologe, arbeitet als Coach, Trainer und Organisationsberater.

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**

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

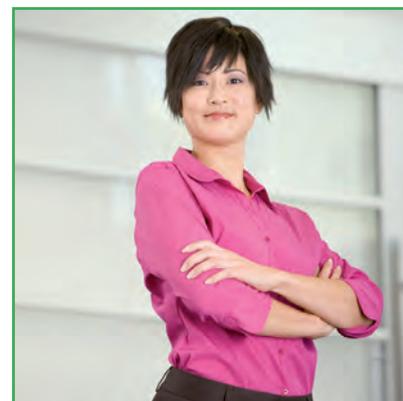
Datum/Unterschrift **X** _____

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

**Jetzt
 3 Monate
 testen!**

Ein „Victory“ vom Alpha-Ekel

Von Katharina Maehrlein



Das Fünf-Quadranten-Modell hilft im Umgang mit dem Statusverhalten.

In Anlehnung an das von Paul Helwig erfundene und von Friedemann Schulz von Thun weiterentwickelte „Werte- und Entwicklungsquadrat“ gibt es die Möglichkeit, Statusverhalten zu typisieren sowie dessen Entwicklung modellhaft nachzuzeichnen. Hierfür habe ich ein Fünf-Quadranten-Modell entwickelt, das fünf stereotype Verhaltensmodelle aufzeigt. Dieses Modell hilft uns dabei, unser eigenes Verhalten besser zu analysieren – und auch unser Gegenüber schneller „einzuordnen“. Dies kann den Umgang mit unangenehmen Situationen erleichtern, uns Selbstsicherheit vermitteln und es ermöglichen, zielgerichteter als bisher zu kommunizieren.

Im Fünf-Quadranten-Modell sehen wir im oberen, grünen Bereich drei vorteilhafte, ansprechende Kommunikations- oder Durchsetzungsstile. Auf der unteren, roten Ebene, stehen zwei wenig erfolgreiche, negative Durchsetzungsarten. Diese fünf Ebenen stehen in dynamischem Verhältnis zueinander und sind somit keine statischen Verhaltensweisen. Insbesondere in der horizontalen und der vertikalen Ebene finden dynamische Entwicklungen statt.

Folgende fünf Grundtypen beschreiben häufig anzutreffende Grundmuster: Im negativen (roten) Kommunikationsbereich befinden sich der „Immerliebe“ und das „Alpha-

Ekel“. Im positiven (grünen) Bereich versammeln sich der „Entwickler/Umsetzer“, der „Sympathieträger“ sowie der „nahbare Souverän“. Diese Typen ergeben sich aus der jeweiligen Kombination unseres inneren Zustandes mit den jeweils gewählten Statussignalen.

Der Immerliebe (roter Bereich): *Unsicherer Durchsetzungsstil*. Innen unsicher und wenig selbstbewusst. Nach außen hin im andauernden Tiefstatus. Wirkt dadurch unterwürfig, unsicher, harmoniesüchtig, schwach und unterlegen. Ist menschlich beliebt, wird aber auch bei hoher Qualifikation nicht als Führungsfigur akzeptiert. Immerliebe fühlen sich machtlos und ringen erfolglos um Respekt und Rang. Beispiele¹: Charlie Chaplin in seinen „unterwürfigen“ Rollen, Heinz Erhardt.

Das Alpha-Ekel (roter Bereich): *Aggressiver Durchsetzungsstil*. Innen unsicher und wenig selbstbewusst. Nach außen hingegen dominant und in andauerndem Hochstatus.

Wirkt arrogant, aggressiv, unzugänglich, fordernd. Alpha-Ekel sind unbeliebt und locken keine Loyalität. Bei Höher-rangigen werden sie schnell als Konkurrent wahrgenommen. Alpha-Ekel laufen große Gefahr, sich zu isolieren. Beispiel: Gerhard Schröder in der Elefantenrunde nach seiner Wahlniederlage 2005, Josef Ackermann im Mannesmann-Prozess („Victory“-Zeichen), Oskar Lafontaine.

Der Entwickler/Umsetzer (grüner Bereich): *Offensiver Durchsetzungsstil*. Ist innerlich und im Auftritt nach außen selbstbewusst und selbstsicher. Er wird als Führungsfigur wahrgenommen, die sich durch Durchsetzungsfähigkeit, Sachlichkeit und professionelle Distanziertheit auszeichnet. Seine höfliche Selbstsicherheit macht ihn zum souveränen Einzelkämpfer, der vielen wenig zugänglich scheint. Beispiele: Wladimir Putin, René Obermann, Erika Steinbach.

Der Sympathieträger (grüner Bereich): *Defensiver Durchsetzungsstil*. Innerlich sehr selbstbewusst und selbstsicher, in der Kommunikation jedoch eher im Tiefstatus. Wirkt souverän und zeichnet sich durch Freundlichkeit, Menschlichkeit und Herzlichkeit aus. Baut viel Nähe auf und zieht Menschen an. Wird manchmal von Hochstatus-Personen als „zu nett“ wahrgenommen, was in Verhandlungen Probleme bereitet. Beispiele: Dalai Lama, Mahatma Ghandi.

Der nahbare Souverän: *Balancierter Durchsetzungsstil*. Balanciert zwischen den Polen. Ist sehr selbstbewusst und selbstsicher und schafft es, zwischen dem Status „Entwickler/Umsetzer“ und dem Status „Sympathieträger“ wahrgenommen zu werden. Bindet Menschen an sich, wird jedoch jederzeit als Führungskraft und Entscheidungsträger akzeptiert. Entspricht dem kommunikativen Ideal. Beispiel: Barack Obama.

Keiner dieser Status-Typen ist unabänderlich. Wir haben unser Verhalten in jeder Kommunikationssituation neu in der Hand und können uns somit recht flexibel zwischen diesen verschiedenen Grundmustern hin- und herbewegen, wenn wir uns ihres Nutzens bewusst sind.

Die Qualitäten der beiden oberen grünen Quadranten können nur dann eine konstruktive Wirkung entfalten, wenn sie als zwei „Schwestertugenden“ (siehe Entwicklungsquadrat F. Schulz von Thun) begriffen werden, die den jeweils gegensätzlichen Pol vor einer entwertenden Übertreibung bewahrt: Zu viel Menschlichkeit ohne das positive Gegengewicht von Sachlichkeit und professioneller Distanziertheit verkommt sonst zur naiven Nettigkeit des „Immerlieb“. Umgekehrt würde die Überbetonung der Qualitäten aus dem rechten grünen Quadranten ohne Korrektiv der Schwestertugend zu deren Entartung führen und im Alpha-Ekel münden.

¹ Die Beispiele beziehen sich auf das öffentliche Image der genannten Personen. Dieser Artikel trifft keine Aussage über ihr tatsächliches Wesen.

7. NLP-Osterakademie

Kompaktausbildungen zum
NLP-Practitioner und **-Master**
15. April – 1. Mai plus 1 WE
sowie Ausbildungsstart **Coach, DVNLP**
25. April – 1. Mai plus 4 WEs

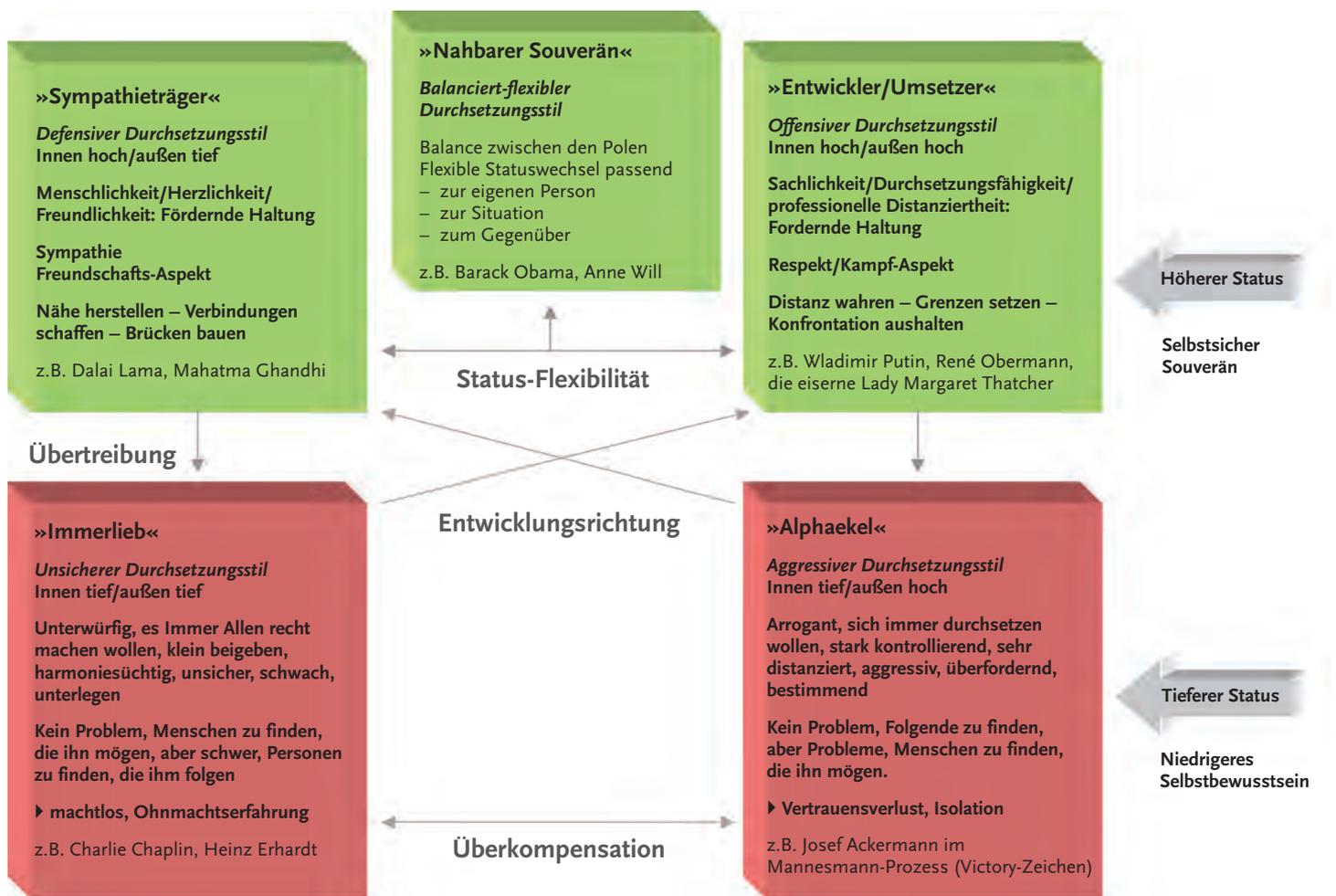


Ohne die Fähigkeit zur Freundlichkeit, Menschlichkeit und Herzlichkeit des Sympathieträgers werden die Qualitäten des „Entwicklers/Umsetzers“ nicht voll genutzt werden können. Wir tun des Guten zu viel und werden als arrogant, fordernd und zu dominant wahrgenommen. Ohne die Durchsetzungsfähigkeit, Sachlichkeit und professionelle Distanziertheit des Entwicklers/Umsetzers wirken wir allzu freundlich und werden in der Folge nicht mehr ernst genommen.

Die Entwicklungsrichtung verläuft also von einer „Tugend“, die durch Überbetonung keine mehr ist, zur Schwestertugend, von der es Anteile braucht, um das Ideal des nahbaren Souverän zu erreichen.

Menschen neigen dazu, während ihrer Entwicklungsbestrebungen von einem Extrem ins andere zu fallen. So ist der Wandel vom „Immerlieben“ zum „Alpha-Ekel“ keinesfalls ungewöhnlich. Wenn jemand immer wieder die Erfahrung macht, nicht ernst genommen zu werden, kann er heftige Bestrebungen entwickeln, aus seinem Verhaltensmuster zu entfliehen. Meist gelingt es nicht gleich, sich in einen der positiven Zielquadranten zu bewegen – stattdessen entwickeln sich viele „Immerliebe“ zum „Alpha-Ekel“. Der Grund: Ein „Immerlieber“ muss lernen, Sympathieverlust auszuhalten und mehr Unabhängigkeit von der Zustimmung seiner Umwelt zu erlangen. Diese Lernerfahrung kann er im Extrem als „Alpha-Ekel“ machen.

Umgekehrt wird ein entwicklungsreiches „Alpha-Ekel“, das genug davon hat, abgelehnt zu werden, häufig besonders angepasst agieren. Diese Entwicklung vom „Alpha-



Modell zum Status-Signal-System® von Katharina Maehrlein, 2007

„Ekel“ zum „Immerlieben“ ist besonders nach großen Lebenskrisen zu beobachten, zum Beispiel nach einer wiederholten Scheidung, Kündigung oder nach beendeten Freundschaften. Die Sorge, an seinen Verhaltensmustern zu scheitern, führt zum extremen Verhaltensgegenteil – bis schlussendlich die Entwicklung in eines der positiven Verhaltensmuster gelingt.

Eine solche Entwicklung von „Rot über Rot nach Grün“ ist eher die Regel als die Ausnahme. Es braucht Selbstsicherheit und schlicht Übung, um zu einer positiven Kommunikationspraxis zu gelangen. Aus meiner Coaching- und Trainingsarbeit weiß ich jedoch, dass nicht nur der bewusste Einsatz von Statussignalen, sondern auch das Erreichen der positiven Kommunikationsstufen für jeden von uns machbar ist.

Die Übergänge zwischen den Status-Typen sind also stark dynamisch. Dieses Wissen macht es besonders wertvoll, uns einem Grundtypen zuzuordnen und dementsprechend vor gewissen Negativdynamiken in Acht zu nehmen. So sollten „Entwickler/Umsetzer“ in Stress-Situationen stark darauf achten, Hochstatus-Signale nicht auf überzogene Weise zu verwenden. Ackermanns „Victory“ im Gerichtssaal beim Mannesmann-Prozess, seine provozierend selbstsichere Körpersprache und Gestik führte zu deutschlandweiter Empörung, die auch dann noch anhielt, als Ackermann erklärte,

seine Geste sei ein Scherz gewesen. Als Angeklagter hätte es dem Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Bank eher angedungen, einige wohl dosierte Tiefstatus-Signale auszusenden. Durch seine Status-Signale wurde Ackermann jedoch weithin als „Alpha-Ekel“ wahrgenommen.

Ebenso wichtig ist es für „Sympathieträger“, beispielsweise in Verhandlungssituationen nicht zu viele Tiefstatus-Signale auszusenden. Ansonsten werden sie – gerade wenn sie einem „Entwickler/Umsetzer“ gegenüber sitzen, schnell als „Immerliebe“ wahrgenommen. Hier ist der bewusste Einsatz von Hochstatus-Signalen entscheidend für einen Verhandlungserfolg.

Literatur:

Friedemann Schulz von Thun: Mehr Informationen zum Entwicklungs- bzw. Wertequadrat. Miteinander reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Rowohlt, Reinbek 1989



Katharina Maehrlein, Speakerin, Organisationsentwicklerin, Trainerin, Coach und Inhaberin des Beratungsunternehmens SURFconsult in Wiesbaden.
www.surfconsult.de



Selbstoptimierung

Von Mathias Maul

Teil 6: Auf zum Optimum – Wenn Websites „denken“ lernen

So viel vorab: Wenn Sie diesen Artikel gelesen haben, wird Ihre Website oder Ihr Server natürlich *nicht* selbsttätig denken können wie es einige prominente Computer aus der Science-Fiction-Szene taten. Dennoch wird eines einfacher werden: Entscheidungen.

Im Online-Marketing stellen sich Auftraggeber, Consultant, Designer, Entwickler und andere Beteiligte wiederholt die Frage: Wie können wir mit möglichst wenig Aufwand möglichst viele Kunden glücklich(er) machen? Was genau können wir auf der Website ändern, damit mehr Besucher zu Kunden werden, oder wie können wir dafür sorgen, dass der Newsletter häufiger weiterempfohlen wird?

Wenn Sie wollen, dass Ihre Badewanne schnell voll wird, gibt es zwei Parameter, die Sie ändern können: Der Grad, mit dem der Wasserhahn aufgedreht ist, und die Kraft, mit der Sie den Stöpsel in den Abfluss stecken. Bei zwei Parametern, die nur wenige Werte annehmen können, ist die Lösung einfach: Wasserhahn voll aufdrehen, Stöpsel fest in den Abfluss, fertig ist das rasche Vollbad.

Jedoch hat schon eine einfache Website hunderte Parameter, die teils unermesslich viele Werte annehmen können: Die Formulierung der Texte, die Position der Elemente auf der Website, die Farben, Bilder, und viele, viele „Stellschrauben“ mehr machen eine gezielte Optimierung unmöglich. Deshalb ist eine erfolgreiche Website auch niemals das Resultat einer guten Planung (denn diese ist, genau genommen, unmöglich), sondern ein lokales Optimum, das sich aufgrund der bisherigen Ergebnisse immer genauer herausgebildet hat.

„Lokales Optimum“ bedeutet: So wie es ist, ist's schon ganz ok, aber es könnte – vermutlich – auch besser sein. Die schlechte Nachricht: Niemand kann wissen, wo das nächste, bessere lokale Optimum lauert. Die gute Nachricht: Sie können die Suche zum großen Teil automatisieren, und zwar so:

Wenn Sie die Vorschläge der vergangenen Folge beherzigt haben und Ihre Website viel Traffic anlockt, verwenden Sie den Google Site Optimizer (oder einen vergleichbaren Dienst), dem Sie im Prinzip sagen: Nimm diese und jene Parameter der Website, und verändere sie so lange, bis die

Schritt für Schritt:

Wie genau Sie die Grundsätze dieses Artikels auf Ihr Geschäft als Coach oder Trainer anwenden, erfahren Sie wie immer im Begleitartikel bei www.maulco.de/ks2010

Verkaufszahlen besser werden. Der Optimizer erledigt den Rest für Sie und bastelt im Hintergrund, bis ein neues Optimum gefunden ist.

Finden Sie mit der *Split-Test*-Funktion Ihres Newsletter-Providers schrittweise heraus, welches Segment Ihrer Kundenschaft welche Formulierungen toll findet. Schon minimale Variationen der Betreffzeile können die Öffnungsrate massiv verbessern!

Trösten Sie sich: Eine beste, perfekte Lösung kann es nicht geben, doch auch in einem lokalen Optimum lebt sich's gut. Und wenn der Computer die oft nervige Entscheidungsfindung übernimmt, umso besser.

Ich hoffe, Sie hatten mit meiner Rubrik viel Spaß und Erfolg, und ich freue mich, wenn Sie auch im nächsten Jahr wieder reinschauen!

Was Sie im nächsten Jahr in der K&S erwartet:

Marketing-Rubrik 2011: Erfolgreich gründen als Coach. In einem Jahr von Null auf Vollbeschäftigung.

Bisherige Folgen:

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

Heft 2: Der Produkt-Trichter: Schritt für Schritt zum Premium-Angebot.

Heft 3: Hören, Sehen, Fühlen: Alle Kanäle nutzen

Heft 4: Social Marketing: Der Markt ist Konversation

Heft 5: Traffic! Verkehrsberuhigung war gestern



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

Die Logik des Misslingens

Von Constantin Sander



Coaching und Beratung zielen auf Lösungen und Erfolg. Dass der Weg dorthin über Krisen und Rückschläge führt, wird oft vergessen. Konsequenzen für die Praxis.

Kaum hatte der Siegeszug der deutschen Nationalelf bei der WM in Südafrika im Halbfinale einen Bremsen bekommen, schon wurde darüber spekuliert, ob Bundestrainer Löw zurücktreten wird. Misserfolge sind scheinbar nicht akzeptabel. Es muss aufwärts gehen, möglichst stetig. Wer verliert, hat halt versagt, ist kein echter Siegertyp. So einfach ist das. Fehler sind das Resultat von Fehlverhalten und das gehört abgemahnt oder gar sanktioniert. Basta!

Hinter dieser Sichtweise steckt der Perfektionismus des deutschen Maschinenbaus. Ein Rad greift in das andere und die Sache läuft rund. Aber Menschen sind keine Maschinen und Teams keine Fertigungskette. Schon der Theologe John Henry Newman sagte sehr treffend: „Ein Mensch würde nie dazu kommen, etwas zu tun, wenn er stets warten würde,

bis er es so gut kann, dass niemand mehr einen Fehler entdecken könnte.“

Die Illusion der Planbarkeit

Maschinen sind triviale Systeme. Sie sind gekennzeichnet durch Berechenbarkeit. Systemiker sprechen von Kybernetik erster Ordnung. Überall dort, wo Menschen handeln, haben wir es mit komplexen Systemen zu tun. Diese lassen sich nicht berechnen wie die Flugbahn einer Rakete, weil sie sich ständig verändern und im Prozess der Anpassung befinden. Man spricht hier von Kybernetik zweiter Ordnung.

Erfolg innerhalb solcher Systeme ist damit kein berechenbares Vorhaben. Und ein Coaching, das Menschen nicht von

der Illusion der Planbarkeit befreit, das Klienten ihre Timeline in die Zukunft wie eine Straße ins Glück pflastern und festklopfen lässt, wird im Transfer spätestens dann scheitern, wenn die Klienten feststellen, dass sich ihre Straße mit anderen Straßen kreuzt und die Ampeln nicht immer auf Grün stehen. Straßen können auch zu Sackgassen werden oder in die Wüste führen, wo früher noch paradiesisches Grün wucherte. Und zwar nicht unbedingt deshalb, weil die anvisierten Ziele falsch waren, sondern weil sich lernende Systeme eben nicht so fahren lassen wie eine Lokomotive. Sie verlangen eher die Fähigkeiten eines gewieften Steueremanns auf einem bewegten Ozean.

Es fällt Menschen schwer, das zu akzeptieren. Ein weit verbreiteter Glaubenssatz in der Beraterszene lautet: Erfolg muss planbar sein und ein Coach oder Berater sollte dafür sorgen, dass der Klient nicht vom Weg abkommt. Alles muss gelingen. Immer. Dabei liegen selbst auf dem Weg der Erfolgreichen Misserfolge, auch wenn sie nicht gern darüber reden. Abraham Lincoln fiel zweimal geschäftlich auf die Nase, erlitt einen Nervenzusammenbruch, verlor insgesamt sieben Mal bei Wahlen zum Senat, zum Repräsentantenhaus und zum Vizepräsidenten, bevor er schließlich zum Präsidenten der USA gewählt wurde.

Ein Beispiel unter vielen. Es scheint nicht darauf anzukommen, ob Menschen scheitern oder nicht, sondern darauf, wie sie mit Misserfolgen umgehen. Wenn Misserfolge die Selbstzweifel nähren, dann stehen sie in der Tat dem Erfolg im Weg. Wenn Menschen das Scheitern aber als wertvolle Erfahrung verbuchen können, wenn sie das Lernpotential dahinter erfassen, dann kann es sogar den Weg zum Erfolg ebnen. Dieses Paradoxon beschreibt der US-amerikanische Coach Anthony Robbins so: „Erfolg ist das Ergebnis von guter Einschätzung. Gute Einschätzung ist das Ergebnis von Erfahrung, und Erfahrung ist oft das Ergebnis von schlechter Einschätzung.“

Über sich selbst hinauswachsen können Menschen nur, wenn sie auch Grenzbereiche betreten, in denen Scheitern eine Möglichkeit ist. Wer nichts riskiert, wird auch nichts gewinnen. Krise ist also etwas, das wir einkalkulieren müssen.

Change ohne Krise geht nicht

Wir können sogar noch weiter gehen: Veränderung ist ohne Krisen, ohne Phasen der Unsicherheit und Destabilisierung eher unwahrscheinlich. Das kommt als gewagte These daher. Die lässt sich aber einfach begründen. Offene, komplexe Systeme zeichnen sich dadurch aus, dass ihr oberstes Bestreben im Erhalt des Systems besteht. Das gilt für Ökosysteme ebenso wie für lernende Systeme. Störungen werden beseitigt, Prozesse optimiert. Das System erhält sich damit im Fließgleichgewicht. So kann es produktiv sein.

Veränderung kann nun über zwei Wege erfolgen: Entweder die Umwelt des Systems ändert sich dergestalt, dass die alten Anpassungsmuster nicht mehr funktionieren und folglich das System in eine krisenhafte Situation hineingerät. Oder die Entscheider im System destabilisieren es derart, dass die alten Muster nicht mehr funktionieren und ein Übergang in eine andere, möglichst höhere Organisationsstufe unausweichlich ist.

Was bedeutet das nun für Veränderungsprozesse? Der Bremer Organisationspsychologe Peter Kruse sagt über Change Management: „Der wertvolle Teil ist nicht der Erfolg, sondern der wertvolle Teil ist der, dass Menschen sich getraut haben, etwas Neues zu probieren.“ Das gilt für so genannte Change-Vorhaben wie für Prozesse der Persönlichkeitsentwicklung. Letztlich wissen wir nicht, wie der tatsächliche Weg des Unternehmens oder eines Menschen aussehen wird.

Coaching greift daher meines Erachtens zu kurz, wenn es „nur“ zielorientiert ist. Es ist unwahrscheinlich bis ausgeschlossen, dass Veränderungsprozesse geradlinig verlaufen. Es ist hingegen sehr wahrscheinlich, dass Projekte, die über eine reine Optimierung von bestehenden Mustern hinausgehen, krisenhafte Phasen und Rückschläge erleben. Coaches, Consultants und Change-Agents sollten ihre Kunden darauf vorbereiten und ihnen die Navigation in lernenden Systemen beibringen.

Fehler und Misserfolge können ein Zeichen für das Erreichen eines lernrelevanten Grenzbereiches sein. Fokussieren Menschen auch in diesen Phasen auf Fehlervermeidung, laufen sie Gefahr, wieder in die alten Muster zurückzufallen. Fehler zuzulassen gehört also gerade in Change-Prozessen zu den Kernkompetenzen der Entscheider.

Doch wie halten Menschen das aus? Antwort: Oft gar nicht. Gerade deshalb erachte ich es im Coaching für so wichtig, Ressourcen zu aktivieren. Ressourcen unterstützen die motivationalen Denk- und Handlungsschemata von Menschen und sollten auch dann zur Verfügung stehen, wenn Ziele vorübergehend aus den Augen geraten und der abgesteckte Pfad nicht mehr begehbar ist. Es kann also nicht darum gehen, Fehler „wegzucoachen“, sondern zu lernen, auch Krisen und Misserfolge lösungsorientiert zu meistern.

Systemisch denken statt linear und kausal

Menschen, die sich in Veränderungsprozessen befinden oder solche managen sollen, kommen nicht umhin, systemisch zu denken.

Menschen sind es aber bis in die Führungsetagen gewohnt, kausal zu denken. Auf Ursache folgt Wirkung. Und wir

denken meist linear: Verdoppeln wir den Input, verdoppelt sich die Wirkung. Wenn es so einfach wäre. Für exponentielle Entwicklungen haben die meisten von uns genau so wenig ein Gefühl wie für die Tatsache, dass komplexe Systeme oft träge reagieren. Wenn eine Marketingkampagne nicht kurzfristig zu dem gewünschten Return on Investment führt, dann muss das lange nicht heißen, dass die Aktion fruchtlos war. Auch fällt es Menschen schwer zu verstehen, wie Feedback funktioniert. In Konflikten empfinden sich oft beide Seiten als Opfer und übersehen, dass sie selbst durch ihr Verhalten das Verhalten der anderen Seite beeinflussen.

Sie erkennen nicht, dass komplexe Systeme eben anders funktionieren als simple Maschinen.

Wie könnte es besser gehen?

- ...✚ Wir sollten uns von Kausalistik verabschieden und stattdessen lernen, zirkulär zu denken, d.h. scheinbare Ursachen ebenso als Wirkungen anzusehen und umgekehrt.
- ...✚ Wir sollten uns weniger mit Zuständen, sondern mehr mit Prozessen beschäftigen. Es interessiert wenig, was ist, sondern mehr, in welche Richtung es sich entwickelt. Das Studium des Quartalsberichts bringt nichts für die Beurteilung einer Entwicklung.
- ...✚ Stetiges Wachstum gibt es in komplexen Systemen nicht. Hypes sind immer von kurzer Dauer: What goes up, must come down. Je steiler das Wachstum, umso heftiger der Absturz. Die Dot-Com-Blase und die Finanzkrise beweisen es.
- ...✚ Segeln statt rudern. Systeme sind träge. Manchmal reagieren sie schnell, meist jedoch mit Verzögerung. Und manchmal wirken Eingriffe auch nachhaltig. Das macht die Steuerung so schwierig. Da gilt es, die Nerven zu behalten und die Winde kreativ zu nutzen anstatt sich abzustrapeln. Bei Gegenwind hilft übrigens kreuzen.
- ...✚ Das Ganze im Blick behalten. Wer zu sehr auf Details fokussiert, sieht oft den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr. Das heißt aber auch: Im Management muss die Richtung stimmen, nicht das i-Tüpfelchen.
- ...✚ Planen, aber mit dem Unmöglichen rechnen. Change Prozesse machen Dreck, Lärm und Unordnung – und sind gut für Überraschungen. Eine Nachregulation ist also unvermeidlich. Wer hingegen darin grundsätzlich ein Scheitern sieht oder stur auf der Umsetzung der Planung beharrt, hat nicht verstanden, wie Systeme funktionieren.

Das Leben ist immer lebensgefährlich

Die Tatsache, dass sie scheitern können, verleitet viele Menschen dazu, möglichst wenig zu entscheiden. Gerade bei Führungskräften ist das fatal. Zum einen besteht Management natürlich aus Entscheidungen. Entscheidungen sind verbindliche Kommunikation, wie der Soziologe Niklas Luhmann sagte.

Zum Anderen: Wer nicht entscheidet, zieht den sicheren Stillstand der unsicheren Veränderung vor. Und wird dann zwangsläufig von der Entwicklung früher oder später überrollt.

Es ist ein Dilemma: Echte Entscheidungen bergen immer Unsicherheit oder Risiko. Denn wir können nur Dinge wirklich entscheiden, die wir eigentlich nicht entscheiden können (Heinz von Foerster). Entscheidungen unter Sicherheit und ohne Risiken sind keine echten Entscheidungen. Wir wissen dann ja, was uns erwartet.

Sicherheit ist also eine Illusion. Was kann uns helfen? Aaron Antonovsky hat in seinem Konzept der Salutogenese beschrieben, was Menschen brauchen, um selbst größte Krisen bestehen zu können. Er nennt es Kohärenzgefühl (sense of coherence).

Dies könnte auch ein Leitfaden für Coaches sein. Es geht insbesondere darum, folgende Gefühle zu stärken:

- ...✚ *Gefühl der Verstehbarkeit:* Hier geht es vor allem darum, Techniken zu vermitteln, die hilfreich sind, um die Umwelt nicht als willkürlich, sondern als geordnet und strukturiert wahrzunehmen. Das heißt vor allem: den eigenen Standort definieren und sich im Geflecht der sozialen Beziehungen positionieren. Methodisch eignen sich hier aus meiner Sicht zum Beispiel Reframingtechniken des NLP und systemische Strukturaufstellungen.
- ...✚ *Gefühl der Handhabbarkeit:* Wer sich positionieren kann, kann sich immer noch ausgeliefert fühlen. Es gilt daher, den unerschütterlichen Glauben zu stärken, dass Schwierigkeiten und Probleme bewältigt werden können. Gerade deshalb ist es wichtig, Menschen zu zeigen, wie sie Ressourcen ankern und auch in kritischen Situationen aktivieren können, um entsprechende Potentiale zu entwickeln.
- ...✚ *Gefühl der Sinnhaftigkeit:* Wenn Menschen ihr Leben als sinnvoll betrachten und einen Wert darin sehen, an sie gestellte Aufgaben zu bewältigen, dann werden sie Probleme und auch Misserfolge eher als Herausforderung und nicht als Belastung betrachten. Und genau aus diesem Grund ist die Arbeit mit Werten so wichtig. Immer

wieder erlebe ich im Coaching, dass Menschen sich Ziele setzen, die mit ihren Werten nicht kompatibel sind. So entsteht häufig ein Antagonismus zwischen expliziten und impliziten Zielen. Auch hier kann die NLP-Arbeit sehr unterstützend wirken, innere Teile harmonisieren und Ziele neu justieren.

Erfolgreiche Wege führen meist über Umwege. Wer Menschen die Navigation im Gebiet beibringt und nicht nur die Wegbeschreibung verankern hilft, leistet aus meiner Sicht einen denkbar guten Dienst, um aus Misserfolgen kein Scheitern werden zu lassen.

Literatur:

Jürgen Bengel, Regine Strittmatter, Hildegard Willmann: Was erhält Menschen gesund. Antonovskys Modell der Salutogenese – Diskussionsstand und Stellenwert. Köln (Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung, 6, 1998).

Dietrich Dörner: Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. 15. Aufl. Rowohlt, Reinbek 2002

Constantin Sander: Change! Bewegung im Kopf. Mit neuen Erkenntnissen aus Biologie und Neurowissenschaften. Business Village, Göttingen 2010



Dr. Constantin Sander, Business-Coach in Heidelberg. Im Mai gab er sein Debüt als Buchautor: „Change! Bewegung im Kopf“ (BusinessVillage).

Zeit, Erfolg und Lebensqualität

Lothar Seiwert erhielt den Conga Award in Gold.



Lothar Seiwert mit seinem Preis. (Foto: PS:PR)

Der Conga Award in Gold ging 2010 an Lothar Seiwert, Präsident der German Speakers Association e.V. (GSA). Der Bestsellerautor und Business-Speaker erhielt diese Auszeichnung in der Kategorie „Speakers & Moderatoren“. Gewürdigt wird damit vor allem Seiwerts Gesamtwerk. Millionen Menschen haben von ihm gelernt, sich und ihre Zeit besser zu führen. Dafür

sprechen u.a. mehr als vier Millionen verkaufte Bücher und viele internationale Auszeichnungen. Lothar Seiwert steht wie kein anderer Experte für die Themen Zeitautonomie und Zeitsouveränität. Seine Erkenntnisse sind für viele Menschen Initialzündung, sich um ihren Erfolg und um mehr Lebensqualität zu kümmern. Bei der Preisverleihung im Oktober in München zeigte sich Seiwert über diese Ehrung hoch erfreut: „Das ist ein weiterer großer und bewegender Moment in meiner Laufbahn.“

Die Mitglieder der Vereinigung Deutscher Veranstaltungsorganisatoren e.V. riefen den Conga Award, ihren „Oscar der Weiterbildungsbranche“, 2007 ins Leben, um die besten Dienstleister im Kongress- und Eventwesen auszuzeichnen. In zehn Kategorien, darunter „Referenten & Trainer“, „Unterhaltungskünstler“, „Kongresszentren“, „Eventlocations“ oder „Veranstaltungstechnik“, werden jedes Jahr aus jeweils zehn Nominierten die Gewinner ausgewählt. Der Conga-Award ist kein Jurypreis, sondern ein Abstimmungsergebnis der Gesamtheit Deutscher Veranstaltungsplaner. Im ersten Schritt werden durch ein Expertengremium jeweils zehn Branchen-Protagonisten pro Kategorie nominiert. Im zweiten Wahlgang stimmen über 25.000 Vertreter aus dem Bereich Event & Veranstaltungen über die Gewinner ab.

Was zusammengehört ...

Von Kathrin Scheel

Kulturschock in Deutschland?
Interkulturelles Coaching mit NLP
kann Ost-West-Konflikte lösen helfen.



Jeder Coaching-Prozess ist in einen kulturellen Kontext und ein soziales Umfeld eingebunden. Damit ist interkulturelle Kommunikation – zumal in Globalisierungsprozessen – längst zu einer Kernkompetenz unserer Arbeit geworden.

Nach der Wiedervereinigung werden Coaches in Deutschland von ihren Klienten häufig mit Problemen konfrontiert, deren Ursache in nicht adäquat verarbeiteten gesellschaftlichen Umwälzungen liegt. „Jetzt wächst zusammen, was zusammen gehört“, sagte Willy Brandt kurz nach dem Fall der Mauer. Doch die Wiedervereinigung kam unverhofft, und auch wenn die Mehrheit der Deutschen voller Zuversicht und Optimismus der gemeinsamen Zukunft entgegen blickte, sind die beiden deutschen Staaten noch lange nicht zu einer Einheit zusammengewachsen. In Berlin sind diese Prozesse von besonderer Relevanz.

Eine Anpassung an die äußeren Rahmenbedingungen mag gelungen sein; der kulturelle Anpassungsprozess allerdings schleppt sich dahin: Die stereotypen Bilder, mit denen nach der Wende Ost und West sich gegenseitig in Schubladen steckten, sind noch gegenwärtig. Eine Anpassung der Ostdeutschen an das westdeutsche Wertesystem gelang kaum, ebenso wenig die Konstruktion einer gemeinsamen Identität. Die kulturellen Unterschiede sind noch überdeutlich. Schon befasste sich ein Arbeitsgericht mit der Frage, ob Ostdeutsche eine „ethnische Minderheit“ sind. Einer Studie des Instituts für Demoskopie Allensbach von April 2009 zufolge sind 43 Prozent der Westdeutschen und 63 Prozent der Ostdeutschen der Meinung, dass die Unterschiede zwischen Ost- und West-Bürgern die Gemeinsamkeiten überwiegen. Die

gleiche Umfrage hatte noch 2004 ein optimistischeres Bild ergeben: Damals glaubten nur 38 Prozent im Westen und 43 Prozent im Osten, die Unterschiede seien stärker.¹

Aus systemischer und kulturgeschichtlicher Sicht erscheint die Hoffnung naiv, dass die Probleme mit dem Generationenwechsel von selbst verschwinden. Integration erfolgt nicht im Selbstlauf. Das zeigt die Entwicklung von Bevölkerungsgruppen mit Migrationshintergrund.

Die Herausbildung unterschiedlicher Wertesysteme in der 40jährigen Geschichte der deutschen Teilung bietet natürlich auch eine einmalige Chance, die Relativität eigener kultureller Prägungen in ein und derselben Muttersprache zu erleben. Und Unterschiede nicht als Defizit zu begreifen, sondern als Gewinn und Bereicherung. In diesen Prozess können wir uns als Coaches sinnvoll einbringen – nicht nur als Begleiter, sondern auch als Vorreiter in puncto Überwindung eigener Denkmuster.

Kultur und Kulturschock

Der Psychologe und Autor Alexander Thomas definiert Kultur als „[...] ein universelles, für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe aber sehr typisches Orientierungssystem“.²

Die zentralen Werte in einem solchen Orientierungssystem werden auch als „Kulturstandards“ bezeichnet, wobei dieser Begriff alle kulturspezifischen Normen und Handlungsweisen umfasst, die ein Individuum im Verlauf des Sozialisationsprozesses erwirbt. Dies umfasst alle Arten des

Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns; jene kulturellen Paradigmen also, die es ermöglichen, eigenes Verhalten sowie das Verhalten Fremder einzuordnen und zu beurteilen. Dies bedeutet auch, dass ein für einen bestimmten Kulturkreis geltendes Wertesystem in einer anderen Kultur teilweise oder ganz seine Gültigkeit verlieren kann.

Die Kulturschocktheorie wurde 1960 von Kalvero Oberg begründet und beschreibt den kulturellen Anpassungsprozess an eine fremde Kultur von der Eingewöhnungsphase bis zur vollständigen Integration. Das 4-Phasen-Modell beschreibt Oberg mit

- ...→ Honeymoon Stage
- ...→ Crisis
- ...→ Recovery
- ...→ Adjustment³.

Es wurde von Wolf Wagner um eine entsprechende fünfte Phase ergänzt, die eine Differenzierung zwischen Abstieg und Tiefpunkt aufnimmt. Wagner beschreibt das Kulturschockphänomen als „Summierung aller interkulturellen Irritationen, all der Fettnäpfchen, in die man getreten ist“⁴. Die Ursachen eines Kulturschocks sieht er im „Verhaftetsein mit den sinnstiftenden Normen der eigenen Kultur“⁵. Somit ist das Zustandekommen und Erleben des Kulturschocks stets als subjektives Ereignis zu betrachten. Es entsteht aus der durch die eigene Kultur geprägten Weltsicht.

Wagners Modell stellt sich graphisch wie folgt dar:

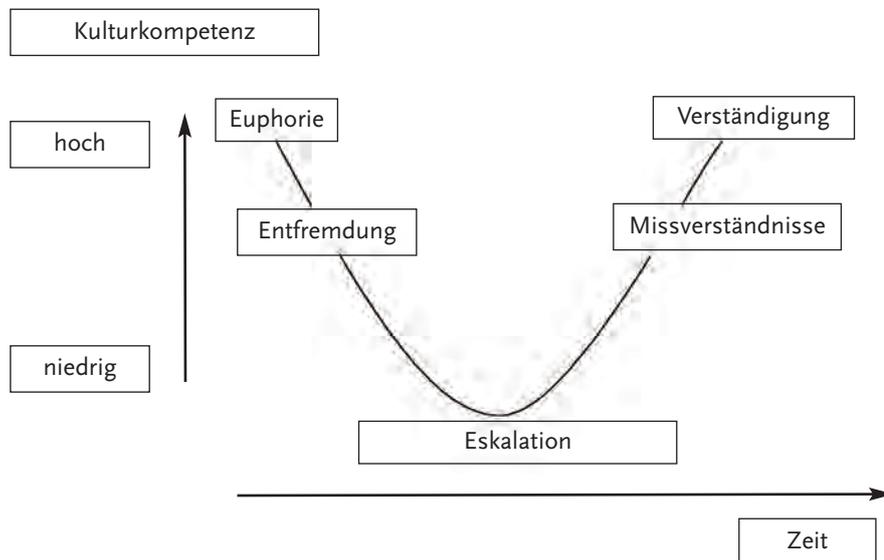


Abb. 1: Kulturschockmodell U-Kurve, vgl. Wagner (1996)

Euphorie. Die erste Phase ist durch Euphorie, Faszination und Neugier auf die fremde Kultur gekennzeichnet. Die eigene Kultur wird nicht in Frage gestellt, so dass die kulturelle Kompetenz sehr hoch ist. Das Fremde wird aus der Beobachter-Position wahrgenommen, das gesamte Ausmaß der Fremdheit dabei vorerst nicht wahrgenommen bzw. ignoriert.

Entfremdung. In der zweiten Phase wird dem Betreffenden langsam die Fremdheit der anderen Kultur bewusst, der Schutz durch Ignoranz aus der euphorischen Phase beginnt sich aufzulösen. Das Misslingen von Kommunikation sowie das Nicht-Verstehen bestimmter Situationen und Handlungen verunsichern, beides führt zu Selbstzweifeln und Selbstbeschuldigungen. Dem eigenen Handlungsrahmen liegt nicht mehr die kulturelle Kompetenz zugrunde, die der Betreffende von sich gewohnt ist. Diese Phase stellt im U-Kurvenmodell den Abstieg dar.

Eskalation. Hier verwandeln sich die im Abstieg aufkommenden Selbstzweifel und Selbstbeschuldigungen in Schuldzuweisungen an die fremde Kultur. Dies geht meist einher mit einer Verherrlichung der eigenen Kultur. Schuldzuweisungen an die fremde Kultur verhindern ein Verständnis für die neue Kultur sowie die Toleranz ihr gegenüber.⁶

Missverständnisse. Erst die Einsicht, dass Unterschiede und Missverständnisse kulturell bedingt sind, sowie ein Hinterfragen der Handlungen nach der dahinter stehenden positiven Absicht ermöglichen interkulturelle Verständigung. Die Schuld für Verständigungsschwierigkeiten wird weder der eigenen Person noch Personen der fremden Kultur zugeschrieben. So wird die eigene kulturelle Kompetenz zurückerlangt, eine Anpassung an die fremde Kultur möglich und der Schockzustand überwunden. Eine erfolgreich verlaufende Missverständnisphase ist Grundvoraussetzung für die darauf folgende Verständigungsphase.

Verständigung. Nach Wagner ist nun ein Aufstieg im Verlauf der Kulturschockkurve möglich. Normen und Regeln der fremden Kultur werden erlernt. Die ursprüngliche kulturelle Kompetenz wird wiedererlangt. Im Idealfall kann an dieser Stelle von einer hohen kulturellen Kompetenz sowohl in der Ursprungskultur als auch in der Fremdkultur ausgegangen werden.⁷ Bei einem idealtypischen Verlauf ist der Kulturschock mit der erfolgreichen Integration im Rahmen der Verständigungsphase überwunden.

Menschen reagieren unterschiedlich auf den Verlauf der einzelnen Phasen. Grundsätzlich gibt es nach Wagner vier Reaktionstypen, die nicht einer Typologie gleichzusetzen sind, sondern Möglichkeiten darstellen, auf eine neue Kultur zu reagieren. Häufig überwiegt in einer bestimmten Phase des Kulturschocks auch ein Reaktionstyp (Assimilationstyp in der Euphorie-Phase, Kontrasttyp in der Eskalationsphase

etc.). Es geht hier also vornehmlich um Prozessdynamiken, deren Verständnis uns eine Orientierungshilfe für die Begleitung unserer Coachees liefert.

- a) *Der Assimilationstyp* lehnt die eigene Heimatkultur radikal ab und übernimmt problemlos Werte und Normen der Fremdkultur, häufig verbunden mit dem Verlust der eigenen kulturellen Identität.
- b) *Der Kontrasttyp* erlebt die Unterschiede zwischen der eigenen und der fremden Kultur sehr deutlich. Er lehnt die neue Kultur radikal ab und betont den Wert der eigenen Kultur.
- c) *Der Grenztyp* erfährt beide Kulturen als Träger bedeutungsvoller Werte und Normen. Da diese für ihn inkompatibel sind und ihm keine Integration gelingt, schwankt er unentschlossen zwischen beiden Kulturen. Dies kann einen belastenden Identifikationskonflikt zur Folge haben, aber auch in Reformbestrebungen und Bemühungen um sozialen Wandel münden.
- d) *Der Synthesetyp* kann die für ihn bedeutsamen Elemente beider Kulturen so zu einer neuen Ganzheit verschmelzen, dass ihn dies als Persönlichkeit bereichert.

Interkulturelles Brillenputzen

Die divergierende kulturelle Entwicklung beider deutscher Staaten weist Besonderheiten auf, die für unsere Arbeit von Bedeutung sind:

- ✚ Die beiden deutschen Staaten hatten eine gemeinsame kulturelle Vergangenheit, in beiden Teilen Deutschlands wird deutsch gesprochen. Dies ist Grund für die weit verbreitete Annahme, im eigenen Land zu leben – kulturelle Unterschiede werden negiert. Dies kann zu folgenschweren Fehleinschätzungen führen, die einen Kulturschock erst erzeugen.⁸
- ✚ Unterschiedliche Werte und Normen entstanden in politisch konkurrierenden Systemen, von denen eines untergegangen ist. Daraus folgt eine Sieger-Verlierer-Mentalität, die auch eine Neutralität unserer Arbeit als Coaches erschwert.
- ✚ Wir sind Teil des Systems und von den Auswirkungen der Wiedervereinigung direkt betroffen, was zu Vermischungen politischer Anschauungen und Prägungen mit Coaching-Kontexten führen kann.
- ✚ Mit dem Zusammenbruch der DDR ist für deren Bevölkerung ein Teil der Heimatkultur verloren gegangen. Betrachtet man Kultur als „identitätsstiftendes Orientierungssystem“⁹, können hieraus nicht zu unterschätzende Probleme auf der Identitätsebene erwachsen.

Was folgt daraus für unsere Arbeit? Es ist unser täglich Brot als Coaches, Menschen in Veränderungsprozessen zu begleiten, die teils gewünscht, teils unerwünscht sind.

Was aber, wenn die Interaktion zwischen Coach und Coachee durch Sozialisierungsprozesse bestimmt wird, die unterschiedlichen Kulturen entspringen? Wenn Wertesysteme aufeinander prallen, die sich konfrontativ bis scheinbar unversöhnlich gegenüber stehen? Wenn sich plötzlich wieder das Sieger-Verlierer-Schema zeigt? Wenn man als Coach nicht im Traum daran denkt, Trauerarbeit einzubeziehen, weil wir ja alle froh sein können, dass Deutschland endlich wieder Eins ist? In welchem Maß sind wir unter diesen Umständen fähig, uns bewertungs- und vorurteilsfrei auf unser Gegenüber einzulassen? Das Ausschalten eigener politischer Prägungen und Meinungen, das Putzen der kulturellen Brille und der Versuch, die Welt mit den Augen des Anderen zu sehen, scheint mir – nach einer Vielzahl persönlicher Erfahrungen – in diesem Zusammenhang wichtiger und schwieriger als in anderen Coaching-Kontexten zu sein. Gelingt dies nicht, führt die politische Verurteilung des DDR-Unrechtstaates schnell zur Ausgrenzung im systemischen Sinne, was einer Entwicklung im Wege stehen würde.

Für mich war das Kennenlernen der Kulturschock-Theorie, deren unterschiedliche Phasen und das Wissen um die Reaktionstypen grundlegende Voraussetzung, um in der Arbeit und auch im Alltag immer wieder die „kosmische Perspektive“, die Meta-Position einnehmen und mich von Problemen, auch eigenen Verstrickungen, dissoziieren zu können.

Es ist sinnvoll herauszufinden,

- a) in welcher Kulturschockphase sich der Coachee gerade befindet und
- b) welchen Reaktionstyp er in der momentanen Situation bevorzugt.

Nach einer Analyse des Ist-Zustandes können dann wesentliche Werte gewürdigt und stabilisiert werden, um davon ausgehend erste Veränderungsangebote zu unterbreiten, die wir im weiteren Verlauf gemeinsam mit dem Coachee etablieren.

Entwicklung sollten wir dabei nicht als lineares Modell sehen, das uns in Schubläden einordnet, sondern als Wachstumsmodell im Sinne des von Virginia Satir entwickelten Veränderungsprozesses, der auch im Spiral-Dynamics-Modell seinen Ausdruck findet.

Formate der interkulturellen Kommunikation

Uns steht ein nahezu unerschöpfliches Repertoire an Interventionsmöglichkeiten zur Verfügung, von denen ich nachfolgend nur einige nenne.

Wolf Wagner hat eine Missverständnismatrix entwickelt, deren Kernstück die Gegenüberstellung von Selbstbild (meist positiv) und Fremdbild (meist negativ) bildet.

Gesa Krämer und Stephanie Quappe haben in ihrem Werk „Interkulturelle Kommunikation mit NLP“¹⁰ neben fundiertem Hintergrundwissen eine Reihe von Praxisbeispielen und Übungen zusammengetragen. Die „kulturelle Stereotypenbrille“¹¹ ist eine Möglichkeit, um in stereotypen Be- bzw. Verurteilungen Generalisierungen und Komplexitätsreduktionen zu erkennen und zu überwinden.

Ich arbeite sehr gerne mit Bernd Iserts „Weg über die Grenze“, ein Format, das im Heft 5/2008 dieser Zeitschrift für jegliche Form von Veränderungsarbeit ausführlich beschrieben wurde.¹²

Auch die Adaption und Weiterentwicklung der Modelle Friedemann Schulz von Thun offerieren ein großes Interventionsrepertoire für Coaches im interkulturellen Kontext. Mit dem Wertequadrat können Vorurteile gegenüber der Fremdkultur beleuchtet werden.

Beispielhaft steht nachfolgend das Wertequadrat zu kulturellem Selbstbewusstsein und kultureller Offenheit mit den Extrem- bzw. Unwerten der eigenkulturellen Überheblichkeit bzw. Abwertung der eigenen Kultur.¹³



Durch interkulturelles Lernen und Hinterfragen anstelle einer Verurteilung des Extremwertes kann dessen positive Absicht erkannt werden. Die einander gegenüber stehenden Werte können so in ein ausbalanciertes, konstruktives Spannungsfeld zurückgeführt werden.

Dagmar Kumbier und Friedemann Schulz von Thun widmen in dem Werk „Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele“ ein Kapitel dem Inneren Team in Bezug auf Selbstverwirklichung – Gemeinschaftsmensch, das nach Meinung der Autoren so manche Irritation zwischen „Ossis“ und „Wessis“ erklärt.¹⁴

Der Beginn einer Lösung liegt im Erkennen des Problems und darin, anzuerkennen, was ist. Die Kulturschocktheorie bietet Erklärungen für eine Reihe missverständlicher Kommunikationsmuster zwischen Ost- und Westdeutschen, die mit NLP-Formaten und Interventionen aus der interkulturellen Kommunikation gut aufgelöst werden können.

Interkulturelle Kommunikation bietet einen Ansatz, der Anforderung Stefan Zweigs aus seinem 1925 veröffentlichten

Aufsatz „Über die Monotonisierung der Welt“ zu folgen und Wege zu finden, Farbenpracht, Kreativität, Individualität und Vielfalt der Kulturen wertzuschätzen und zu fördern, statt sich einer Welt zu verschreiben, in der „alles [...] gleichförmiger [wird] in den äußeren Lebensformen, sich alles nivelliert auf ein einheitliches kulturelles Schema. Die individuellen Gebräuche der Völker schleifen sich ab, die Trachten werden uniform, die Sitten international“.¹⁵

Lassen Sie uns also den Reichtum unserer Unterschiedlichkeit genießen, statt in selbstquälerischer Manier einer nicht zu erreichenden „Gleichschaltung“ hinterherzulaufen. Hier wird der Weg frei, dass wir als Coaches im Sinne von Virginia Satir unseren Beitrag leisten, der authentische „[...] Vermittler sein zu können, der anderen beibringt, wie man ein Gefühl der Verbundenheit entwickelt, wie man gibt und nimmt und wie man sein Leben an einem Wachstumsmodell orientieren kann.“¹⁶

Literaturverzeichnis

- 1 Institut für Demoskopie Allensbach: Ostdeutsche – Westdeutsche. In: Allensbacher Berichte 7/2009 (IfD-Umfrage 10036 April 2009). Allensbach, Institut für Demoskopie
- 2 Alexander Thomas: Kulturverständnis aus Sicht der Interkulturellen Psychologie. In: Interkulturelle Kommunikation, Röhrig Universitätsverlag, St. Ingbert 2004, S. 148
- 3 Kalvero Oberg: Cultural shock: Adjustment to new cultural environments. In: Practical Anthropology, 1960, Bd. 7, S. 178 ff
- 4 Wolf Wagner: Kulturschock Deutschland, Rotbuch, Hamburg 1996, S. 33
- 5 Wolf Wagner, ebenda, S. 34
- 6 Wolf Wagner: Kulturschock Deutschland – Der Zweite Blick. Rotbuch, Hamburg 1999, S. 28
- 7 Wolf Wagner (1996), S. 21
- 8 ebenda, S. 136
- 9 Dagmar Kumbier, Friedemann Schulz von Thun: Interkulturelle Kommunikation. Rowohlt, Reinbek 2009, S. 32 f.
- 10 Gesa Krämer, Stephanie Quappe, Interkulturelle Kommunikation mit NLP, uni-edition Berlin, 2006
- 11 ebenda, S. 192
- 12 Bernd Isert: Davor und danach. In: K&S, Heft 5/2008, S. 14-17
- 13 Kumbier, Dagmar; Schulz von Thun, Friedemann (2009), S. 49
- 14 ebenda, S. 16 ff
- 15 Stefan Zweig: Die Monotonisierung der Welt. Suhrkamp, Berlin 1988
- 16 Gaby Moskau. Gerd F. Müller (Hrsg): Virginia Satir Wege zum Wachstum, Handbuch für die therapeutische Arbeit mit Einzelnen, Paaren & Familien, Junfermann, Paderborn 2002, S. 35 f.



Kathrin Scheel, Trainerin und Coach in Berlin mit einer ost-west-gemischtem Klientel.

Das habe ich doch wirklich erlebt!

Von Anja Vehrenkamp

Wirklich? Wie gelebte NLP-Grundannahmen und ein Blick auf das Menschenbild von Coachingklienten den Büroalltag verändern können.



Frau Bremmer* aus Berlin hat die Freude an ihrer Arbeit verloren. Seit vielen Jahren ist sie in derselben Abteilung tätig und ging bis vor kurzem immer gern ins Büro. Doch dann gab es personelle Veränderungen – und mit ihnen kam das Mobbing. So hat es Frau Bremmer zumindest erlebt. Sie fühlt sich durch eine neue Kollegin verletzt, von anderen im Team missachtet. Und selbst Kolleginnen und Kollegen, mit denen sie immer gut ausgekommen war, ergreifen plötzlich Partei gegen sie. Frau Bremmer fühlt sich ausgeschlossen und kann diese Erfahrung anhand von vielen Alltagssituationen „belegen“.

Solche Schilderungen sind in Teamcoachings und Trainings keine Einzelfälle. Viele Angestellte empfinden, dass der allgemeine Druck im Job wächst, die Konkurrenz größer wird und Konflikte im Team zunehmen. Häufig berichten Teilnehmerinnen und Teilnehmer, dass der Arbeitsplatz für sie einen Ort darstellt, der mit Befürchtungen, ja sogar mit Angst verbunden ist. Nicht selten gleichen ihre Berichte im

Hinblick auf Vokabular, Dramaturgie und Emotionen regelrecht der Beschreibung eines Kampfgeschehens.

Besonders Unternehmen in Branchen, die durch die Entwicklungen am Arbeitsmarkt an Fachkräftemangel leiden und Mitarbeiter halten wollen, erkennen mittlerweile die Bedeutung von Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation. Immer öfter werden hier Teamcoachings und Seminare durchgeführt, um das menschliche Miteinander und die Bereitschaft zur Kooperation im Team zu verbessern.

Welche grundlegenden Überzeugungen unterstützen Menschen auf dem Weg zu Veränderung in Richtung Zufriedenheit, Motivation und Kooperation? Die Arbeit mit einigen NLP-Grundannahmen stellt eine effiziente Herangehensweise dar, mit der die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine neue, positive Perspektive auf ihre Realität und damit auch größeren Handlungsspielraum bekommen.

Ebenen der Wirklichkeit

Eine Grundannahme des NLP lautet: Menschen reagieren auf ihr Bild der Realität und nicht auf die Realität selbst. Der Fokus, mit dem die Welt wahrgenommen wird, lässt diese als objektiv erlebte Realität also erst entstehen. Paul Watzlawick spricht in diesem Zusammenhang von zwei Ebenen der Wirklichkeit: Die erste Ebene ist unsere reine Sinneswahrnehmung, auf der zweiten Ebene werden den Dingen Bedeutung, Wert und Sinn gegeben.

Das ist nichts Neues und dennoch scheint die Thematik hoch aktuell, denn es mangelt an praktischen Schlussfolgerungen. Viele Menschen, denen ich in Teamcoachings und Trainings begegne, kennen Watzlawicks „Geschichte mit dem Hammer“ aus der „Anleitung zum Unglücklichsein“ und lachen darüber. Dennoch scheint die Botschaft nicht wirklich anzukommen, denn der Glaube an die Objektivität der eigenen Erfahrungen ist stark. Im Coaching fallen dann Sätze wie: „Das habe ich doch erlebt, und im übrigen ist Kollegin Müller derselben Meinung.“ Die Bestätigung durch an-

* Namen sind geändert

dere wird als Beweis für die Realität herangezogen. Verbündete in der eigenen Wahrnehmung zu finden, ist beruhigend und gibt Sicherheit. Watzlawick spricht daher auch davon, dass es Wahrheit nur zwischen Menschen mit derselben Wirklichkeitskonstruktion geben kann.

Doch wie funktioniert diese Konstruktion der Wirklichkeit? Über die Sinnesorgane nehmen wir die Welt wahr. Diese Wahrnehmungen werden mit den eigenen Erfahrungen abgeglichen. In Sekundenschnelle scannt unser Gehirn Erlebnisse in Bezug auf Bekanntes und Unbekanntes, jeder Sinnesindruck wird verglichen, eingeordnet und je nach Fokus als gut oder schlecht gewertet.

Das ist im Prinzip in Ordnung und sogar lebenswichtig, denn nur so können wir uns in einer komplexen Welt zurechtfinden. Wichtig ist an dieser Stelle allerdings, eben diesen Mechanismus anzuerkennen. Erst die Bereitschaft, die eigene Realität als individuelles Konstrukt zu betrachten, schafft die Grundlage für eine Veränderung der eigenen, oft quälenden Situation.

NLP-Grundannahmen und Teamcoaching

Der Ablauf eines Teamcoaching-Prozesses gliedert sich in mehrere Schritte:

1. Am Anfang steht die Klärung des Auftrages und der Ziele. Der Coach braucht die Akzeptanz und die Erlaubnis der Teilnehmenden, den Prozess zu führen.
2. Im nächsten Schritt geht es darum, einen neutralen Betrachtungsraum zu schaffen, in dem es die Möglichkeit gibt, verschiedene Wahrnehmungspositionen einzunehmen. Grundlage ist die Wertschätzung des Bisherigen, um Akzeptanz für Veränderung zu schaffen.
3. Im dritten Schritt folgt die Intervention, die z. B. mit verschiedenen NLP-Tools und Modellen durchgeführt werden kann.
4. Der letzte Schritt besteht in der Definition praktischer Schritte für den Alltag, um Veränderungen zu erreichen.

Das ist übliche Praxis eines Teamcoachings, einer Supervision und von Interventionen in der Konfliktbewältigung.

Ich würde hier einen Schritt weiter gehen. Unser Verhalten gegenüber Kollegen und Mitarbeitern wird von unserem persönlichen Menschenbild bestimmt: Wie sind Menschen? Wovon wird menschliches Verhalten motiviert?

Ich denke an eine Diskussion zwischen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern einer Teamtrainingsmaßnahme eines Unternehmens in Braunschweig. Als Reaktion auf eine Übung platzt es plötzlich aus Herrn Riedel heraus. „So sind Menschen nun mal nicht, und schon gar nicht heutzutage. Wenn man heute bestehen will, geht es darum, als Erster

ans Ziel zu kommen. Und wenn ich ehrlich bin, sogar ohne Rücksicht auf Verluste. Das ist es doch, wo die uns heute hintreiben!“ Andere sind seiner Meinung. Und dann sagt Herr Schulz, er sähe das ganz anders. „Wir sind doch eher so etwas wie eine Fußballmannschaft. Die haben auch nicht immer einen leichten Gegner und da geht es um Team-Player, denn, nur gemeinsam sind wir stark!“ „So ein Quatsch“, kontert Herr Riedel. „Leben heißt Überleben, da muss man im Zweifelsfall mit harten Bandagen kämpfen.“

In seinem Buch über die dem Menschen ureigene Motivation zur Kooperation spricht Joachim Bauer über die Bedeutung des Menschenbildes: „Sie (die Menschenbilder, d.A.) bestimmen nicht nur, wie wir uns selbst und andere sehen, sondern auch, wie wir miteinander umgehen. Und damit haben sie weit reichende Auswirkungen darauf, wie wir leben.“ Deshalb lohnt es, zunächst unser Verständnis eines funktionierenden Miteinanders an den Anfang eines Teamcoaching-Prozesses zu stellen. Dies schließt nicht nur die individuellen Überzeugungen jedes Einzelnen, sondern auch ein team- bzw. unternehmensübergreifendes Verständnis ein.

Die Frage, die es also zunächst zu beantworten gilt, lautet: Was glauben die Einzelnen über sich selbst, über die Kollegen und darüber, wie Zusammenarbeit funktioniert? Anhand der Diskussion von nur einigen Grundannahmen lassen sich Glaubenssätze über menschliches Miteinander analysieren, diskutieren und in konkretes Verhalten übersetzen. Auf dieser Grundlage kann eine Veränderung hin zu einem positiven, kooperativen Miteinander am Arbeitsplatz erreicht werden.

Im Teamcoaching-Prozess sind folgende NLP-Grundannahmen geeignet, um Überzeugungen zum Menschenbild auf die Spur zu kommen:

- 1. Menschen reagieren auf ihr Bild der Realität und nicht auf die Realität selbst.
- 2. Die Energie fließt dahin, wo der Fokus ist.
- 3. Hinter jedem Verhalten steht eine positive Absicht.

Vom Verstehen zum Tun

Der erste Schritt ist das Verständnis der Grundannahmen. Die Grundannahme 1 lässt sich anhand von praktischen Übungen vermitteln. Auf der Grundlage der lückenhaften Schilderung eines Ereignisses werden die Teilnehmer gebeten, Fragen über das Geschehene zu beantworten. Der Unterschied zwischen dem tatsächlich Gesagten und der ausfüllenden und sinngebenden Interpretation wird in einer anschließenden Gruppendiskussion schnell deutlich.

Die Grundannahme 2 wird in fokuslenkenden Übungen vermittelt, in denen z. B. visuelle Veränderungen komplett

übersehen werden, da der Fokus auf eine andere Aufgabe gelenkt ist. Hier wird häufig ungläubig unterstellt, das Material sei verändert worden.

Die Grundannahme 3 ist auf den ersten Blick provozierend. Die Diskussion verläuft oft emotional, doch wenn der „Groschen fällt“, wird die Erkenntnis, die dahinter steckt, dankbar und mit Erleichterung aufgenommen. Eine Betrachtung negativen Verhaltens von Kindern erleichtert das Verständnis meist. Gemeinsam wird nach den zugrunde liegenden positiven Absichten des Kindes gesucht. Es wird deutlich, dass einem Kind eher ein positives Motiv zugeschrieben wird als uns Erwachsenen. Wichtig ist es festzustellen, dass es mehrere Schritte der Suche braucht, um die für alle nachvollziehbare positive Absicht zu erkennen.

Der zweite Schritt ist die praktische Umsetzung in den beruflichen Alltag. Die Arbeit mit Glaubenssätzen über sich selbst und andere ist ein wichtiger Bestandteil des Coachingprozesses hin zu mehr Motivation, Wertschätzung und Kooperation. Es gilt Raum zu schaffen, um Glaubenssätzen auf die Spur zu kommen. Ziel ist es, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dabei zu unterstützen, aus einer Metaposition heraus konkrete Situationen und das eigene Tun betrachten zu können.

Die von Byron Katie entwickelte Methode, mit stressvollen Glaubenssätzen zu arbeiten, ergründet die Folgen der Glaubenssätze in Form von Reaktionen darauf und prüft in radikaler Weise die Umkehrung eines solchen Gedankens. So findet der Klient immer auch die direkte Umkehrung zu dem Glaubenssatz und ebenso konkrete Beispiele dafür. Das öffnet den Fokus und ermöglicht andere Sichtweisen.

Auch die Positive Psychologie bietet verschiedene Anwendungsmöglichkeiten. Martin Seligman unterscheidet in seiner Praxis zwei Arten von Fähigkeiten, über die jeder Klient selbst verfügt: Die einen unterstützen den Klienten dabei, besser mit Problemen umzugehen; die anderen unterstützen ihn dabei, zufriedener und glücklicher zu sein. Er schlägt vielfältige Interventionen vor, um gezielt jene Fähigkeiten zu schulen, die zu mehr Zufriedenheit führen. Praktisch kann das so aussehen, dass der Klient am Ende einer Arbeitswoche reflektiert, was gut gelaufen ist und was offen ist für die kommende Woche.

Zurück zu Frau Bremmer. Bei ihr bietet sich eine Intervention mit der Arbeit der Grundannahme „Die Energie fließt dahin, wo der Fokus ist“ an. Bereits im Vorfeld des Teamcoachings führt Frau Bremmer ein Tagebuch, in das sie alle „schlimmen“ Situationen hineinschreibt, die ihr mit ihren Kollegen passieren. Dies ist ein Analysewerkzeug das in Mobbingfällen empfohlen wird, um die sinnesspezifische Wahrnehmung jenseits der Interpretation zu trainieren.

Im weiteren Verlauf des Coachings erhält Frau Bremmer die Aufgabe, das Tagebuch weiterzuführen und gleichzeitig für jeden negativen Eintrag mindestens eine, wenn nicht sogar zwei Situationen zu finden, in denen sie etwas Gutes mit den Kolleginnen und Kollegen erlebt hat. Sie findet im Gespräch zu dieser Aufgabe z. B. sofort eine Situation, in der eine Kollegin ihren hohen Arbeitsdruck erkannte und ihr anbot, sie könne ihre Aufgaben kurz übernehmen, wenn Frau Bremmer eine Pause machen wolle. Frau Bremmer fühlt sich gesehen und hat das Gefühl, dass die Zusammenarbeit gut funktioniert.

In der gemeinsamen Reflexion entwickelt sich eine Aufgabe, die das gesamte Team aufgreift. Eine Kollegin von Frau Bremmer unterbreitet den Vorschlag, den angesprochenen Klatsch und Tratsch untereinander zu lassen und stattdessen ebenfalls „positive“ Situationen zu sammeln und zum Beginn der nächsten Teamsitzung kurz auszutauschen. Für das Suchen einer positiven Absicht hinter einem unverständlichen oder gar als negativ eingestuften Verhalten eignet sich die Methode „Reflecting Team“. So können alle Teammitglieder gemeinsam in einer möglichst bewertungsfreien Art nach möglichen positiven Absichten suchen.

Auch hier ist die Fähigkeit eines Wechsels an Wahrnehmungspositionen erforderlich. Mich mit einer Du-Position in das Gegenüber hineinversetzen zu können, ist ebenso hilfreich, wie das Einnehmen einer dissoziierten Metaposition.

Grundannahmen und Führung

Führungskräfte eines Teams unterstützen ihr Team durch gezielte Förderung von Kooperation. Dafür gilt es, die eigene innere Haltung zu überprüfen und gegenüber sich selbst und anderen auf den eigenen Fokus zu achten. Wenn die Wahrnehmung des Berufsalltages häufig von Negativem geprägt ist und das Miteinander als Kampf erlebt wird, ist dies ein Anlass, eigene Überzeugungen zu hinterfragen. Es gilt, Wege zu finden, um unterstützende Grundannahmen tatsächlich in die Praxis umzusetzen und zu leben. Das Wissen darüber, was Motivation und Zufriedenheit bei Mitarbeitern erzeugt, ist da. Mit dem Wissen, dass ein von Kooperation geprägtes Menschenbild diesen Prozess unterstützt, steht einer praktischen Umsetzung in den Arbeitsalltag nichts mehr im Wege.



Anja Vehrenkamp, Trainerin und Coach am ifapp, Berlin, mit den Schwerpunkten NLP-Ausbildungen und individuelle Trainings sowie Supervisionen und Coachings im Bereich der Team- und Führungskommunikation.

Auf dem Jakobsweg

Von Doris Kirch

Bei der Stressbewältigung ist der Weg das Ziel: Wer sich aufmacht, wird sozusagen zum Pilger. Doch manche Heilsversprecher wollen uns in die Irre leiten. Wie erkennen wir sie?

Wenn Sie Stress haben, dann haben Sie vor allem eines nicht: Zeit. Und dennoch müssen Sie in Ihrem ohnehin überfüllten Leben zusätzliche Zeit für die Bewältigung Ihres Stresses aufbringen. Da liegt der Wunsch nahe, sie nicht mit Unnutzern zu vergeuden. Worauf kommt es vor allem an?

Ein Hammer – lauter Nägel

Stressbewältigung wird in Fachkreisen als „multifaktorielles“ Geschehen bezeichnet. Das weist auf mehr als nur eine „Baustelle“ hin. Wer seinen Druck im Leben mindern möchte, sollte sowohl seine Gedanken- und Gefühlswelt unter die Lupe nehmen, als auch seine Arbeitsbedingungen, sein soziales Umfeld und seinen Lebens- und Arbeitsstil. Er wird feststellen, dass er in verschiedenen Bereichen Maßnahmen zur Reduzierung seines Stresses umsetzen kann.

Wenn Ihnen jemand eine einzige Methode anbietet, die verspricht, ein Heilmittel für all diese Faktoren gleichermaßen zu sein, dann sollten Sie misstrauisch werden. Für jemanden, der nur einen Hammer hat, sieht jedes Problem wie ein Nagel aus.

Ratschläge, die tiefer in die Stressspirale treiben

Wer einmal im Internet stöbert oder in Illustrierten blättert, dem wird auffallen, dass die Stressbewältigung offenkundig ein lukratives Marktsegment darstellt. Und deshalb sind es eher Marketingunternehmen als versierte Fachleute, die Sie dort mit guten Ratschlägen versorgen. Vielen Tipps wohnt ein solides Potenzial inne, Betroffene noch tiefer in Stress und Burnout zu treiben. Hier sind meine Lieblings-Top-5 der „Spitzenreiter des Entbehrlichen“:

- ...❖ „Lachen Sie öfter mal. Lachen ist die beste Medizin.“
- ...❖ „Sie können es nie allen recht machen.“
- ...❖ „Gönnen Sie sich eine Entspannung vor dem Fernseher.“



...❖ „Reißen Sie sich zusammen.“

...❖ „Beginnen Sie alles positiv, freudevoll und dynamisch.“

Ich weiß nicht, wie es Ihnen damit geht, aber meine Klienten würden mir diese guten *Ratschläge* um die Ohren hauen.

Es gibt keine schnelle Lösung

Stress entsteht meistens aus dem Zusammenwirken objektiver und subjektiver Faktoren. Erstere können Sie in der Regel wenig bis gar nicht beeinflussen, letztere hingegen schon. Die subjektiven Stressfaktoren hängen mit unseren Motivationen, Erfahrungen, Vorlieben und Abneigungen zusammen, die wiederum unser Selbst- und Weltbild formen. Was sich da im Laufe unseres Lebens herauskristallisiert hat, ist nicht von heute auf morgen umzuformen. Persönlichkeitsveränderung ist im besten Fall Millimeterarbeit. Ein Beraterkollege von mir ging sogar so weit zu sagen, dass wir als Coaches Veränderungen bei unseren Klienten nur bewirken können, indem wir ihnen eine Pistole an die Schläfe halten.

Baden, ohne nass zu werden, gibt es in der Stressbewältigung nicht. Um Zeit- und Ressourcenverschwendung zu vermeiden, verabschieden Sie sich deshalb am besten von der stillen Sehnsucht nach schnellen und einfachen Lösungen und praktizieren Sie statt dessen „Stressbewältigung als Weg“. In den nächsten Folgen werde ich Sie auf diesem Weg begleiten.



Doris Kirch, Stresscoach und Trainerin mit 25jähriger Praxis u. a. als Zen-Schülerin und eigenem Institut in Oldenburg, dem DFME. Soeben bei Junfermann erschienen: „Geführte Meditationen – Fantasiereisen & Imaginationen“. www.der-stresscoach.de

Der gute Draht

Von Maren Kaiser

TeleCoaching als effiziente Alternative: bequem, fokussiert und thematisch unbegrenzt.



Klassischerweise setzt Coaching voraus, dass Coach und Klient sich persönlich treffen. Etliche Coaches nutzen heutzutage das Telefon als Ergänzung, zum Beispiel wenn „es brennt“ oder der Klient verhindert ist, den Coach aufzusuchen. Als selbstverständlich wird dabei vorausgesetzt, dass Coach und Klient sich bereits kennen. Anders ist eine Arbeit am Telefon nicht vorstellbar. Nur im persönlichen Gegenüber kann eine Beziehung aufgebaut werden.

Da erzeugt es Skepsis, zum Teil sogar Ablehnung, wenn nun TeleCoaches antreten und sagen: Ein erfolgreicher Coaching-Prozess kann ebenso gut ausschließlich am Telefon gestaltet werden. Es ist keine Notlösung, sondern ein gleichwertiges Vorgehen, manchmal sogar die bessere Lösung als ein Präsenz-Coaching. Ein solches Statement provoziert Gegenargumente und zahlreiche Fragen bei Coaches und Personalentwicklern – dort häufiger als bei Kunden. Einige dieser Gegenargumente und Fragen werden im Folgenden aufgegriffen¹. Coaches werden bemerken, dass die Unterschiede zum klassischen Präsenz-Coaching überraschend gering sind.

Ein häufiges Argument gegen das Coaching am Telefon lautet: „Ich muss meinen Klienten sehen, damit ich weiß, was in ihm vorgeht. Nur so kann ich wahrnehmen, wenn Gesagtes und Körpersprache nicht im Einklang, also inkongruent sind, mein Klient mit sich oder einer Sache nicht im Reinen ist.“

Was sagt die Praxis? Ein Existenzgründer – ich begleite ihn seit acht Monaten ausschließlich über das Telefon und kenne ihn persönlich nicht – ruft mich an, um mir eine Rückmeldung zu einem wichtigen Meilenstein zu geben. Es geht um die Akzeptanz seiner Geschäftsidee bei seinen zukünftigen Kunden. Schon an der Art, wie er sich am Telefon meldet, höre ich, dass es ein voller Erfolg war! Ohne dass er ein Wort zum Thema gesagt hat.

Die Stimme als Indikator

Unsere Emotionen werden maßgeblich über die Stimme transportiert. Wir hören, ob jemand in Eile ist, Stress hat, sich entspannt, glücklich oder niedergeschlagen fühlt. Unser Hörsinn ist sehr differenziert und kann sich am Telefon ganz entfalten. Wir sind am Telefon nicht durch die äußere Erscheinung unseres Gegenübers abgelenkt. Es entfällt das „Schubladen-Denken“ aufgrund des äußeren Eindrucks. Unsere Wahrnehmung fokussiert sich ganz auf das Hören. Wir hören also am Telefon sehr deutlich, wenn ein Kunde inkongruent ist, d.h., wenn der Inhalt des Gesagten und die Botschaft der Stimme voneinander abweichen. Als Coach

¹ In diesen Artikel sind Erfahrungen des BORA TeleCoach Netzwerkes eingeflossen. Nachzulesen in: „Coaching 2.0 – Handbuch TeleCoaching – Die neue Dimension des Coachings“ von Ralf Borlinghaus, Maren Kaiser, Thomas Göller, Stephan Josef Dick, Dorothee Bornath und Sabine Engelhardt, BORA Text, Kreuzlingen 2010.

sind wir besonders darauf trainiert, dies bewusst wahrzunehmen. Und wie im Präsenz-Coaching können wir dies thematisieren, etwa in Form einer Frage, wenn wir uns nicht ganz sicher sind.

Das Nicht-Sehen kann sogar ein Vorteil sein – unter mindestens zwei Aspekten. Erfahrungen zeigen, dass es Männern unter Umständen am Telefon leichter fällt, sich auf ihre Gefühle einzulassen und darüber zu sprechen. Sie können am Telefon nicht das Gesicht verlieren! Ähnliches gilt für Körperarbeit, z.B. Focusing. Wenn sich der Kunde nicht beobachtet fühlt, ist er eher bereit, sich auf körperbezogene Übungen und neue Erfahrungen einzulassen.

Der zweite Aspekt ist vielleicht noch wichtiger. Die Körperhaltung und der Gesichtsausdruck eines Menschen sind stark von seinen Erfahrungen, seiner Vergangenheit geprägt. Auf Basis des visuellen Eindrucks entsteht daher ein eher vergangenheitsorientiertes Bild einer Person. Die Stimme übermittelt dagegen sehr viel mehr seine Gegenwart, seine aktuelle emotionale Situation. Wir begegnen einem Menschen am Telefon im Hier und Jetzt und sind damit offen für sein ganzes Potenzial, frei vom Ballast der Restriktionen seiner Vergangenheit. Dies beeinflusst den Coaching-Prozess positiv.

Wie entsteht am Telefon Vertrauen? Wichtig ist, als Coach im ersten telefonischen Kontakt authentisch zu sein. Auch dem Kunden teilt sich über die Stimme mit, ob ich gerade Zeit habe, entspannt und offen für ein Erstgespräch bin oder ob ich in Eile, genervt oder vielleicht aufgeregt bin. Entweder bin ich geübt darin, meine eigenen Themen und Befindlichkeiten schnell „auf die Seite zu legen“ und mich auch bei einem unvorbereiteten telefonischen Erstkontakt in meinen „Coaching-Modus“ zu begeben. Oder ich gehe offen damit um, wie es mir gerade geht. Eventuell vertage ich das Gespräch. Vertrauen entsteht ferner, wenn im Erstgespräch deutlich wird, dass es einer Entscheidung von beiden Seiten bedarf, ob wir miteinander arbeiten. Damit signalisiere ich, dass es mir nicht um möglichst viele Kunden geht, sondern dass ich dem potenziellen Klienten die bestmögliche Unterstützung, notfalls durch einen spezialisierten Kollegen, andiene. Vertrauen entsteht außerdem, wenn ich in diesem ersten telefonischen Kontakt, also bei der Auftragsklärung, dem Klienten vermitteln kann, dass ich ihn und seine Situation verstehe und ihn schon mit einer ersten kleinen Intervention unterstützen kann.

Schneller auf dem Punkt

Welche Vorteile hat das Arbeiten am Telefon? Zu den inhaltlichen Vorteilen gehört neben dem „Nicht-Sehen“ (oder der optischen Anonymität) die Verdichtung des Coaching-Prozesses. Am Telefon kommen wir schneller mit unserem Kunden auf den Punkt als im direkten Gespräch. Vielleicht

liegt es daran, dass wir das Telefon unbewusst als ein Instrument der schnellen Kommunikation wesentlicher Inhalte gespeichert haben. Wir sind nicht visuell abgelenkt, dadurch fokussierter, Begrüßungsrituale fallen weitgehend weg. Der Coaching-Prozess verdichtet sich. Die Erfahrung zeigt, dass wir bei vergleichbaren Themen am Telefon etwa nur zwei Drittel der Zeit brauchen, die ein Präsenz-Coaching in Anspruch nimmt.

Zu den pragmatischen Vorteilen des TeleCoachings zählt natürlich der Wegfall von Reisekosten und Reisezeiten. Die Möglichkeit in Randzeiten zu arbeiten, kommt vor allem Führungskräften mit einem vollen Terminkalender entgegen und möglicherweise auch einem nebenberuflich tätigen Coach. Am Telefon lassen sich die Coaching-Einheiten sehr flexibel gestalten. Bei Bedarf können häufige kurze Telefongespräche vereinbart werden, zum Beispiel wenn der Kunde eine enge Umsetzungsunterstützung wünscht oder gerade eine Krise durchlebt. Schließlich können es sich beide Seiten gemütlich machen. Der Dresscode im Business-Coaching entfällt.

Das TeleCoaching hat keine thematischen Grenzen. Alles was ich mit einer anderen Person besprechen will, kann ich auch am Telefon mit einem Coach besprechen. Eine Grenze erreichen wir dann, wenn der Klient ein „Auftrittsproblem“ hat und es darum geht, überzeugend zu präsentieren, Gesprächstechniken unter Einbeziehung der Körpersprache zu erlernen. Doch da bewegen wir uns bereits vom eigentlichen Coaching weg in den Bereich des Trainings.

Wenn der Coach bei einem Kunden ein Trauma vermutet, wäre ein Präsenz-Coaching vorzuziehen. Gerät der Klient am Telefon plötzlich in einen sehr schlechten emotionalen Zustand, heißt es zunächst, mindestens so lange dranzubleiben, bis der Klient wieder in einem guten Zustand ist – genau wie im Präsenz-Coaching. In solchen Fällen kann der Kunde bei einem Therapeuten besser aufgehoben sein.

Welche Anforderungen sind an einen TeleCoach zu stellen? Natürlich alle Anforderungen, die ich auch an jeden Coach stelle – hinsichtlich seiner seriöser Qualifikation, seines Menschenbildes und seiner inneren Haltung. Selbstverständlich muss ein TeleCoach gerne telefonieren und überzeugt sein, über das Telefon genauso gut arbeiten zu können wie von Angesicht zu Angesicht. Zu den praktischen Fähigkeiten gehört es, sich ganz auf das Hören und alle Stimmnuancen zu konzentrieren, häufiger nachzufragen, zum Beispiel, wenn der Kunde schweigt, und meine Wahrnehmungen häufiger zu spiegeln. Als TeleCoach muss ich andererseits auch Pausen aushalten können und dem Kunden ausreichend Zeit zum Überlegen, Nachspüren und für Notizen geben. Bei bestimmten Interventionen vereinbare ich ein „akustisches Feedback-System“ mit meinem Kun-

den, z.B. wenn ich ihn am Telefon in die Entspannung oder in eine Phantasiereise führe. Oder wenn ich mit ihm mit Bodenankern oder Aufstellungselementen arbeite.

Aufstellung mit Schachfiguren

Wie kann ich Methoden, die nicht rein sprachlicher Natur sind, auf das Telefon übertragen? Mit ein wenig Phantasie und Kreativität ist dies viel einfacher möglich als viele Coaches sich das vorstellen. Deutlich wird das am Beispiel der Arbeit mit Bodenankern und Aufstellungen. Als einfachste Methode wird die Konstellation von Personen oder Persönlichkeitsanteilen auf einem Blatt Papier – gekennzeichnet mit einer Blickrichtung – aufgemalt. Der Coach zeichnet parallel mit.

Hier wie auch bei allen anderen Varianten kommt es darauf an, dass der Coach die grundsätzliche Anordnung und z.B. die Blickrichtung erfasst, ohne sich zu sehr an Details festzuhalten. Wichtiger ist, auf Schlüsselbegriffe zu achten, die etwas darüber aussagen, wie der Kunde die Anordnung erlebt, und ob er z.B. Figuren aufeinander zu oder voneinander weg bewegt. Durch Berühren der einzelnen Positionen kann sich sowohl der Kunde als auch der Coach in das Feld einspüren. Durch gezielte Ansprache an die jeweilige durch die Position symbolisierte Person und verbale Anweisungen kann der Coach den Kunden unterstützen, sich einzufühlen. Er hört, ob der Kunde assoziiert oder dissoziiert ist, also ob er aus dieser Position heraus spricht oder über diese Position. Der Coach kann seine eigenen Wahrnehmungen dem Kunden zusätzlich als Interpretationen anbieten. Eine Veränderung der Anordnung wird von beiden auf einem neuen Blatt festgehalten. So entsteht zusätzlich eine Dokumentation des Verlaufs der Aufstellung.

Bei einer anderen Variante können Klient und Coach Figuren nutzen, z.B. aus einem Schachspiel oder andere Spielsteine bzw. einfache Gegenstände, die sich in der Regel auf jedem Schreibtisch finden. Man kann sie mit Aufklebern und Namen kennzeichnen.

Eine weitere Möglichkeit stellt die Arbeit mit Bodenankern dar. Sie repräsentieren Personen oder Persönlichkeitsanteile. Auch hier zeichnet der Coach die beschriebene Konstellation der Bodenanker und die Positionsveränderungen auf ein Blatt Papier und unterstützt verbal bei der Assoziation. Für Aufstellungen am Telefon gibt es schließlich noch den Spezialfall der Softwarenutzung. Diese wird online parallel von Kunde und Coach genutzt.

Alle beschriebenen Varianten ermöglichen die gleichen Aha-Effekte, die im Präsenz-Coaching mit Figurenaufstellungen oder mit Bodenankern erzielt werden können. Für welche Variante ich mich als Coach entscheide, sollte in er-

ster Linie von den Sinneskanal-Präferenzen meines Kunden abhängen. Und natürlich auch von meinen eigenen Vorlieben. Bei allen Methoden, mit denen ich mich sicher und wohl fühle und von deren Wirksamkeit ich überzeugt bin, wird mir mein Kunde vertrauensvoll folgen – auch am Telefon – und für sich einen Nutzen daraus ziehen.

Für die Übertragung komplexer Methoden auf das Telefon sollte ich als Coach Methodensicherheit und schon eine gewisse Arbeitserfahrung mit dem Kunden haben. Dann weiß ich z.B., ob er kürzere oder längere Denkpausen braucht, und bin sprachlich kalibriert, wenn er mir Wahrnehmungen etc. schildert.

TeleTeamcoaching

Das Telefon eignet sich sowohl für die Einzelarbeit als auch für die Arbeit mit Gruppen am Telefon. Bei der Arbeit mit Gruppen bin ich zusätzlich als Moderatorin gefordert und achte besonders darauf, auch die „stillen“ Mitglieder, die ich ja nicht sehe, durch Fragen mit einzubeziehen. Hier ist z.B. eine virtuelle Tischrunde hilfreich. Coach und Teilnehmer ordnen die Namen aller in übereinstimmender Reihenfolge auf einem Blatt Papier im Kreis an. Genau wie im Stuhlkreis kann ich die Teilnehmer dann der Reihe nach um ein Statement bitten und gehe sicher, niemanden zu vergessen. Die Teilnehmer wissen, wann sie an der Reihe sind. Rede-Pausen moderiere ich für den Einzelnen als wertvoll für die eigene Reflexion und zum Durchatmen an, damit werden sie nicht als unangenehm erlebt.

TeleCoaching lässt sich überdies hervorragend mit Präsenz- oder Telefonseminaren kombinieren, um die Teilnehmer über einen längeren Zeitraum bei der Umsetzung in den Alltag zu begleiten. Dies steigert die Nachhaltigkeit deutlich. Abschließend möchte ich alle Coaches ermuntern, die Vorteile des Telefons für Ihre Arbeit zu nutzen und kreativ die eigenen Methoden auf das Telefon zu übertragen. Denn das Telefon wird das Coaching so verändern, wie die E-Mail den Geschäftsverkehr verändert hat.

Literatur

„Coaching 2.0 – Handbuch TeleCoaching – Die neue Dimension des Coachings“ von Ralf Borlinghaus, Maren Kaiser, Thomas Göller, Stephan Josef Dick, Dorothee Bornath und Sabine Engelhardt, BORA Text, Kreuzlingen, erschienen im Juni 2010



Maren Kaiser, Coach (u.a. wingwave), TeleCoach, Beraterin, in Berlin und bundesweit tätig, www.coaching-kaiser.de.

Mein Weg zu Ella

Von Birgit Bieleit

Das „Motivations-Design“ von Bodo Deletz alias Ella Kensington korrigiert einen grundlegenden Irrtum unseres Emotionalgehirns.

Ich habe in meinem Leben eine Menge Probleme gehabt.
Zum Glück sind die meisten davon nie eingetreten.

Mark Twain

Als Erstes bekam ich von einer Freundin das Buch „Mary“ von Bodo Deletz alias Ella Kensington¹ geschenkt. Es handelt von dem, was Menschen am meisten wollen und von dem wir oft glauben, dass wir erst noch etwas erledigen müssen, bevor wir es haben können: Glück. Bodo Deletz macht auf eine sehr nachfühlbare Weise klar, dass die Ursache von Glück niemals außerhalb von uns selbst zu finden ist, sondern immer nur in unserem Inneren. Das klingt vielleicht nach einer Binsenweisheit. Es lohnt sich jedoch, dieser Erkenntnis auf den Grund zu gehen. Deletz hat sich als NLP-Therapeut seit 30 Jahren autodidaktisch mit den Erkenntnissen der Neurowissenschaften und der Glücksforschung befasst und aus diesen Bereichen die Grundlagen für seine Konzepte erarbeitet.

Bei der Lektüre von „Mary“ erkannte ich, dass Glück an sich überhaupt keine eigene Absicht hat, dass es aber wesentlich ist, Glücksgefühle in sich zu kultivieren. Wir können gar nicht anders, als in unserem Handeln und Verhalten das auszudrücken, was in uns ist. Es lohnt sich, das Positive im Inneren zu kultivieren, weil dann automatisch etwas Positives herauskommt. Jedes Hobby, jede Entspannungstechnik kann aus einem positiven inneren Zustand heraus um ein Vielfaches intensiver erlebt werden als ohne ihn.

Bodo Deletz erkannte, dass unsere Instinkte unsere Emotionen bewirken, und zwar aufgrund unserer, oftmals unbewussten, Beurteilungen der äußeren Um-



¹ Ein Pseudonym, das Bodo Deletz wählte. Kensington ist jener Ort in England, in dem Newton starb. Newtons Weltbild wurde durch Einsteins Relativitätstheorie abgelöst. Doch noch immer bestimmt es unser Denken, weil das neue Weltbild viel zu komplex ist.

stände. Diese Beurteilungen sind aber meistens unseren heutigen Lebensumständen nicht mehr angemessen. In seinem Buch „Die Glückstrainer“ entwickelt er sein Instinkte-Beurteilungs-Transformationsmodell für eine nachhaltige Veränderungsarbeit. Das Konzept entwickelte er 2007 weiter zum Konzept des „Positiven Fühlens“ und des „Motivations-Designs“, ein Konzept für jene Fälle, in denen das positive Fühlen allein nicht reicht, um den inneren Zustand zu verbessern.

Das „Positive Fühlen“ ist eine Mentaltechnik, mit der wir positive Gefühle in unserem Körper wahrnehmen und verstärken können, und zwar völlig unabhängig von äußeren Umständen und auch ohne Hilfsmittel, wie Visualisierungen. In einer neutralen Stimmungslage oder einer leicht gehobenen kann diese Technik die Stimmung um ein Vielfaches verbessern und intensivieren. In einem leicht „runtergezogenen“ Zustand kann man damit die Erfahrung machen, dass sich die Stimmung aufhellt und negative Gedanken und Einstellungen verschwinden. Übrig bleibt eine gelassene Haltung gegenüber Schwierigkeiten und Problemen.

Das Schönste, das wir uns selbst und anderen schenken können, ist unsere Eigenliebe.

Bodo Deletz, alias Ella Kensington

Wir aktivieren mit dieser Methode die Ausschüttung von Glückshormonen und können mit etwas Übung unsere Glücksmomente im Lauf der Zeit immer weiter ausdehnen. Wir haben dann z.B. viel mehr Energie als bisher zur Verfügung, eine positivere Ausstrahlung, sind geistig leistungsfähiger, und nicht zuletzt tun wir damit auch etwas für unsere Gesundheit. Um mit dem „Positiven Fühlen“ auch stärker wirkende Muster auflösen zu können, hat Bodo Deletz das „Motivations-Design“ entwickelt, das ich im Folgenden erläutere.

Grundlage all unserer Handlungsimpulse sind unsere Instinkte bzw. das Emotionalgehirn. Seine Aufgabe ist es, uns vor Gefahren zu schützen und unser Überleben zu sichern. Es ist fähig, in jeder Sekunde zig Millionen Reize zu verarbeiten, um abzuwägen, ob eine Gefahr vorliegt oder nicht. Unser Verstand schafft gerade 40 Operationen gleichzeitig!

Die Frage ist nun: Nach welchen Kriterien entscheidet das Emotionalgehirn, ob eine Gefahr vorliegt oder nicht? Bis auf wenige Ausnahmen tatsächlicher Lebensgefahr sind die allermeisten Situationen in unserem Alltag für das Emotionalgehirn viel zu komplex, um sie beurteilen zu können. Dazu braucht es die Kooperation mit dem Großhirn, das sich im Laufe der Evolution immer weiter entwickelte und

spezialisierte. Das Großhirn hat die Aufgabe, unsere Lebensumstände zu verbessern, und wenn die beiden Gehirne optimal zusammenarbeiten, kann das sehr gut für uns sein.

Die Aufgabe des Emotionalgehirns ist es, uns in einen solchen Zustand zu versetzen, mit dem wir bestmöglich auf äußere Situationen reagieren können. Emotionen werden ausgelöst durch Hormone, deren Bereitstellung das Emotionalgehirn koordiniert, damit wir entsprechend der Beurteilung reagieren können: mit Aggression, um kämpfen zu können, mit Angst, wenn wir flüchten sollen oder mit Starre, wenn wir hoffen, „dass der Kelch an uns vorüberzieht“. Bei einer positiven Beurteilung können wir uns mit den entsprechenden Emotionen tatkräftig unserer vorliegenden Aufgabe widmen, mit Vorfreude auf das Ergebnis und mit dem Genießen im Erfolgsfall.

Für das Emotionalgehirn bedeutet Gefahr immer Lebensgefahr. Diese Beurteilung hat keinen inhaltlichen Bezug zum äußeren Geschehen. Und genau dort liegt der gravierende Irrtum des Emotionalgehirns. Denn de facto schweben wir heute nur selten in Lebensgefahr. Hier setzt das „Motivations-Design“ von Bodo Deletz an.

Unsere Motivationen sind der erste Impuls für unser Handeln. Hier entscheidet sich auf einer ganz grundlegenden Ebene, ob wir in unserem konkreten Tun etwas Unerwünschtes (Unglück) vermeiden oder bekämpfen wollen oder ob wir bereit sind, etwas für das stattdessen Erwünschte (Glück) zu unternehmen. Etwas Unerwünschtes ist all das, was wir bewusst oder unbewusst als Missstand beurteilen und worauf das Emotionalhirn mit Vermeidungs- oder Kampfgefühlen reagiert. Wir können davon ausgehen, dass immer dann, wenn wir merken, dass unsere emotional-negative Reaktion auf eine Situation unangemessen stark ist, das Emotionalgehirn die Lage einfach falsch beurteilt, z.B. bei Prüfungsangst, Eifersucht oder Angst vor Autoritätspersonen.

Im Motivations-Design wird der emotionale Zustand in Bezug auf ein zu bewältigendes Thema untersucht, z.B. der Fluchtmodus bei einer Prüfungssituation. Während ich die negativen Gefühle wahrnehme, frage ich mich nach innen gerichtet, ob das der sinnvollste Zustand ist, um die Prüfung zu meistern. Ich kann bei dieser Wahrnehmung noch viele andere Fragen stellen, z.B. auch nach der Sinnhaftigkeit, die Prüfungssituation als lebensbedrohlich zu beurteilen. Das Unterbewusstsein, das immer den leichtesten zur Verfügung stehenden Weg sucht, wird somit schnell erkennen, dass dieser Zustand wenig sinnvoll ist, um eine Prüfung zu bestehen.

Jetzt erst kann eine sinnvollere Beurteilung gesucht werden, die sich sofort in besseren Gefühlen äußert. Diese beiden Zustände werden so lange über viele Fragen auf der

Future Tools VI „Impro-Techniken“ mit John Hudson

3-tägiger
Workshop vom
14.-16.06.2011
in Göttingen



„Impro-Techniken für Trainer, Coaches und alle, die ihre kommunikative Eleganz neu entdecken möchten“. John Hudson arbeitet als Comedian und Impro-Künstler in Neuseeland und in vielen europäischen Ländern. Mit den „Shenanigan Brothers“ und der „Kiwi-Comedy-Show“ trat er u.a. beim Köln Comedy Festival auf. Seit den frühen Neunzigern unterrichtet John als Lehrer für Improvisations- und Comedy-Technik in Neuseeland und Deutschland.

Seminarzeiten:

| | | |
|--------------------|---------------|-----------------|
| Dienstag, | 14. Juni 2011 | 11.00-18:30 Uhr |
| Mittwoch, | 15. Juni 2011 | 10.00-18:30 Uhr |
| Donnerstag, | 16. Juni 2011 | 10.00-13:00 Uhr |

Kosten Kongress-Komplettarrangement Di, Mi, Do:

| | |
|---|--|
| Tagungspauschale, Kaffeepausen, 2x Mittag-, 2x Abendessen | |
| Mitglieder | 290,00 Euro Frühbucher 240,00 Euro* |
| Nicht-Mitglieder | 390,00 Euro Frühbucher 340,00 Euro* |

Veranstaltungsort:

Hotel Freizeit In
Dransfelder Str. 3, 37079 Göttingen

Kosten pro Übernachtung und Person:

| | |
|---------------------|------------|
| Doppelzimmer | 69,50 Euro |
| Einzelzimmer | 89,00 Euro |

*bis
31.03.11



Anmeldungen und Rückfragen: www.dvnlp.de/Future-Tools-VI-2011.825.0.html oder dvnlp@dvnlp.de
Lindenstr. 19, D-10969 Berlin, Telefon: 030 - 25 939 20, Telefax: 030 - 25 939 21

emotionalen Ebene miteinander verglichen, bis das Unterbewusstsein selbständig entscheidet, welche Beurteilung der Situation die sinnvollste ist, und die körperliche Reaktion von Gelassenheit oder Konzentriertheit auslöst. Unsere Gefühle geben uns immer Auskunft darüber, welche (unbewusste) Beurteilung wir über eine anstehende Aufgabe haben.

Mit der Methode des „Positiven Fühlens“ und mit dem „Motivations-Design“ ist es also möglich, die Halluzinationen von Säbelzahn Tigern in unserem Alltag aufzulösen und quasi auf der Körperebene zu erkennen, dass etwa Schuldgefühle und Schuldzuweisungen sinnlos sind und die aktuellen problematischen Umstände nicht verbessern werden. Vor allen Dingen lerne ich zu erkennen, dass niemand anderes für meine Gefühle verantwortlich ist als ich selbst.

Das Konzept von Bodo Deletz ist für mich eine logische Weiterentwicklung des NLP, und ich könnte mir vorstellen, dass es früher oder später in entsprechende Formate umgesetzt wird. Eine meiner wichtigsten Erkenntnisse bei der Umsetzung war, dass meine negativen Emotionen und Gefühle keine Wesen sind, die ich bekämpfen oder vor denen ich flüchten muss. Auch stellen sie keine Lebensbedrohung dar, die mich zum Aufgeben zwingen wollen. Nein, Emotionen sind physiologische Zustände, auf die ich Einfluss nehmen kann, indem ich die zugrunde liegenden Beurteilungen korrigiere. Das hat nichts mit Schönreden zu tun, sondern schafft Voraussetzungen dafür, dass sinnlose Gefühle gar nicht erst entstehen.

Ich nutze die Methoden im Motivations-Coaching, wie ich es nenne, nicht nur im Businessbereich, sondern auch im

pädagogischen Bereich, dort, wo Stress in der Schule und an der Universität Lernen und Entwicklung verhindert. Nach meiner Erfahrung übernehmen junge Menschen im Coaching begeistert Eigenverantwortung für ihre Sache. Eltern können ihre inneren Horrorszenerarien auflösen, die möglicherweise mit den Selbstbestimmungsbestrebungen ihrer Kinder verbunden sind. Und Pädagogen können ihren Schützlingen helfen, sinnvollere Sichtweisen anzunehmen, und sie können sich selbst ihren beruflichen Alltag erheblich erleichtern, indem sie mehr Freude und Wertschätzung in ihrer Arbeit finden.

Literatur

- Ella Kensington: Mary. Ernst Lenz Musikverlag, Bochum 2000
- Ella Kensington: Die Glückstrainer. Ella Kensington Verlag, Reimsbach 2004
- Ella Kensington: Robin und das Positive Fühlen. Ella Kensington Verlag, Walchwil 2009
- Bruce Lipton: Intelligente Zellen. Koha Verlag, Burgrain 2009
- Gerald Hüther: Ohne Gefühl geht gar nichts. Vortrag in Freiburg 2009. DVD, Auditorium-Netzwerk
- Manfred Spitzer: Wir lernen immer. Gehirnforschung und die Schule des Lebens. Vortrag in Weilheim 2008. DVD, Auditorium-Netzwerk



Birgit Bieleit, NLP-Master Gesundheit und Business (DVNLP), Pädagogisch-therapeutische Beraterin (BVPPT) mit eigener Praxis in Aachen. Website: www.bieleit.com

Ein Jahr „Glück“

Von Franz Karig



In Heidelberg wurde ein neues Schulfach eingeführt. Was man darüber liest, klingt wie NLP. Tatsächlich könnte es vom Konzept des NLP-LernCoaches noch profitieren.

Seit 2007 kommt aus Heidelberg ein neues, wählbares Schulfach „Glück“. Das Konzept ist ganzheitlich orientiert, umfasst u. a. Themen wie „Lernziel Glück“, „Sinnfindung als Lebensglück“, „Freude am Leben“, „Freude an der Leistung“, „Freude an der Bewegung“, „Ernährung und körperliches Wohlbefinden“, „Anstrengung lohnt sich“.

Die Idee dahinter: Die Schüler sollen gern zur Schule gehen und mehr mitnehmen als die Qualifikation fürs Berufsleben. In diesem Fach können sie Reflexionsvermögen aufbauen, etwas für ihre seelische und körperliche Gesundheit tun und eben lernen, was dazu gehört, wirklich glücklich zu sein. Das eine Jahr „Glück“ kann aber Mängel aus acht bis elf Schuljahren nicht aufwiegen. „Durch das ständige Hinweisen auf Fehler entstehen bei vielen Schülern Angstsituationen oder Blockaden, deren Auflösung viel Zeit braucht“, sagt der Heidelberger Sportpädagoge Wolfgang Knörzer.

Als Grundlage für das neue Schulfach nennt der Heidelberger Schulleiter Ernst Fritz-Schubert, der es entwickelt hat, die Positive Psychologie. Er hätte ebenso gut NLP nennen können. Tatsächlich ist der beratende und mitarbeitende Heidelberger Sportpädagoge Wolfgang Knörzer Lehrtrainer und Lehrcoach, zertifiziert vom DVNLP.

„Glück“ ist an der Heidelberger Willy-Hellpach-Schule Wahlpflichtfach für die gymnasiale Oberstufe sowie an der zweijährigen Berufsfachschule ein zusätzliches Angebot, und zwar zwei Stunden pro Woche. Die Vermittlung der Inhalte erfolgt nicht durch traditionellen Unterricht, sondern durch das Prinzip Eigenerfahrung, unter anderem durch praktische Theaterarbeit, durch Pantomime, Rollenspiele, Betriebsbesichtigungen, Konzentrations- und Bewegungsübungen oder das Entdecken von Wundern am Wegesrand. Die gute Nachricht von Ernst Fritz-Schubert für alle besorgten Eltern, die sich fragen, wo in dieser Schule noch Raum für Leistung und Anstrengung bleibt: „Gerade mit dieser Lebenskompetenz, wo elementare Grundbedürfnisse ernst genommen und nicht vernachlässigt werden, sind Schüler den Herausforderungen des Lebens bestens gewachsen.“ Die wissenschaftliche Auswertung bestätigte diese Aussage.

Am Anfang unterrichteten Ärzte, Schauspieler, Motivationstrainer und Familientherapeuten in Sachen „Glück“. Inzwischen wird das Fach von besonders ausgebildeten Pädagogen vermittelt. Das Konzept sieht 160 Unterrichtsstunden vor, gedacht für Schüler der neunten und zehnten Klasse. Die Begleitstudie bestätigte die Vermutung des Initiators: Die Glücksschüler fühlten sich viel besser als die

wingwave-Trainings 2011

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

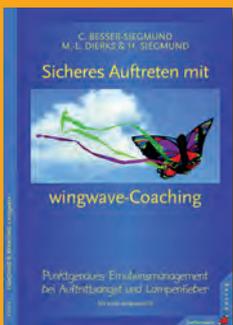
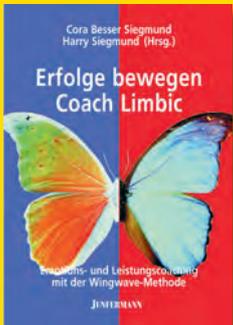


Wache REM-Phasen, NLP und **MYOSTATIK**  TEST werden zu wingwave®

Erfolge bewegen. Blockaden lösen. Spitzenleistung erzielen.

wingwave®-Trainings 2011 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, Vandaliestr. 7, D-96215 Lichtenfels, Tel. +49 9571 4333, www.simmerl.de, kommunikationstraining@simmerl.de]
Termin: 09.-12.05.2011 + 19.-22.12.2011
Trainerin: Claudia Simmerl

Berlin [CoachingAkademie Berlin, Steinstr. 21, D-10119 Berlin-Mitte, Tel. +49 30 30609790, info@coachingakademie-berlin.de, www.coachingakademie-berlin.de]
Termin: 03.-06.02.2011 + 28.04.-01.05.2011
Trainer: Marcel Hübenthal

Berlin [SKE, Heylstr. 24, D-10825 Berlin, Tel. +49 30 85079977, SKESchmidt@aol.com]
Termin: 20.-23.01.2011
Trainer: Wolfgang R. Schmidt, Karin Schmidt

Berlin [wingwave®-Akademie Berlin, Falkenhagener Str. 22, D-13585 Berlin, Tel. +49 30 36415580, info@wingwave-akademie.de, www.wingwave-akademie.de]
Termin: 20.-23.01.2011 + 17.-20.02.2011 + 17.-20.03.2011 + 07.-10.04.2011
Trainer: Dirk W. Eilert

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

Bonn [Coachingakademie, Kurt-Schumacher-Str. 2, D-53113 Bonn, Tel. +49 228 4107849, office@coachingakademie-bonn.de, www.coachingakademie-bonn.de]
Termin: 17.-20.02.2011 + 04.-07.09.2011
Trainer: Jörg Abromeit

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: 08.-11.04.2011
Trainer: Barbara Knuth

Düsseldorf [Syntegron®, Schadowstr. 70, D-40212 Düsseldorf, Tel. +49 2115 5580535, Rrtual@aol.com]
Termin: 10.-13.02.2011 + 07.-10.07.2011 + 06.-09.10.2011
Trainer: Robert Reschkowski

Düsseldorf [wingwave®-Akademie Berlin, Falkenhagener Str. 22, D-13585 Berlin, Tel. +49 30 36415580, info@wingwave-akademie.de, www.wingwave-akademie.de]
Termin: 10.-13.03.2011
Trainer: Dirk W. Eilert

Frankfurt/M. [Achim Stark, SIALL-Institut – Souverän in allen Lebenslagen, Kreuzstr. 8, D-80331 München, Tel. +49 178 2481106, www.siall-institut.de]
Termin: 10.-13.02.2011
Trainer: Achim Stark, Ute Menzel

Hamburg [Besser-Siegmund-Institut, Mönckebergstr. 11, D-20095 Hamburg, Tel. +49 40 32004936, info@besser-siegmund.de]
Termin: 07.-10.04.2011 + 23.-26.06.2011 + 22.-25.09.2011 + 06.-09.10.2011 + 01.-04.12.2011
Jahrestagung: 05.11.2011
Trainer: Cora Besser-Siegmund & Harry Siegmund

Hannover [Wiezorrek Institut, Blumenhagenstr. 7, D-30167 Hannover, Tel. +49 162 6193376, elkeaw@t-online.de]
Termin: 10.-13.02.2011 + 02.-05.06.2011 + 08.-11.09.2011
Blockseminare: 2x2 Tage – Infos auf Anfrage
Trainerin: Elke Aeffner-Wiezorrek

Karlsruhe [Balance-Coach Thierry Ball, Scheffelstraße 18, 76135 Karlsruhe, Tel. +49 173 3140674, kontakt@balance-coach.com, www.balance-coach.com]
Termin: 02.-05.06.2011 + 17.-20.11.2011
Trainer: Thierry Ball

Köln [Achim Stark, SIALL-Institut – Souverän in allen Lebenslagen, Kreuzstr. 8, D-80331 München, Tel. +49 178 2481106, www.siall-institut.de]
Termin: 10.-13.03.2011
Trainer: Achim Stark

Mannheim [wingwave® Institut Rhein-Main-Neckar Michael Harsch, Zehntbergstr. 10, D-69198 Schriesheim, Tel. +49 170 4679133, harsch@wingwave-institut-rmn.de, www.wingwave-institut-rmn.de]
Termin: 10.-13.02.2011
Trainer: Roger Marquardt

München [Achim Stark, SIALL-Institut – Souverän in allen Lebenslagen, Kreuzstr. 8, D-80331 München, Tel. +49 178 2481106, www.siall-institut.de]
Termin: 27.-30.01.2011 + 14.-17.04.2011
Trainer: Achim Stark, Reinhard Wirtz

München [wingwave®-Akademie Berlin, Falkenhagener Str. 22, D-13585 Berlin, Tel. +49 30 36415580, info@wingwave-akademie.de, www.wingwave-akademie.de]
Termin: 31.03.-03.04.2011
Trainer: Dirk W. Eilert

Recklinghausen [SENSIT bilden und beraten, Otto-Burrmeister-Allee 24, D-45657 Recklinghausen, Tel. +49 2361 7306, jschlegtehdal@sensit-info.de, www.sensit-info.de]
Termin: 08.-11.07.2011 + 09.-12.12.2010
Trainer: Jan Schlegtehdal

Saarbrücken [PINK Institut, Zur Fabrik 2, D-66271 Kleinblittersdorf, Tel. +49 6805 911662, Fax +49 6805 911663, info@pink-institut.de, www.pink-institut.de]
Termin: 27.-20.03.2011
Trainer: Udo Pink

Stuttgart [Peter Kensok, M.A. – Kommunikationstraining, Stützenburgstraße 18, D-70182 Stuttgart, Tel. +49 711 243943, info@wingwave-stuttgart.de]
Termin: 05.-08.05.2011 + 02.-05.09.2011
Trainer: Peter Kensok
Co-Trainerin: Eva Neumann

Trier [rondo, Mechtelstr. 6, D-54293 Trier, Tel. +49 651 300737, rondo.trier@t-online.de]
Termin: 16.-19.03.2011 + 26.-29.10.2011
Trainer: Beate Schaeidt, Hans-Josef Schmitt

Weinheim [NLP Rhein-Neckar, Friedrichstr. 13, D-69469 Weinheim, Tel. +49 6201 870697, info@nlp-rhein-neckarde, www.nlp-rhein-neckarde.de]
Termin: 12.-15.01.2011
Trainer: Klaus Frommer-Eisenlohr

Abano Terme/Italien (bei Venedig) Sommercamp 2011, Metaforum International [Helmholtzstr. 2-9, D-10587 Berlin, Tel. +49 30 94414900, www.metaforum.com]
Termin: Sommercamp 2011
Trainer: Achim Stark

Linz/Österreich [Dr. Hetzenauer + König Nfg. e.U., Coaching-Training-Consulting, A-4048 Puchenuau, Schiwiese 18, Tel. +43 732 222548, edith.hetzenauer@aon.at, www.hetzenauer-koenig.com]
Termin: 06.-09.01.2011 + 28.-31.01.2011 + 10.-13.03.2011 + 07.-10.04.2011
Trainer: Dr. med. Edith König-Hetzenauer, Christian König

Wien/Österreich [CTC-Academy OG, Rudolfsplatz 5/15, A-1010 Wien, Tel. +43 69910674629, office@ctc-academy.at, www.ctc-academy.at]
Termin: 15.-16.01.2011 + 11.-12.03.2011 + 18.-19.03.2011 + 02.-05.06.2011
Trainer: Corinna Lading

Basel/Bern/Schweiz [Roger Marquardt, Pfeffingerstraße 18, CH-4053 Basel, Tel. +41 61 3614142, info@coaching-basel.com, www.coaching-basel.com]
Termin: Bürglen TG: 06.-09.04.2011
Basel: 12.-15.05.2011
Zürich: 07.-10.09.2011
Bern: 23.-26.11.2011
Stein AG: 01.-04.12.2011
Trainer: Roger Marquardt

Zürich/Schweiz [NLP-Akademie Schweiz, Buckstrasse 13, CH-8422 Pfungen, Tel. +41 52 3155252, info@nlp.ch, www.nlp.ch]
Termin: 02.-05.06.2011
Trainer: Arpito Storms



Internationale Jahrestagung für Kurzzeit-Coaching-Konzepte 2011

5. November 2011 in Hamburg
„Emotions – For a Change! – wingwave und Changemanagement“
10 Jahre wingwave-Coaching

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 – Emotionale Intelligenz – Coaching für Kinder und Jugendliche – Sportcoaching

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

Kontrollgruppe, die Beziehungen unter den Schülern und zu den Lehrern waren deutlich besser als vorher.

Das Fach aus NLP-Sicht

Wenn man dem Modell der Neurologischen Ebenen folgt, wie es von Robert Dilts entwickelt wurde, dann lassen sich, auf die Schule bezogen, folgende drei Stufen erkennen:

1. Das reine Vermitteln von Lernstoff einschließlich Nachhilfe, entsprechend den Umgebungs- und Verhaltens-Ebenen. So verläuft normalerweise der Schulalltag.
2. Die Lernstrategien zur Bewältigung der schulischen Anforderungen, also des Lernstoffs und des Lesens und Schreibens, entsprechend der Fähigkeiten-Ebene.
3. Die Werte, Glaubenssätze und Regeln, welche sich im Laufe der Schulzeit bilden bzw. Bedeutung gewinnen, entsprechend der Belief-Ebene, welche z.B. die Werte umfasst.

Lernstrategien, die auf NLP-Wissen fußen und als Modeling-Ergebnisse das Know-how von den Besten übernehmen, sucht man in den Lehrplänen vergebens. Kursangebote für Schüler bestehen in der Hauptsache aus Anleitungen auf der Verhaltensebene. Um diese Lücke zu schließen, entstand in der NLP-Community vor rund sechs Jahren aus den Elementen der NLP-Practitioner-Ausbildung anwendungsorientiert das Konzept „Lerncoaching mit NLP“, das seither ständig ergänzt wird. Es befasste sich anfangs vorrangig mit der Vermittlung der Lernstrategien (= Fähigkeiten-Ebene im Dilts-Modell). Diese steuern als „unsichtbares“ Know-how das Verhalten beim Lernen und sind im schulischen Kontext von großem Nutzen.

Die Belief-Ebene (im Dilts-Modell) wurde anfangs, in der Einzelarbeit und auch in der Lerncoach-Ausbildung, nur insoweit betreten, als es dem Training der Lernstrategien diene und dafür erforderlich schien. Dazu gehören u. a. das Lösen von (Lern-)Blockaden, Prüfungsängsten ebenso wie die Zielarbeit und der Aufbau von Motivation, Konzentration, Selbstbewusstsein. Die Belief-Ebene war anfangs also den NLP-Fortgeschrittenen vorbehalten. Das hat sich rasch geändert. Etliche Elemente der NLP-Master-Ausbildung sind seither in die Lerncoach-Ausbildung integriert worden.

Erzieherische Wirklichkeit

Über Regeln und Werte wird in Schule und Erziehung zwar oft gesprochen, überwiegend jedoch im Sinne von „du darfst/darfst nicht“ und „man sollte/sollte nicht“. Ein System von Belohnung und Strafe gehört dazu. Echte Ansatzpunkte für Veränderungen bieten sie offensichtlich nicht, sonst wären die Verhältnisse längst andere.

Schule darf – wenn es denn in Familie und Elternhaus nicht geschieht – ein Ort sein, an dem nicht nur über Regeln und Werte gesprochen, sondern auch daran gearbeitet wird: Mit vertretbarem Aufwand soll die Veränderungsarbeit machbar sein und vorhandene Ressourcen nutzen. Sie soll möglichst schon fertig aufgebaut sein – mit einem Nutzen, der jederzeit und für alle Beteiligten erkennbar ist.

Das neu konzipierte Schulfach „Glück“ bietet Ermutigung und Anregungen für LehrerInnen und SchulleiterInnen – in strukturierter und erprobter Form – für eine möglichst glatte Integration im Unterricht. Es befasst sich mit den Beliefs. Neu daran ist, dass Ernst Fritz-Schubert, als Pädagoge im Schulsystem verwurzelt, erfolgreich aus dem Trott von Vorschriften und Rahmenplänen ausbricht. An Strukturreformen glaubt er ebenfalls schon lange nicht mehr. Er will unmittelbar die Lebens- und Lernvoraussetzungen seiner Schüler verbessern. Dafür gestaltet er ein pragmatisches Training. Folgerichtig werden Schüler nicht nur ge- und belehrt, sondern gefragt und praktisch gefordert. Sie müssen sich nun eigene Gedanken machen, was sie wollen und wie sie das erreichen können. „Woher komme ich? Welche Stärken habe ich? Welche Ziele verfolge ich? Und wie kann ich sie erreichen?“ Das sind die Fragen, die im Glücksunterricht gestellt werden. Sich selbst Ziele setzen und sie erreichen! Und dabei Glücksgefühle erleben.

Was bleibt?

Das neue Schulfach „Glück“ hat erfreulicherweise Nachahmer gefunden. Es stellt ein Mentaltraining für Schüler dar, mit dem sie (wie Sportler seit Längerem) ihre Bestleistungen abrufen. Zu den üblichen Lehr- und Lernformen auf Umgebungs- und Verhaltensebenen tritt die Kommunikation auf der Belief-Ebene. Schüler werden endlich einmal gefragt, was sie wollen! Damit gelingen fulminant bessere Bedingungen in der Kommunikation zwischen Schülern und mit ihren Lehrern. Die Lernstrategien fehlen da (noch). Die Inhalte und Ziele des „Lerncoachings mit NLP“ und das neue Schulfach könnten einander also bestens ergänzen.

Literatur

Ernst Fritz-Schubert: „Schulfach Glück. Wie ein neues Fach die Schule verändert“ Verlag Herder, 2008, 5. Aufl. 2010
Weitere Angaben auf Abruf beim Verfasser.



Franz Karig, NLP-Lehrtrainer, DVNLP;
NLP-LernCoach-Trainer in Freiburg i.Br.
www.Lerncoaching-NLP.de

Pass auf, Prinzessin, das Krokodil!

Von Katharina Junglas

Das Theater als Verhaltenslabor: Teams und Führungskräfte können das Geschehen auf der „Bühne“ des Geschäftsalltags verändern.

30 Führungskräfte schauen gebannt auf die Bühne, wo die Akteure offenbar alles falsch machen. Der Chef begrüßt kühl eine Mitarbeiterin, die nach sechs Wochen Krankheit zum ersten Mal wieder zur Arbeit erscheint. Sein ärgerlicher Unterton ist nicht zu überhören. „Da mussten Ihre Kollegen ja heftig für Sie mitarbeiten in den letzten Wochen!“ Eine Atmosphäre des Vorwurfs macht sich im Raum breit. Die Mitarbeiterin geht in Abwehrhaltung.

„Stopp!“ rufen da die ersten aus dem Publikum. Die Moderatorin am Bühnenrand fragt nach, was das Publikum anders haben will. „Der muss sie erstmal richtig begrüßen und fragen, wie es ihr geht“, meint ein Gruppenleiter. „Er soll ihr was zu trinken anbieten und sich mit ihr an den Besprechungstisch setzen. Das zeigt, dass er sich Zeit nimmt“, ergänzt eine Kollegin. Also, alles noch einmal von vorn. Der Kollege auf der Bühne und seine Mitarbeiterin, beide dargestellt von Schauspielern, fangen noch mal von vorne an – 30 Augenpaare beobachten, wie ihre Vorschläge dem Rückkehrgespräch eine positive Wendung geben.

Ein solches „Training mit Theaterelementen“ zielt auf eine Verbesserung des Gesprächsverhaltens. Gesprächssituationen unter starker Spannung, wie Klärungsgespräche etwa bei einem Konflikt, oder mit hoher Bedeutung, wie Mitarbeitergespräche, werden von professionellen Schauspielern auf die Bühne gebracht. Die Trainingsteilnehmer schauen zu. Ein Moderator vermittelt zwischen Bühne und Zuschauern, die Teilnehmer können den Akteuren auf der Bühne spontane Anweisungen zur Verbesserung der Spielszenen geben. Ergebnis sind gespielte Gesprächsabläufe, mit denen alle einverstanden und zufrieden sind.

„Das Spiel, verstanden als Durchspielen von Optionen des Handelns und Fühlens, verbunden mit der Möglichkeit, sich



Fotos: ac.consult

Wie es läuft, wenn der Chef schlecht drauf ist – Szene mit Karin Kowalcyk (Christel Kiefer Training) und André Schülke (ac.consult).

in unterschiedliche Rollen hineinzusetzen, ist nicht nur für das Kind von Bedeutung“, schreibt Joachim Bauer in seinem Buch „Warum ich fühle was du fühlst“ (Hoffmann und Campe 2005). „Auch Erwachsene brauchen Foren, auf denen Anschauungen, Handlungsstile und Gefühle erprobt und reflektiert werden können. Ein solches Forum ist das Theater.“

Gefühl der Ermächtigung

Seit 2008 führt unser Beratungsunternehmen, ac.consult in Aachen, gemeinsam mit Christel Kiefer Training sogenannte Trainings mit Theaterelementen durch. Wir waren verblüfft über die intensive Wirkung dieser Arbeitsweise, z.B. im Vergleich mit Rollenspielen, bei denen die Teilnehmenden ja viel aktiver bei der Sache zu sein scheinen. Bei Trainings mit Theaterelementen sitzen sie weitgehend im Zuschauerraum und kommentieren das Bühnengeschehen. Dennoch haben wir selten Trainings mit einer derartigen Intensität und hohem Aufmerksamkeitspegel über einen ganzen Tag hinweg erlebt. Auf der Suche nach Erklärungen für diese Wirkung stießen wir auf neuere Ergebnisse der Hirn-

forschung, wie sie etwa der Neurobiologe, Arzt und Hochschullehrer Joachim Bauer für ein breites Publikum verständlich aufbereitet hat.

So erklären wir uns die Wirkungsweise dieser Trainingsform: Das Bühnengeschehen erfasst die Teilnehmenden unmittelbar, obwohl sie „nur zuschauen“. Das funktioniert um so besser, je genauer die Szenen an realen Erlebnissen ansetzen. Spontan mischen sich die Führungskräfte in die Szenen ein und geben Anweisungen, um das gezeigte Verhalten zu verbessern. Die Hemmschwelle ist dabei schnell überwunden, weil die gesamte Aufmerksamkeit auf die Bühne gerichtet ist. Die Gruppe, die gemeinsam in eine Richtung schaut, bietet emotionale Sicherheit, die noch verstärkt wird durch die Gewissheit, dass sich niemand auf der Bühne exponieren muss.

Die Präsentation der Themen und Probleme mobilisiert vor allem Gefühle, Wertungen und Haltungen. Die Teilnehmenden sind sich oft spontan einig, „dass es so ja nicht funktionieren kann“. Sie tragen ihr Erfahrungswissen zusammen, um die Szenen zu verbessern. Dabei entstehen schrittweise „Verhaltensmodelle“, die aber nicht abstrahiert werden, sondern auf der Verhaltensebene bleiben.

Das Theaterspiel bannt die Aufmerksamkeit der Zuschauer und lässt sie in die Szenen eintauchen. Das Lernen benötigt keine gesonderte Transferleistung – die Identifikation mit den gezeigten Rollen versetzt Verstand und Gefühl gleichermaßen in Aktivität. Die Teilnehmenden schlüpfen in die Rolle der Regie, sie präsentieren sich selber etwas, sie inszenieren ihr eigenes Stück. Das erzeugt ein Gefühl der „Ermächtigung“ – nicht die eigenen Defizite stehen im Fokus, sondern die erlebte Fähigkeit zur Verbesserung.

Das Theater als Lernraum knüpft bei Erwachsenen an tief verankerte Fähigkeiten an. Die Reaktionen schon kleinster Kinder auf das Puppentheater zeigen, wie früh der Mensch vorgespülte Handlungen innerlich adaptiert und intensiv darauf reagiert. Auch im Erwachsenenalter bleibt diese Fähigkeit erhalten, in das beobachtete Geschehen tief einzutauchen und innerlich mitzuspielen. Auch wenn wir keine Prinzessin mehr vor dem Krokodil retten wollen, geben wir in solchen Situationen schnell die Distanz auf und lassen uns vom Geschehen auf der Bühne berühren.

Der Vorzug im Vergleich zum Rollenspiel

Von Geburt an hält das Gehirn ein hoch komplexes Werkzeug bereit, um durch Verhaltensimitation zu lernen: die Spiegelneuronen. Durch sie kopiert der Mensch beobachtete Handlungen und speichert sie in seinem Gehirn ab. Dazu ist weder Reflexion noch Abstraktion nötig. Der Vorzug bleibt zunächst auf der Verhaltensebene, was die mi-



Der Chef soll sich Zeit nehmen. –
Trainerin Christel Kiefer, Kooperationspartnerin von ac.consult,
arbeitet mit den Regieanweisungen der Seminarteilnehmer.

nimale Transferdistanz von Trainings mit Theaterelementen erklären könnte.

Nach Erkenntnis von Joachim Bauer und anderen Neurowissenschaftlern sind es die Spiegelneurone, die im Gehirn des Beobachters ein eigenes motorisches Schema aktivieren, und zwar genau dasselbe, welches zuständig wäre, wenn er die beobachtete Handlung selbst ausgeführt hätte. „Der Vorgang der Spiegelung passiert simultan, unwillkürlich und ohne jedes Nachdenken. Von der wahrgenommenen Handlung wird eine interne neuronale Kopie hergestellt, so, als vollzöge der Beobachter die Handlung selbst. Ob er sie wirklich vollzieht, bleibt ihm freigestellt. Wogegen er sich aber gar nicht wehren kann, ist, dass seine in Resonanz versetzten Spiegelneurone das in ihnen gespeicherte Handlungsprogramm in seine innere Vorstellung heben. Was er beobachtet, wird auf seiner eigenen neurobiologischen Tastatur in Echtzeit nachgespielt.“

Die Wirkung des Trainings mit Theaterelementen beruht paradoxerweise darauf, dass die Teilnehmenden nicht mitspielen, sondern das Bühnengeschehen vornehmlich visuell und emotional verarbeiten. Nach jahrzehntelanger Tradition des Rollenspiels als unvermeidlichem Standard in Kommunikationstrainings stellt diese These einige Gewissheiten scheinbar auf den Kopf. Das Zuschauen ist wirksam, weil ich nicht „nur“ zuschauen, sondern innerlich aktiv mitmache. Das lässt mich die Bilder des Bühnengeschehens offenbar als Situationen abspeichern, so dass ich mich spontan daran erinnere, wenn vergleichbare Situationen im Arbeitsalltag aufkommen.

Evolution der Lösung

Wie sieht das konkret aus? Bleiben wir bei unserem Eingangsbeispiel. Eine Mitarbeiterin kommt nach langer Krankheit wieder in das Unternehmen. Diese Szene macht deutlich, dass die Führungskraft hier mehrere „Gesprächsaufga-

ben“ hat, um einer Mitarbeiterin nach einigen Wochen Krankheit einen gelungenen Start zu ermöglichen. Zunächst lässt der Schauspieler die Führungskraft falsche Weichen stellen: „Endlich sind Sie wieder da, vier Wochen sind ja ganz schön lang, fragen Sie mal die Kollegen, was alles liegen geblieben ist“ usw. Daraufhin entwickeln die Zuschauenden schrittweise einen verbesserten Gesprächsablauf, der am Ende so aussieht: Der Chef erkundigt sich nach dem Stand der Heilung, informiert sachlich über Entwicklungen der letzten vier Wochen, plant mit der Mitarbeiterin den Arbeitsantritt, stellt sich für Rückfragen zur Verfügung. Am Ende der gelungenen Szene steht die Erkenntnis, dass die Führungskraft die Reintegration der Mitarbeiterin fördern kann.

Diese beobachtbare langsame Evolution in Richtung Lösung oder erfolgreiches Verhalten, an der alle beteiligt sind, ermöglicht Einsichten, die die Haltung verändern, z. B.: Es liegt in meiner Hand. So also kann es funktionieren. Das löst Blockaden und Widerstände auf und unterstützt eine zuversichtliche Haltung. Das wirkt tiefer als Appelle an künftiges Verhalten. Die verblassen rasch und werden von der Alltagskultur „geschluckt“. Szenische Bilder hingegen tauchen bei ähnlichen Situationen unwillkürlich wieder auf. Wir erinnern uns, wie wir durch unseren Zuruf gewissermaßen den Vorsatz des Krokodils, die Prinzessin zu entführen, vereitelten. Und die Szene entsprechend veränderten. Im Training mit Theaterelementen werden erwünschte und erfolgreiche Verhaltensweisen tiefer abgespeichert als im Bereich des rationalen Wissens und verändern so das eigene Verhalten.

Dieser Vorgang verstärkt sich noch in einer Gruppe, deren Mitglieder oft aus demselben Unternehmen kommen und die Unternehmenskultur teilen. Durch intensive Vorrecherche bringen Schauspieler diese Kultur und ihre Eigenheiten auf die Bühne. Die Teilnehmenden sehen Szenen, die spürbar nah an ihrem Arbeitsalltag ansetzen und oft große gemeinsame Heiterkeit auslösen. Organisationale Kulturen führen oft ein zähes Eigenleben. Hier werden Grenzen und Tabus aufgerichtet, die notwendigen Veränderungen im Weg stehen. Im „Theaterlabor“ können Lösungsansätze gefahrlos ausprobiert werden, die Teilnehmenden erkennen neue Ressourcen und simulieren deren Einsatz. Das Wir-Gefühl erleichtert ihnen den Weg.

Glücksbotenstoffe im Zuschauerraum

Trainings mit Theaterelementen wecken Emotionen wie Humor und Staunen und schaffen wohlthuende Distanz zum Alltag, ohne dass die Teilnehmenden sich vom Gesehenen distanzieren. Das gemeinsam erarbeitete Verhaltensvorbild sorgt außerdem für die Ausschüttung von Botenstoffen des Motivationssystems, das bei jeder gelingenden Kommunikation und Beziehungsgestaltung aktiviert wird. Wer Menschen nachhaltig motivieren will, muss nach Joachim Bauer

„ihnen die Möglichkeit geben, mit anderen zu kooperieren und Beziehungen zu gestalten“. Denn es seien Beziehung dieser Art, die mit der Ausschüttung der Glücksbotenstoffe Dopamin, Oxytozin und Opioide einhergehen. Nach Erkenntnis von Bauer sind „gelingende Beziehungen das unbewusste Ziel allen menschlichen Bemühens. Ohne Beziehung gibt es keine dauerhafte Motivation.“

Diese Verknüpfung von erlebter Lösung und guten Gefühlen unterstützt das Erinnern der Szenen: Weil ich gerne daran zurückdenke, beeinflussen sie mich positiv und motivieren mich, es auch so zu probieren. Angst, Druck und Stress hingegen verhindern das Lernen. Noch einmal Joachim Bauer: „Sobald Druck und Angst erzeugt werden, klinkt sich alles, was vom System der Spiegelneurone abhängt, aus: das Vermögen, sich einzufühlen, andere zu verstehen und Feinheiten wahrzunehmen.“ Vor allem verringere Stress die Fähigkeit zu lernen.

Trainings mit Theaterelementen sind unseres Erachtens am wirksamsten, wenn sie nicht als isoliertes Angebot daherkommen, sondern in Veränderungsstrategien eingebunden werden. Unsere Erfahrungen zeigen, dass Theaterarbeit an Tiefe gewinnt, wenn die Teilnehmenden über Basiskenntnisse der Kommunikation verfügen. Dann bewegen sie sich in den Reflexionen und bei Verbesserungsvorschlägen auf einer gemeinsamen Grundlage und wenden diese zur Optimierung z.B. von Führungsverhalten unmittelbar an.

Ein anderer Aspekt ist die Nacharbeit. Auch wenn diese Trainingsform in der oben beschriebenen Weise abgespeicherte Verhaltensvorbilder hinterlässt, sollte man – z.B. in einem Führungskräfteprogramm – danach am Ball bleiben. Die konkrete Umsetzung im Arbeitsalltag kann bei Führungsnachwuchskräften durch Einzel- oder Gruppencoaching weiter differenziert und stabilisiert werden, nachdem die Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur und mit dem eigenen persönlichen Führungsstil durch ein Training mit Theaterelementen intensiv angestoßen wurde.

Literatur

Joachim Bauer: Warum ich fühle was du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone. Hoffmann und Campe, Hamburg 2005

Joachim Bauer: Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren. Hoffmann und Campe, Hamburg 2006



Katharina Junglas, Unternehmensberaterin und Coach, Geschäftsführende Gesellschafterin ac.consult – Junglas Schülke Witzmann GbR, Aachen, www.acconsult.info.
eMail: junglas@acconsult.info

Telefonieren Sie gern mit Freunden?

Von Shelle Rose Charvet



Wie man mit Hilfe der LAB-Profile geeignete Mitarbeiter für gute Beziehungen im Unternehmen gewinnen kann.

Wenn Ihre Kunden bei Ihnen kaufen und mit Ihrem Service zufrieden sein sollen, ist von entscheidender Bedeutung, dass Sie auch die richtigen Mitarbeiter eingestellt haben. Wenn Sie wirklich geeignete Kandidaten aus-

wählen, lassen sich diese leicht schulen, gut motivieren und sie werden sich den Kunden gegenüber auch so verhalten, wie Sie es gerne hätten.

Mithilfe der LAB-Profile¹ können Sie Mitarbeiter rekrutieren, die nicht nur über das notwendige Wissen oder Können verfügen, sondern die auch von ihrem Wesen her genau zu Ihnen passen. Sie können Ihre Ansprache und Ihr Auswahlverfahren danach ausrichten, ob jemand wirklich in das Arbeitsumfeld oder zu den zu erledigenden Aufgaben passt und tatsächlich dafür geeignet ist, genau die Art der persönlichen Beziehung zu Kunden aufzubauen, die Sie in Ihrem Unternehmen gerne sehen möchten.

Mit den LAB-Profilen können Sie die unbewussten Motivationsauslöser einer Person erkennen. Deshalb macht es Sinn, dass Sie sich zuerst die betreffende Position genauer ansehen und bestimmen, welche LAB-Profile-Muster hierfür eine wichtige Rolle spielen. Wenn Sie dann Ihre Stellenausschreibung in der dazu passenden motivierenden Sprache formulieren, werden sich nur diejenigen Menschen angesprochen fühlen,

die auch zu Ihnen passen. Von einer in diesem Sinne gut formulierten Stellenbeschreibung werden sich nämlich zugleich auch all jene abgeschreckt fühlen, die in dieser Position nicht glücklich wären.²

Erstellen eines Stellenprofils

Für ein Stellenprofil brauchen Sie alle relevanten Informationen über die Position an sich, die von der Person erfolg-

1 LAB: Language and Behavior Profile. Es dient zum Erkennen von konkreten Verhaltensmustern über die Sprache eines Menschen.

2 Es gibt auch LAB-Profil-basierte Testtools im Internet, die Unternehmen bei der Kandidatenauswahl unterstützen: unter www.jobEQ.com, www.IWAMinstitute.com und www.Identity-Compass.com.

reich ausgefüllt werden soll, über das Arbeitsumfeld (derzeitige Situation und auch die Historie), über die Kultur (des Teams und der Organisation als Ganzes). Weiterhin müssen Sie Klarheit darüber haben, welches Ziel mit der Stelle erreicht werden soll, welche spezifischen Aufgaben und Verantwortlichkeiten dazugehören. Für jede zu besetzende Stelle nehmen Sie sich bitte etwas Zeit. Es geht u.a. um die in den

nachfolgenden Tabellen genannten Fragen zu den relevanten motivationalen und informationsverarbeitenden Mustern. Die Muster sind jeweils auf einer durchgehenden Skala angeordnet. Für Ihre Stellenbeschreibung können Sie ein Muster entweder an dem einen Ende der Skala oder an dem anderen Ende einordnen, oder auch irgendwo dazwischen.

Es folgt eine Analyse der motivationalen Muster. Die Position erfordert von der Kandidatin/dem Kandidaten, dass sie/er:

| | | |
|--|--|--|
| Niveau: Proaktiv | | Reaktiv |
| sofort handelt | nachdenkt und dann handelt | lange überlegt |
| Richtung: Auf etwas zu | | Von etwas fort |
| Prioritäten setzt, auf das Erreichen eines Ziel fokussiert | den Fokus auf Prioritäten und auf das Vermeiden von Problemen legt | Probleme identifiziert, verhindert oder löst |
| Quelle: Internal | | External |
| selbst entscheidet, über eigene Standards verfügt | entscheidet und sich anpasst | Feedback aufnimmt und sich entsprechend anpasst |
| Grund: Prozeduren | | Optionen |
| festgelegte Abläufe befolgt | Abläufe befolgt und diese anpasst | Abläufe neu entwickelt und nach Alternativen sucht |
| Entscheidungsfaktoren: Unterschiedlichkeit | | Gleichheit |
| Revolution, häufige Wechsel | Gleichheit mit Ausnahmen Evolution, Entwicklung | Beibehalten des Status quo |

Nachfolgend eine Übersicht über die von Ihnen bei der Kandidatin bzw. bei dem Kandidaten gewünschten informationsverarbeitenden Muster. Welche der folgenden Muster sind für diese Position wichtig?

| | | |
|--|--|---|
| Informationsgröße: Global | | Detailliert |
| Überblick | Überblick und Detail | Detail |
| Richtung der Aufmerksamkeit: Andere | | Selbst |
| Rapport mit anderen | | Fokus allein auf den Inhalt |
| Reaktion auf Stress: Emotional | | Kognitiv |
| Niedriger Stresslevel | Flexibel Mittlerer Stresslevel | Hoher Stresslevel |
| Stil: Unabhängig | | Kooperativ |
| Unabhängiges Arbeiten für sich allein | Beteiligung Eigener Verantwortungsbereich und Zusammenarbeit mit anderen | Gemeinschaftliches Arbeiten in der Gruppe |
| Organisation: Personenbezogen | | Objektbezogen |
| Fokus liegt auf den Menschen und deren Beziehungen | Menschen und Aufgaben | Zu erledigende Aufgaben |

| | | | |
|--|-----------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| Regelstruktur ³ : | | | |
| Meine/Meine | Keine/Meine | Meine/. | Meine/Deine |
| Kommunikation von Regeln und Erwartungen | Weitergabe von empfangenen Regeln | Machen Sie es, wie Sie denken | Verständnis für beide Seiten |
| Convincer-Kanal: | | | |
| Sehen | Hören | Lesen | Tun |
| Sehen um überzeugt zu sein | Hören | Lesen | Arbeiten mit ... |
| Convincer-Modus: | | | |
| Anzahl an Beispielen | Automatisch | Konsistent | Zeitdauer |
| Benötigt mehrere Beispiele | Weiß es sofort | Ist schwer zu überzeugen | Wird im Laufe der Zeit überzeugt |

Verwenden Sie diese Tabellen als Vorlagen, um zu bestimmen, wo auf der Skala der ideale Mitarbeiter für eine erfolgreiche Ausübung der Tätigkeit angesiedelt sein sollte. Über bestimmte Positionen lassen sich allgemeine Aussagen treffen. Wenn die Tätigkeit es in erster Linie erfordert, Anweisungen entgegenzunehmen, Probleme zu lösen und eingehende Telefonate an die richtige Person weiterzuleiten, dann spricht diese Art der Dienstleistung typischerweise für ein leicht reaktives, sehr personenorientiertes und hauptsächlich prozedurales LAB-Profil. So wird sichergestellt, dass der Mitarbeiter sich nicht wie eine hungrige Hyäne auf den Kunden stürzt, sondern diesem aufmerksam begegnet und sich dabei an die gewünschte Vorgehensweise hält.

Für viele Stellen im Service-Bereich gilt: Wenn Sie eine höchst proaktive Person einstellen, wird diese möglicherweise nicht sehr lange in diesem Job bleiben oder zufrieden damit sein, auf eingehende Anrufe zu warten. Wenn die Person sehr objektbezogen ist und ihrem Gegenüber wenig Aufmerksamkeit schenkt, ist sie möglicherweise nicht in der Lage, die Art von Beziehung zu Ihren Kunden aufzubauen, die Sie sich wünschen.

Bei all diesen eher allgemeinen Aussagen gibt es natürlich zahlreiche Ausnahmen. Daher ist es wichtig, zunächst sorgfältig zu analysieren, was genau in der jeweiligen Position gemacht werden soll. In der Notaufnahme eines Krankenhauses beispielsweise, wo die Mitarbeiter persönlich oder am Telefon mit Menschen in Notsituationen sprechen, ist es hilfreich, wenn sie hauptsächlich objektorientiert, zugleich aber auch ein wenig personenorientiert sind. Diese Kombination erlaubt es ihnen, die erforderliche Empathie zu zeigen und gleichzeitig auf die Beseitigung der Krise oder Krankheit zu fokussieren und so vor lauter Mitgefühl nicht zu vergessen, das Notwendige zu unternehmen.

Für Mitarbeiter am Empfang oder für solche, die hauptsächlich Anweisungen entgegennehmen, empfehle ich die Einstellung von Kandidatinnen oder Kandidaten mit einer hohen Personenorientierung in Kombination mit einem vorwiegend prozeduralen Muster. Ich empfehle aber kein ausschließlich prozedurales Muster, weil diese Menschen zwar einen bestimmten Ablauf befolgen, sich jedoch nicht völlig unflexibel und starr geben sollen. Denn sollte der Kunde eine abweichende Lösung benötigen, so bringen Menschen mit diesem Profil gleichzeitig die notwendige Flexibilität mit, um zum Prozess für aufgebrachte Kunden zu wechseln. Idealerweise zeichnen sich Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt dadurch aus, dass sie bei der Reaktion auf Stress ein flexibles Muster zeigen. Ein solcher Mitarbeiter wird vermutlich empathisch reagieren und gleichzeitig auch in der Lage sein, flexibel zu entscheiden, was sinnvollerweise als Nächstes getan werden sollte.

Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt mit einem flexiblen Muster empfinden Mitgefühl für ihr Gegenüber, bewahren aber auch einen kühlen Kopf, um sich um Belange der Person wirklich zu kümmern. Sowohl für Callcenter-Mitarbeiter als auch für Beschäftigte mit persönlichem Kundenkontakt ist es wichtig, dass sie bei der Reaktion auf Stress kein emotionales Muster zeigen. Wenn etwas schief läuft, werden solche Mitarbeiter sehr emotional reagieren und möglicherweise für eine längere Zeit in diesem Zustand verharren und es wird ihnen schwer fallen, ihr seelisches Gleichgewicht wiederherzustellen.

Auch für Beschäftigte im Einzelhandel gelten einige der oben gemachten Aussagen über geeignete LAB-Profil-Muster. Jeder hat vielleicht schon einmal erlebt, dass sich ein sehr proaktiver Verkäufer wie ein Geier auf einen stürzt. Ein zu reaktiver Verkäufer hingegen ist möglicherweise ge-

³ Kommunikation meiner eigenen Regeln/Kommunikation von Regeln, die für andere gelten sollen, und von Regeln, die von anderen übernommen werden

nau dann nicht zur Stelle, wenn er gebraucht wird, denn er erkennt nicht, wann es an der Zeit ist, aktiv zu werden.

Fallbeispiel: Great Universal Shopping

Das britische Unternehmen Great Universal Shopping (GUS) ist der größte Callcenter-Betreiber Großbritanniens und der drittgrößte Europas. In den Callcentern arbeiten hauptsächlich Frauen in Teilzeit. Einer ihrer Human Resource (HR) Manager hat erfolgreich am LAB-Profile-Consultant/Trainer-Certification-Programm teilgenommen. Als ich einmal eines der Callcenter besuchte, fiel mir auf, dass es an den Arbeitsplätzen schulterhohe Trennwände gab, über die man hinüber- und um die man herumschauen konnte – eine aus meiner Sicht etwas ungewöhnliche Art der Arbeitsplatzgestaltung.

Als ich hereinkam beobachtete ich, wie die meisten Mitarbeiterinnen von ihrem Tisch aufsahen, mich anblickten und dabei weiter mit ihren Kunden telefonierten. Fast jede begrüßte mich auf ihre Art, sei es mit einem Lächeln, Kopfnicken oder einem Augenzwinkern. Ich war beeindruckt, wie höflich, freundlich und offen interessiert diese Frauen waren. Nun, haben Sie bereits eine Idee, welches LAB-Profile-Muster sich wohl hinter diesem Verhalten verbirgt? Richtig, sie alle hatten ein personenbezogenes Muster.

Die Aufgabe der besagten Mitarbeiterin war es, Auftragsbestätigungen zu erteilen und dabei den Kunden wissen zu lassen, wie viel Stück von dem nachgefragten Produkt noch am Lager waren und, für den Fall dass der Lagerbestand nicht ausreichte, ein ähnliches Produkt anzubieten und dabei möglichst noch Zusatzgeschäfte zu tätigen. Was sie besonders auszeichnete, war ihre unglaubliche Fähigkeit, binnen kürzester Zeit Rapport zum Kunden herzustellen.

An ein Telefonat erinnere ich mich besonders gut. Das Selbstwahlsystem wählte die Nummer, und auf dem Bildschirm wurde die offene Bestellung angezeigt. Als die Kundin den Hörer abnahm, gab die Callcenter-Mitarbeiterin sich als GUS-Angestellte zu erkennen und nannte den Grund ihres Anrufes, nämlich den Auftrag zu bestätigen. Am Telefon war eine leicht hektische Frauenstimme zu hören, die antwortete, dass sie nicht viel Zeit habe, da sie gerade dabei sei, ihre Sachen für den anstehenden Urlaub zu packen. Daraufhin ergab sich das folgende Gespräch:

GUS-Mitarbeiterin: „*Oh! Wo fahren Sie denn hin?*“

Kundin: „*Wir fahren schon morgen zusammen mit ein paar Freunden mit unserem Wohnmobil los, und ich muss vorher noch ziemlich viel erledigen.*“

GUS-Mitarbeiterin: „*Wirklich? Das klingt sehr verlockend! Haben Sie den denn schon alles eingekauft, was sie brauchen, wenn Sie schon morgen losfahren?*“

Kundin: „*Naja, ehrlich gesagt, noch nicht alles.*“

Daraufhin listete die Kundin eine ganze Reihe von Produkten auf, die sie alle noch besorgen musste. Die meisten davon waren vorrätig, so dass die GUS-Mitarbeiterin sie per Kurier an die Kundin schicken konnte, damit sie noch rechtzeitig vorm Urlaub bei ihr ankommen würden. Das echte Interesse der Mitarbeiterin an dem Menschen, mit dem sie telefonierte, ermöglichte es ihr, ein echtes Gespräch mit der Kundin zu führen, in dessen Verlauf es ihr gelang, auch Kundenbedürfnisse sichtbar zu machen und zu befriedigen, die gar nichts mit dem ursprünglichen Anlass des Telefonats zu tun hatten.

Ich fragte die Mitarbeiterin, wie sie ihr vorverfasstes Skript nutzen würde, das die Mitarbeiter durch die verschiedenen Bildschirmmasken führen sollte. Sie antwortete, dass sie das Skript eigentlich nur dann nutzen würde, wenn sie einen wirklich schlechten Tag hatte, denn das Wichtigste sei doch, dem Kunden zu helfen.

Mit Stellenanzeigen die richtigen Menschen ansprechen

GUS hatte eine großartige Stellenanzeige erstellen lassen, die in allen lokalen Zeitungen in räumlicher Nähe zu den Callcentern geschaltet wurde. Die Anzeige zeigte eine professionell aussehende Frau am Telefon, darunter folgenden Textzug:

*Macht es Ihnen Spaß, mit Ihren Freunden zu telefonieren?
Dann haben wir den richtigen Job für Sie!*

Da das Muster „Personenbezogen“ immens wichtig für die erfolgreiche Ausübung dieses Berufes ist, wurden die Stellenanzeigen so entworfen, dass sich insbesondere Menschen mit diesem Muster angesprochen fühlten. Das Bild mit der Frau war die visuelle Entsprechung dieses Musters, während der Text sich an diejenigen Menschen richtete, die schon von sich aus gerne telefonieren und denen es leichtfällt, in einem Telefonat Rapport herzustellen.



Shelle Rose Charvet, Trainerin, Referentin, Beraterin und Kolumnistin in Burlington, Ontario, Kanada, unterwegs in Nordamerika und Europa. Der Artikel ist ein gekürzter Auszug aus ihrem Buch „Oh nein, schon wieder ein Kunde! Wie Sie Einstellungen ändern, bessere Ergebnisse erzielen und mehr Umsatz erwirtschaften“, das im Frühjahr 2011 bei Junfermann erscheint.

Das Ende der Geduld

Kirsten Heisig macht Vorschläge zur Eindämmung der Jugendkriminalität und zur Integration. Mit einer für ein Sachbuch überraschenden Resonanz.

Anfang 2006 geriet die Rütli-Schule aus dem Berliner Stadtteil Neukölln in die Schlagzeilen. Ein Jahr später hat die ehemalige Schulleiterin, Brigitte Pick, mit ihrem Buch „Kopfschüsse“ den Jugendlichen, die in der veröffentlichten Meinung meist als gewalttätig, bildungsunfähig, aggressiv, fundamentalistisch und chaotisch beschrieben werden, ein Gesicht gegeben.

Nun ist es Kirsten Heisig, die mit ihrem postum erschienenen Buch „Das Ende der Geduld“ erneut die Aufmerksamkeit auf diesen Problembezirk lenkt, für den sie als Jugendrichterin zuständig war. Und um es gleich vorwegzunehmen: Heisig war für viele eine unbequeme Frau, die sich nicht hinter dem Richterpult verschanzte, sondern für Kriminalitätsprophylaxe engagierte. Mit ihrem Buch nimmt sie nicht nur Kinder und Jugendliche ungeschminkt ins Visier, sondern auch deren Eltern, die Schule und andere Institutionen – aus der Sicht einer Jugendrichterin mit zwanzig Jahren Berufserfahrung in der Berliner Strafjustiz. Aus der Sicht einer Mutter von zwei halbwüchsigen Töchtern, einer Frau, die Ende Juni 2010, für alle überraschend, ihr Leben mit einem Suizid beendete und ihre Kritiker und Befürworter fassungslos zurückließ.

Am 26. Juli 2010 lag das Buch der toten Jugendrichterin Kirsten Heisig erstmals auf den Tischen der Buchhandlungen. Zwei Tage später war das bei Herder erschienene Buch mit einer Startauflage von 40.000 Exemplaren vergriffen und schoss auf den begehrten ersten Platz der Spiegel-Bestseller. Wie erklärt sich dieses lebhaftige Interesse für dieses Buch?

Das „Ende der Geduld“ ist eine Studie der Jugendkriminalität mit Fallbeispielen und Statistiken aus zwei Jahrzehnten, die kaum jemand unberührt lassen wird. Es ist eine Studie der Zuständigkeiten, Möglichkeiten und Grenzen der Jugendrichter. Der Gewaltdelikte der „Rechten“ und „Linken“. Der Entwicklung zum jugendlichen Intensivtäter. Der Situation in den Schulen, den Jugendämtern und der Polizei. Der Umsetzung richterlicher Weisungen, von Anti-Gewaltmaßnahmen bei freien Trägern und Projekten und von neuen Wegen.

Heisig berichtet von den „Karrieren jugendlicher Krimineller“, die mit Diebstählen und Sachbeschädigungen be-



Kirsten Heisig:
Das Ende der Geduld.
Konsequent gegen jugendliche Gewalttäter.
Herder, Freiburg 2010

ginnen, sich zu Körperverletzungsdelikten steigern und in scheinbar anlasslose Brutalität einmünden, ohne dass sie jemand zu stoppen vermag. Und sie zeigt, dass das bundes- und europaweit Gültigkeit hat. Vor allem, dass die Gewalttäter jünger, brutaler, skrupelloser werden. Dass die Gesellschaft immer hilfloser wird. – Das Buch handelt von Defiziten, die von den Mitverantwortlichen scheinbar unberührt ausgeblendet werden.

Und die Autorin stellt Fragen, unangenehme Fragen: Warum sehen Schulen, Jugendämter und Heimleiter zu, wenn Kinder, statt in der Schule zu sein, Handtaschen klauen, prügeln oder gar vergewaltigen? Warum dauert es oft Monate, Jahre, bis ein jugendlicher Straftäter vor dem Richter steht? Warum zeigt sich der Staat bei jugendlichen Gewalttätern oft so machtlos? Warum lässt er zu, dass Kinder sich und ihren Opfern die Chance auf eine würdige Teilhabe an unserer Gesellschaft verbauen? Darf der Datenschutz wichtiger sein als der Kinderschutz?

Als wäre das alles nicht bereits mehr als genug, muss Kirsten Heisig auch noch darum bemüht sein, sich mit diesem



leben in
resonanz

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

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

institutkutschera
Kommunikation in Resonanz

facettenreichen sozialpolitischen Anliegen vom Kielwasser jener Autoren fernzuhalten, die aus der deutschen Geschichte nichts gelernt und jeglichen Realitätsbezug verloren haben und mit einem zwielichtigen Menschenbild aufwarten. Aktuell ist das der frühere Berliner Finanzsenator und Bundesbankvorstand Thilo Sarrazin, dessen am 30. August 2010 erschienenes Buch Deutschland „vor Überfremdung“ warnen soll. Das Buch gelangte gewiss nicht nur durch den Medienhype auf den ersten Platz der Bestseller beim Online-Buchhändler Amazon und verwies „Das Ende der Geduld“ auf den zweiten Rang.

Irgendwann sei ihr der Geduldssaden gerissen, schreibt Heisig, und sie habe begonnen, sich Gedanken darüber zu machen, was sie zur Lösung der Probleme beitragen könne. Praktisch, nicht rechtstheoretisch! Denn die Verschärfung des Jugendgerichtsgesetzes hält sie ebenso für ungeeignet zur Eindämmung der Jugendgewaltkriminalität wie etwa höhere Strafen.

Eine günstigere Prognose hat für sie das von ihr initiierte und seit Januar 2008 in Berlin umgesetzte Neuköllner Modell. Sein Ziel ist es, die Zeit zwischen Delikt und strafrechtlichen Konsequenzen zu verkürzen, um eine bessere erzieherische Wirkung zu erzielen. Ein Modell, das für Heisig nicht als „Allheilmittel“ galt, sondern als „Baustein bei der Eindämmung von Kriminalität“, wie sie 2004 in einem Interview mit dem Berliner Tagesspiegel erklärte.

Außerdem verweist sie darauf, dass systemübergreifend zu wenig kommuniziert werde und dadurch wichtige Informationen verloren gehen. Man solle mehr Hand in Hand agieren. Das erhöhe den Informationsfluss und das Arbeitstempo, verbessere die Erkenntnislage und könne in eine für den Jugendlichen hilfreichere erzieherische Maßnahme einmünden.

Schließlich regt Kirsten Heisig ein Frühwarnsystem (Ampelsystem) an, weil Gewalt begünstigende Lebensumstände

sich häufig bereits in der Kindheit zeigen. Durch dieses System sollen alle Familien zunächst im grünen Bereich eingestuft werden. Bei dem Vorliegen von definierten Gefährdungskriterien schaltet das System auf die gelbe Phase um, und die dafür zuständigen Fachdezernate entwickeln einen Hilfeplan, der mit den Eltern besprochen und von ihnen unterschrieben werden sollte. Treffen bei den Eltern kritische Indikatoren wie Arbeitslosigkeit und Alkoholismus verbunden mit einem schlechten Gesundheitszustand und ersten Verhaltensauffälligkeiten des Kindes sowie Schulversäumnisse zusammen, ist nach diesem Konzept das unmittelbare Einschreiten der zuständigen Behörden unerlässlich.

Besonders im „Schulschwänzen“ sieht die Autorin einen bedeutsamen Risikofaktor für eine kriminelle Karriere. Darum hat sie unter anderem mit türkisch- und arabischstämmigen Eltern gesprochen, um sie von der Bedeutung der Schulbildung für ihre Kinder zu überzeugen. Denn aggressive Jugendliche verfügen nach ihren Erkenntnissen zumeist über geringe bis gar keine Schulbildung und über schlechte Sprachkenntnisse sowie einen enormen Medienkonsum.

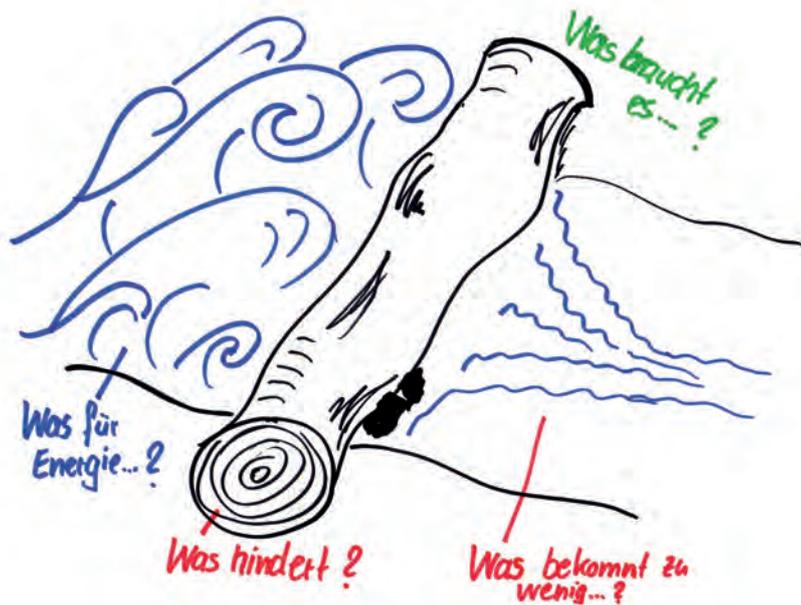
Das Anliegen ihres Buches sei, so Kirsten Heisig, dass die heranwachsende Generation in Deutschland die gleichen Bildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten hat, die es ihr ermöglicht haben, ihre beruflichen Lebensziele zu erreichen. – „Es ist deshalb, abgesehen von noch zu beseitigenden Handlungsdefiziten im Bereich der Kriminalitätsbekämpfung, insgesamt notwendig, eine ehrliche Debatte jenseits von Ideologien zu führen. Sie wird kontrovers, wahrscheinlich auch schmerzhaft sein. Deutschland wird sie aushalten – und mich auch.“ Zu wünschen bleibt, dass sich mehr Menschen wie Kirsten Heisig engagieren, die Deutschland aushalten muss. Menschen, die nicht nur mit ihren Worten, sondern vor allem mit ihrem konsequenten Verhalten über fruchtlose politische Sonntagsreden hinausweisen.

Franz-Josef Hücker

Nicht perfekt

Von Elke Meyer

Wie im Coaching Metaphern entstehen, die berühren.

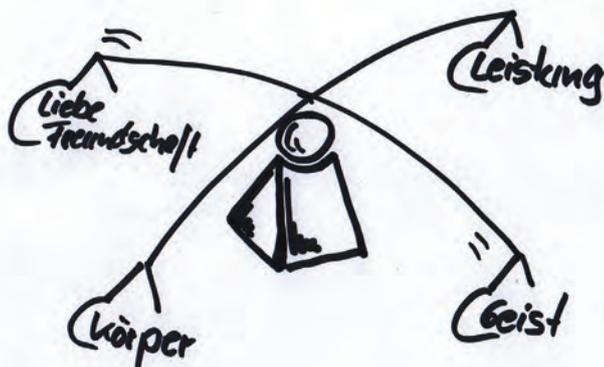


Im Coaching steht der unmittelbare, nicht im Einzelnen planbare Prozess im Vordergrund. Hier bereite ich keine Metaphern oder Visualisierungen vor, sondern lasse mich auf das ein, was meinem Coachee aktuell wichtig ist. In diesem Kontakt entstehen in mir Bilder, die ich konkretisiere und in eine Metapher zu verpacken versuche. Mit Hilfe einer Skizze stelle ich sie vor und erkläre sie. Durch die non-verbale Reaktion meines Coachees erhalte ich unmittelbar die Rückkopplung, ob ihn das Bild berührt oder nicht. Wenn ja, werden diese Bilder oft zum Leitfaden für den weiteren Prozess, der sich entwickelt und ergänzt wird.

Auf der einen Seite gibt es eine Anzahl von mehrfach wiederkehrenden Metaphern. Gerade bei der Mitarbeiter- oder Kunden-Kommunikation handelt es sich dabei um Standard-Bilder aus dem Kommunikationstraining, zum Beispiel das Eisbergmodell, das Inselmodell oder das Modell zu den unterschiedlichen Vorstellungswelten zweier Gesprächspartner. Zum Thema Work-Life-Balance ziehe ich häufig ein vierarmiges Mobile heran. Um Gegensätze zusammenzuführen, verwende ich Straßen, die zusammenlaufen oder das Bild des Reißverschlusses. Zum Abschluss eines Coachings sammeln wir die „Highlights“ in Form von Sonnenstrahlen.

Auf der anderen Seite gibt es Metaphern, die personenspezifisch sind, zu denen ich vielleicht den Grundstein lege. Im Gespräch mit dem Coachee entwickeln sie sich dann weiter. Hier sei das Beispiel eines Flusses genannt: Durch die Problemschilderung eines Klienten entstand bei mir das Bild eines aufgestauten Flusses, der hinter der Barriere bedrohlich brodelte: Es ist viel Energie vorhanden, aber eine Blockade hindert sie am Fließen. Dieses Bild übernahm der Coachee für sich und entwickelte es über zwei Jahre weiter: Die Barriere wurde abgetragen und die Energie kam ins Fließen. Ein attraktiver Seitenarm versandete und zwang zur Umkehr. Das Transportmittel auf dem Fluss wandelte sich vom Ruderboot zur Yacht. Am Ende des Coachingprozesses handelte es sich um einen breiten, kraftvollen Strom, der in angemessener Geschwindigkeit durch schöne Landschaften floss.

Im Zweiergespräch visualisiere ich Metaphern auf DIN A 4-Papier, nicht auf dem Flipchart. Dafür verwende ich Marker in den Grundfarben Schwarz, Rot, Blau und Grün. Pro Blatt zeichne ich damit ein Bild oder Thema auf, versehen es mit Überschrift und Datum und verwende es für den Coachee und mich selber als Protokoll. Meine Klienten nehmen in späteren Sitzungen immer wieder Bezug auf diese Zettel, und auch über das Coaching hinaus verwenden sie diese langfristig für sich als Erinnerungsanker.



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

„Ja“ zum Leben

Klaus Witt zeigt uns, wie wir im offenen Umgang mit der eigenen Endlichkeit wachsen können und das Leben lieben lernen.



Die Klienten in seiner Praxis leiden an Krankheiten, wie Allergien und Krebs, an Existenzängsten oder Burn-out. „In solchen Situationen das Leben als Wachstumsprozess zu betrachten, ist nicht leicht“, sagt Klaus Witt, Psychologischer Psychotherapeut in Bargteheide. Der Verlust des Arbeitsplatzes, schwere Erkrankungen, Trennung und Tod konfrontiert Menschen mit Themen, die sie gemeinhin meiden. Und doch kommen die Klienten oft von weither in seine Praxis. In der Therapie geht es darum, einerseits die Realitäten zu akzeptieren und andererseits neue Lebensperspektiven zu entwickeln. Klaus Witt begleitet sie dabei: „Viele Menschen konzentrieren sich auf Überlebensstrategien und verdrängen die eigene Vergänglichkeit.“ Wenn sie das Hier und Jetzt annehmen, so lautet seine Erfahrung, entdecken sie ihre Stärken und Möglichkeiten. „Die daraus entstehende Kraft ist förmlich zu spüren.“

Dieser Leitgedanke seiner Tätigkeit entstand während seines Zivildienstes bei der Hamburger Lebenshilfe. 1979 betreute Klaus Witt Kinder, die an Neuronaler Ceroid-Lipofuszinose litten, einer Hirnerkrankung, die zu geistigem Abbau, Erblindung, Muskelschwund und frühem Tod führt. Einige der Mädchen und Jungen hat er mit beerdigt. Die Zivildienstzeit habe ihn völlig umgekrempelt, sagt er. Anstatt wie geplant Elektrotechnik zu studieren, wählte er die Sozialpädagogik und wechselte dann zur Psychologie.

Klaus Witt erinnert sich noch lebhaft an Seminare bei Reinhard Tausch zur Auseinandersetzung mit dem Tod. Einmal sei er „völlig neben sich gewesen“, berührt, betroffen, beglückt, verzweifelt. „Lachen und Weinen, das war alles eins.“ Er erzählt, wie er zu Hause die Tür hinter sich zugezogen und erstmals über den Tod meditiert habe, seinen eigenen Tod und den seiner Frau. Wie ist es, wenn dir nur noch wenige Tage verbleiben? Und wenn die Stunde gekommen ist, wie blickst du dann auf dein Leben?

Klaus Witt: „Du gelangst rasch zu den Themen, die dir wirklich wichtig sind. Wo sind Menschen, Beziehungen und Ziele, die dir etwas bedeuten? Wie verändern sich im Ange-

sicht des Todes Probleme? Es sind die Tabuthemen, die dir Impulse fürs Leben geben.“ Bei Klaus Witt war es zum Beispiel der Impuls, den Zeitpunkt, Vater zu werden, nicht mehr länger hinauszuzögern und sich auf den Kinderwunsch seiner Frau einzulassen. Kein Jahr nach dieser denkwürdigen Vorlesung bei Reinhard Tausch wurde die erste Tochter des Paares geboren. „Sich der Kostbarkeit des Lebens bewusst zu sein, lässt mich intensiver und dynamischer leben“, sagt er.

Auch als Psychotherapeut und Coach ist sein Hauptmotiv Lebenszufriedenheit, Gesundheit und Erfolg. Schon bald nach dem Studium habe er den Fokus verschoben: weg von der in der Psychiatrie üblichen Orientierung auf Symptom und Problem, hin zu Lösung und Lebensfreude. Diesen Wahrnehmungswechsel bewirkte seine Ausbildung im NLP. Nach einigen Jahren als Unternehmer und freier Trainer von Teams und Führungskräften zog es ihn dann in die Therapie. Unter Gerhart Unterberger und mit Kollegen entwickelte er das Hildesheimer Gesundheitstraining. In Hamburg promovierte er über „Effekte mentaler Allergiebehandlung“ zum Dr. phil.

Heute arbeitet er zusammen mit einer Kollegin in eigener psychotherapeutischer Kassenpraxis und in der von ihm gegründeten ECP-Akademie. Dort geht es neben NLP-Ausbildung um europäisch vernetzte Weiterentwicklung des NLP, um Forschung und um betriebliche Gesundheitsförderung. Jüngst veröffentlichte er im Rahmen des EU-Projekts „Sterben und Tod in Europa“ (siehe KS, Heft 3/2010, S. 56) unter dem Titel „Ja zum Leben“ zwei Entspannungsmeditationen „für eine liebevolle Auseinandersetzung mit der eigenen Vergänglichkeit.“ Es gehört zu seiner Erfahrung, dass die Auseinandersetzung mit dem Tode starke Fokussierungsprozesse bewirkt, die es gestatten, sich auf die wirklich wichtigen Dinge im Leben zu konzentrieren.

Regine Rachow

Des Streitens müde

Die Mediation bewährt sich als Beratungstool. Ihre Einsatzmöglichkeiten müssen nicht auf die Konfliktklärung beschränkt bleiben.

Über den BM-Kongress in Berlin.



Fotos: Wolfgang Willmann

Bewegung als nonverbales Mittel der Verständigung – hier in einem Workshop zu Fremd- und Selbstwahrnehmung in der Körpersprache.

Die Admiralsbrücke in Berlin wird von Reiseführern als ideale „location“ zum Feiern angepriesen. Tagsüber treffen sich Himmel und Leute an dieser Querung des Landwehrkanals südlich vom Kottbusser Tor. Und abends machen sie dann mächtig einen drauf: Straßenmusiker, Touristen, feierfreudige Kreuzberger. Nur stört das Lärmen bis tief in die Nacht hinein eben jenen Teil der Anwohner, der schon früh geregelter Tagwerk nachgeht. So wurde aus der Touristenattraktion ein handfester Konflikt, in dem Polizei und Ordnungsamt sich zunehmend überfordert sahen. Auf Anregung der Bürger engagierte die Stadtverwaltung zwei Mediatorinnen. Noch ist es zu früh für ein Fazit, doch so viel kann Peter Beckers, stellvertretender Bürgermeister im zuständigen Stadtbezirk Friedrichshain, bei einem der Podiumsgespräche auf dem BM-Kongress Mitte September in Berlin schon sagen: „Mediation im öffentlichen Raum ist ein Zukunftsmodell.“

Zufällig bestimmt am zweiten Kongresstag der Begriff der Mediation die vorderen Seiten der großen Tageszeitungen. Das Bundespräsidialamt in Berlin hat stolz seine „Mediatorenrolle“ in Sachen Thilo Sarrazin verkündet. Und so mancher Teilnehmer staunt nicht schlecht, als er etwa in der Süddeutschen Zeitung unter der Rubrik „Aktuelles Lexikon“ seine Tätigkeit erklärt bekommt. Der Mediator, steht dort, solle die Konfliktbeteiligten „einfühlsam an den Kompromiss heranführen, mit dem beide leben können“. Das klingt schon einmal ganz gut. Der Kongress mit seinen rund 80 Vorträgen, Workshops und Podiumsgesprächen betont immer wieder die Essenz des Mediationsprozesses: Über die konkrete und oft verfahrenere Interessenlage hinweg den Blick für die innere Not – die eigene und die des Gegners

– zu öffnen. Und so den Weg freizumachen für eine Lösung auf der menschlichen Ebene.

Der Bundesverband Mediation (BM) als Veranstalter spürt deutlich einen Trend hin zu solchen Prozessen. In den zurückliegenden Jahren hat sich die Zahl seiner Mitglieder jährlich verdoppelt auf derzeit 1500. Es ist der größte Methodenverband in diesem Bereich. Die Zahl der Fälle im Familienrecht, in großen Betrieben und vor Gericht wachse ständig, wie Stephan Breidenbach, Jura-Professor an der Universität Viadrina Frankfurt/Oder in seinem Vortrag am Ende des Kongresses sagen wird. Sogar große internationale Anwaltskanzleien legen inzwischen in der Mehrzahl der Fälle ihren Klienten nahe, über eine Mediation nachzudenken. Irgendwann würden eben auch Anwälte des Streitens müde, sagt Jutta Hohmann, Anwältin und 1. Vorsitzende des Bundesverbandes Mediation, im Gespräch mit dieser Zeitschrift.

Jutta Hohmann lernte die Mediation 1986 kennen, als sie während des Bürgerkrieges in Nicaragua weilte. Die Motivation, sich zu Hause tiefer damit zu befassen, bezog sie wie viele ihrer Kollegen damals aus dem Wunsch heraus, sich selbst zu verändern. In Juristenkreisen galt Mediation lange Zeit als „Parteierrat“. Man könne nicht zwei zerstrittenen Seiten dienen. 1996 fand die Tätigkeit von Mediatoren Eingang in die anwaltliche Berufsordnung. Heute verweist der BM stolz auf seinen Anteil am Entwurf zum deutschen Mediationsgesetz, das vom Bundesministerium für Justiz in diesem Jahr vorgelegt wurde. Ein Erfolg, den die BM-Vorsitzende vor allem auf das abgestimmte Vorgehen mit den beteiligten Partnerorganisationen zurückführt – der Bundes-Arbeitsgemeinschaft für Familien-Mediation

(BAFM) und dem Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt (BMWA).

Die Mediation bietet unterschiedlichsten Kommunikations-Profis eine Heimat: als Haltung, als entgeltliche Dienstleistung und Ehrenamt und immer mehr auch als Beratungstool. Die Gruppe jener „Kommunikations-Profis“, die sich die Mediation als Zusatzkompetenz aneignen, um damit natürlich auch Geld zu verdienen, wächst. Der BM sieht – mitten in seiner Strukturreform – in ihnen eine wichtige Zielgruppe. Er macht sich für sie attraktiv u.a. durch ein tiefes und öffentliches Nachdenken über seine Werte. Wie sieht es zum Beispiel mit dem Wert der Freiwilligkeit, der Eigenverantwortung und der Autonomie der streitenden Parteien aus? „Haben Sie schon einmal eine Mediation erlebt, die tatsächlich freiwillig ist?“ fragen Jutta Hohmann und Birgit Keydel, letztere ist die Organisatorin des „Berliner Mediationstages“, in einem der Hauptvorträge. Auf den meisten laste mehr oder weniger Zwang, ausgeübt durch Arbeitgeber, Gerichte oder eigenen Leidensdruck. Oder der Wert der Fairness und Gleichberechtigung der Parteien. Wie könnten Mediatoren diesen Wert leben und zugleich Respekt vor der Unterschiedlichkeit spenden und einfordern? Menschen seien nun einmal nicht gleich, und im Grunde gehe es um die Frage, „wie viel Unterschiedlichkeit wir letztlich aushalten können“.

Der Mediationskongress 2010 beginnt gewissermaßen mit einem Paukenschlag – Joachim Bauer aus Freiburg breitet blitzgescheit seine neurobiologische Begründung des Social-brain-Konzeptes aus: Das menschliche Gehirn ist „gemacht“ für gelingende soziale Beziehungen. Die Erfahrung, dass jemand Bedeutung für einen anderen Menschen habe, reicht, um die Botenstoffe seiner „Motivationssysteme“ zu stimulieren: Dopamin, Opioide, Oxytocin. „Der Mensch kann dem Menschen eine Droge sein“, sagt Bauer. Und zwar durch Beachtung, Anerkennung und Sympathie. Wenn es daran mangelt, reagiert das Angstzentrum im Hypothalamus. Die Motivationssysteme werden herunter- und die Stresssysteme hochgefahren. Zu den sichersten Stressaus-

lösern zählen physischer Schmerz, soziale Ausgrenzung und Demütigung. Und dauerhaft stimulierte Stresssysteme führen zu Aggression oder Depression.

Zu denken gibt ein Befund, den Kongressteilnehmer im Vortrag von Zukunftsforscher Rolf Kreibich vernehmen. 1997 befragte das Meinungsforschungsinstitut Allensbach einen repräsentativen Querschnitt der Bevölkerung in Deutschland, wie man sich die künftige Gesellschaft in zehn Jahren vorstelle. Unter 23 vorgegebenen Aussagen rangierten an vorderer Stelle: „die Reichen werden immer reicher, die Armen immer ärmer“ (78 Prozent), „die Gesellschaft wird immer kälter, egoistischer“ (71 Prozent), „die Zukunft wird unsicherer“ (61 Prozent), „nur die Starken werden sich durchsetzen“ (52 Prozent). 48 Prozent der Befragten erwarteten im Jahre 2007 soziale Unruhen. Am Ende der Prognose befanden sich die Aussagen „mehr Solidarität, mehr Zusammenhalt“ (9 Prozent), „mehr Entscheidungsfreiheit“ (5 Prozent), „die Politik wird bürgernäher“ (5 Prozent). Zehn Jahre später sind die düsteren Erwartungen tatsächlich eingetreten. Er hätte eine Revolution erwartet, sagt Kreibich. Stuttgart ist zu der Zeit noch kein Thema.

Die großen Mediationsverbände wissen, dass ihre Mitglieder nicht die einzigen Experten in Sachen Konfliktlösung sind. Kolleginnen und Kollegen benachbarter Gebiete bekommen auf dem Kongress unter der Rubrik „Tools für die Praxis“ Gelegenheit, ihre Art der Veränderungsarbeit mit Menschen zu zeigen. Zu erleben sind unter anderem Gewaltfreie Kommunikation, Klärungshilfe, Yoga und Meditation und das Neurolinguistische Programmieren. Thies Stahl etwa ist zum zweiten Mal als Akteur eingeladen, er stellt die „Schule des Wünschens“ in der Paarmediation vor. Menschen falle es leichter, mit Wünschen umzugehen als mit dem Begriff des „Konfliktes“, lautet eine Erkenntnis.

Das weiß auch Viadrina-Professor Stephan Breidenbach, der mit seinem Vortrag den letzten Paukenschlag des Kongresses setzt, in dem er u.a. eine Perspektive der Mediation skizziert. Was seien denn die Kompetenzen von Mediatoren? Breidenbach zählt auf: Mediatoren seien Wahrnehmungsspezialisten, fit in Kommunikation und Dialog, spezialisiert auf Prozesse, fähig zu strukturieren, Wissen zu verdichten und durch Komplexität zu navigieren, nicht zuletzt seien sie kreativ. „Und diese ganzen Fähigkeiten wollen Sie ausnahmslos an Konflikte verschwenden?!“ Welcher Manager gibt schon gern zu, dass er Konflikte hat. Aber Entscheidungen trifft er viele am Tag. So klingt die Schlussfolgerung einfach logisch: Menschen dabei zu begleiten lässt sich besser verkaufen, als sich auf ihre Konflikte zu orientieren.

Regine Rachow

Jutta Hohmann, 1. Vorsitzende des Bundesverbandes für Mediation, zusammen mit dem 2. Vorsitzenden, Thomas Robrecht, bei der Kongress-Eröffnung.



Wie sich Freude anfühlt

Mentaltechniken sind in Wirtschaft und Politik angekommen.

Therapeuten zeigten auf dem Kongress „Mentales Stärken“ in Heidelberg, wie sie funktionieren.

„Wer von Ihnen spürt Erleichterung, wenn er ein „schwieriges Projekt erfolgreich beendet hat?“ Der Referent, Matthias Mende, blickt erwartungsfroh in die Runde. Vermutlich ahnt er, was kommt. Er ist Psychologe, Therapeut und aus Salzburg angereist. Sein Workshop an diesem Vormittag befasst sich mit der „Bedürfnisökologie“ von Leistungsträgern. Also, wer fühlt sich am Ende einer angespannten Phase erleichtert? Etwa die Hälfte der Teilnehmer hebt die Hand.

„Hm“, sagt Matthias Mende und wiegt den Kopf. „Das ist problematisch.“ Raunen im Auditorium. Mende schmunzelt. Und schiebt natürlich eine Erklärung nach. „Lernpsychologen nennen das operante Konditionierung.“ Man spürt Erleichterung über einen Erfolg ja stets im Vergleich zu etwas *Schwerem*, zu einem unangenehmen Zustand. Der Erfolg werde so an die Mühsal des Wegs zum Erfolg gekoppelt, an den Stress, den man sich machte, um das Ziel zu erreichen. Der Zustand der Erleichterung wirke somit künftig in ähnlichen Situationen als Verstärker eines Verhaltens, das zu unangenehmen Zuständen führt. Das Unbewusste habe für das nächste Projekt gelernt: Wenn du erfolgreich sein willst, brauchst du Mühsal, Stress. Quäl dich gefälligst!

Mehr als 60 Referenten zeigen an fünf Tagen Mitte Oktober in Heidelberg, wie sich u.a. solche „schmerzverstärkenden“ Verhaltensmuster durchbrechen lassen. Die zahlreichen Techniken und Methoden fassen sie grob unter dem Begriff Mentaltechniken zusammen. „Wir nutzen das Wissen, das die Hypnotherapie über natürliche Phänomene erkundet, die unser Leben im Wachzustand und in veränderten Bewusstseinszuständen täglich begleiten“, sagt Bernhard Trenkle, Initiator und Organisator des Kongresses. Trenkle ist Hypnotherapeut mit eigenem Institut in Rottweil und war bis 2003 viele Jahre Vorsitzender der Milton-Erickson-Gesellschaft für Klinische Hypnose in Deutschland (M.E.G.).

Sein Anliegen ist es seit langem, Experten aus Therapie und Psychologie, aus Beratung und Coaching Gelegenheit zu geben, Erfahrungen und Knowhow über die Nutzung von Trance-Phänomenen und Hypnose für die individuelle Leistungsförderung auszutauschen. Nach 2007 ist dies nun der zweite Kongress und mit gut 1300 Teilnehmern auch international einer der größten. Mentaltechniken beschränken sich längst nicht mehr auf den klinischen und psychotherapeutischen Bereich. Trainer und Coaches bereiten heute Sportler *mental* auf ihre Rekorde vor. Sie helfen Menschen,



Foto: Veranstalter

Der Kopf ist rund, damit das Denken seine Richtung wechseln kann – Kongress-Initiator und -Organisator Bernhard Trenkle zur Eröffnung.

Ängste vor Prüfungen oder wichtigen Auftritten zu überwinden oder nach Krisen wieder zu alter Stärke zu finden. Ihre frohe Botschaft lautet: Alles, was ein Mensch dafür braucht, trägt er bereits in sich. Er benötigt lediglich einen Zugang dazu. Und der führt über das Unterbewusstsein.

Mentaltrainer und -therapeuten sehen Leistungs- und Heilungsblockaden gewissermaßen als Echos seelischer wie körperlicher Verletzungen an, als Folgen von Überzeugungen, auch von Denk- und Verhaltensmustern, die sich im Laufe des Lebens einschleifen. Unter anderem über Trancen verschaffen sie ihren Klienten Zugang zur inneren Bilder- und Vorstellungswelt, zu ihrem unbewussten Wissen, um die Blockaden zu lösen. Trancen sind Zustände besonderer – nach innen oder nach außen gerichteter – Konzentration. Dabei fokussiert sich das Bewusstsein entweder auf etwas Bestimmtes oder es öffnet sich diffus nach allen Seiten hin. Die Wahrnehmungsfähigkeit ist dabei eingeschränkt. Musik, Tanz, Mantras, eine vage, suggestive Sprache können uns in Trance versetzen.

Gunther Schmidt, Arzt und Hypnotherapeut aus Heidelberg, erklärt in einem der Plenumsvorträge, wie Menschen sich selbst und andere täglich in Trance-Zustände „hinein hypnotisieren“ – oft leider in „Problemtrance“. Bei Fehlschlä-

gen etwa kasteien wir uns innerlich, statt uns mit Verständnis zu begegnen. Oder wir erkundigen uns, in bester Absicht, bei unseren Mitmenschen nach der *Migräne*, der *miserablen* Ehe oder dem *ätzenden* Chef. Einer der wirksamsten Wege aus der Problemtrance führt nach Erfahrung von Gunther Schmidt über die „Ideomotorik“, Veränderungen in Körperhaltung und Gestik. Das wird im Plenum gleich geübt. Tatsächlich fällt es schwer, in düsteren Gedanken zu verharren, wenn wir sie bewusst mit bestimmten Gesten der Hand begleiten. Oder die Schultern aufrichten, tief durchatmen, uns festen Schrittes bewegen.



Konzentriert und doch entspannt – Plenum im Großen Saal der Stadthalle Heidelberg

„Der Kopf ist rund, damit das Denken seine Richtung wechseln kann“, zitiert Bernhard Trenkle einen Aphorismus. Mentaltrainer helfen ihren Klienten beim Richtungswechsel, indem sie deren bewusste Erwartungshaltung in Frage stellen. Die Interventionen leben vom Überraschungseffekt und damit auch vom Humor, was dem Kongress etwas sehr Heiteres verleiht. Hypnotherapeuten verfügen offenbar über einen unerschöpflichen Vorrat an Geschichten. Bernhard Trenkle erzählt die von seinem Großvater, der nach einem herzhaften Krach mit der Tochter, Trenkles Mutter, in die Küche zu ihr geht und irgendwie gedankenverloren murmelt: „Sag mal, Sophie, ich bin mir nicht mehr ganz sicher, aber zwei und zwei – das sind doch – vier. Oder?“ Und nicht locker lässt: „Es sind doch – vier, gell, Sophie?“ Irgendwann kommt Sophie, halb verärgert, halb erstaunt nicht umhin, ihrem Vater zuzustimmen. „Ach“, spricht da der Großvater mit einem Seufzer, „nun bin ich aber froh, dass wir endlich mal wieder einer Meinung sind.“

Meist genügen kleine Schritte, Änderungen etwa im Ablauf bestimmter Verhaltensmuster, um Problemtrancen zu durchbrechen. Oder eine bestimmte Frage, wie etwa Kirsten Dieckhoff, Leiterin der Solutions Academy in Bad Homburg, es in der Arbeit mit Führungskräften und Teams aus der Wirtschaft erlebt. So genannte „coping questions“ gehören inzwischen zum Standard eines jeden Coachings: Angenommen, Sie hätten die Lösung – woran würden Sie es merken? Oder: Auf dem Weg dorthin, als ersten Schritt – was können Sie dafür tun? Es scheinen nur Worte, doch sie wirken als „Primer“: die *Lösung*, der *erste Schritt*, das *Können*, das *Tun*. Der „problembeladene“ Geist wird einfach überrumpelt, indem man ihm schon die Lösung unterstellt. So wird er frei, um sich mit Hilfe des Unterbewusstseins auf die Suche zu begeben.

Bringt die Leute gleich in Trance, sprechen könnt ihr später drüber. Das zählte zu den Prinzipien Milton Ericksons (1901–1980), des Übervaters der Hypnotherapie. Die teils sehr weit gereisten Referenten des Kongresses zeigen eine große Spannweite des heutigen Verständnisses seiner Arbeit. Kjell Fageur zum Beispiel, schwedischer Weltklasse-Klarinetist, der gerade an einem Buch über Mentaltraining

für Profi-Musiker schreibt. Oder Tianjun Liu, Leiter des Qi-Gong-Laboratoriums der Peking Universität. Bruno Hambüchen, Mentaltrainer seines Neffen, des Turner Fabian Hambüchen, referiert trotz parallel laufender Turn-WM auf der Tagung. Jeffrey Zeig aus Phoenix, Gründer und Leiter der Milton H. Erickson Foundation, verdeutlicht die Wirkung von Trancearbeit durch den Vergleich mit Beethovens fünfter Symphonie.

Jeder dritte Kongress-Teilnehmer kommt aus der Wirtschaft, der Kultur, der Pädagogik, der Sozialarbeit. Personalchefs von Konzernen, Entscheider im Finanzsektor, Leiter großer Akademien holen sich hier Input für die Weiterbildung von Mitarbeitern und Führungskräften. Sollte sich künftig dank mentaler Techniken die narzisstische Endlosschleife „Höher-schneller-weiter“ in der Gesellschaft etwa noch heftiger drehen? Das kann nicht im Sinne des Erfinders sein. Nein, ist es auch nicht, sagt Initiator Bernhard Trenkle. Als ein in der humanistischen Psychologie geschulter Fachmann vertraut er auf den Einzelnen: „Mentaltechniken verhelfen Menschen zum besseren Kontakt mit den tieferen Schichten ihrer Persönlichkeit.“ So vermögen sie auch die „Reset-Taste“ zu drücken, wie er sagt, um die Endlosschleife anzuhalten, um ihr Stressverhalten zu ändern. Egal ob als Manager, Leistungssportler oder Politiker.

Letztlich ist es auch eine Frage der „Bedürfnisökologie“, wie Matthias Mende aus Salzburg in seinem Workshop noch ausführen wird. Doch erst einmal versuchen wir, einen Ersatz zu finden für das Gefühl der Erleichterung, das unser Stressverhalten verstärkt. Freude zum Beispiel – die ist einfach nur da, an nichts gebunden, was nach Mühsal und Leiden ausschaut. Wir könnten uns unsere Erfolge vergegenwärtigen und sie würdigen. Wir könnten Situationen erlebter Freude aktivieren und im Körper erkunden, wie die Freude sich anfühlt. Und wo wir sie spüren. Der Anschauung halber führt auch Matthias Mende sein Auditorium in eine leichte Trance. Es wird wohl kaum einen Kongress geben, der seine Teilnehmer so entspannt entlässt, wie „Mentales Stärken“ in Heidelberg. Die Fortsetzung folgt 2014.

Regine Rachow

Coaching als praktische Vernunft

Die Methoden sind vielgestaltig, doch das Anliegen ist gleich: Menschen dabei zu helfen, ihren Handlungsspielraum zu erweitern. Vom Ultraman zu Aristoteles – NLP-Kongress in Berlin.

Was muss ich tun, um – erfolgreich, schlank, zufrieden, gesund und geliebt zu werden? Es gehört zur Erfahrung wohl jedes Beraters, Therapeuten und Trainers, dass Klienten ein Patentrezept erwarten. „Das ist nicht verwerflich“, sagt Martin Haberzettl in seinem philosophischen Exkurs auf dem NLP-Kongress Ende Oktober in Berlin. Schon Ludwig Wittgenstein habe vom großen philosophischen System geträumt. Und es eine zeitlang sogar für abgeschlossen erklärt.

So ist der Mensch nun einmal: Er hätte es gern hübsch systematisch und übersichtlich determiniert. Wenn ich A tue, tritt B ein. Wenn ich immer schön lieb bin, bekomme ich Schokolade oder was ich sonst noch will. Aber das Leben ist nicht so. Und auch Wittgenstein kam später in seinen „Philosophischen Untersuchungen“ zu tieferen Einsichten. Sein nicht-systematisches Vorgehen dabei verglich er mit der Erkundung einer Stadt, bei der man bewusst Umwege beschreitet und kleine Plätze aufsucht, um sich das Ganze zu erschließen. Martin Haberzettl findet viele Parallelen zwischen der Methode seines philosophischen Vorbildes und der Tätigkeit des Coachs. Die Intention bestehe nicht darin, so schnell wie möglich von A nach B zu kommen. Sondern „hellhörig“ Unstimmigkeiten und Widersprüche aufzuspüren. Wie sich daraus und anhand naiv-kritischer Fragen überraschende Wendungen ergeben, konnte das Publikum an zwei typischen Aussagen von Klienten lernen. Für Haberzettl ist solches Coaching „angewandte praktische Vernunft im Sinne Aristoteles“.

Vom Siebertreppchen aus wirkt der Weg zum Erfolg freilich sehr logisch und selbst mit seinen Umleitungen stringent. So vermag etwa Joey Kelly, der vom Deutschen Verband für Neurolinguistisches Programmieren, dem Kongress-Veranstalter, zum Hauptreferat eingeladen wurde, das Publikum mit seiner persönlichen Geschichte sichtlich zu erfreuen und auch zu bewegen. Seine Geschichte zeigt vor allem einen jungen Mann, der es als Mitglied der Kelly Family von der Straßenmusik ins vollbesetzte Olympiastadion, vom Manager einer Pop-Band zum Ultraman geschafft hat.



Martin Haberzettl

Was genau bewegt einen Menschen dazu, bei Eiseskälte in Alaska 160 Kilometer nonstop in 30 bis 40 Stunden zu bewältigen? Was konkret ist es, das jemanden im Death Valley nach einer kurzen Rast beim Badwater Run (gut 200 Kilometer bei Temperaturen von über 40 Grad Celsius) seine geschundenen, fiebrigen Glieder wider alle Vernunft hoch- und weitertreiben lässt? Das blieb offen – abgesehen von der Erkenntnis, dass es ein Ziel braucht und den „Willen, oben auf dem Treppchen zu stehen“.

Von nun an geht's bergauf

Natürlich bietet der Kongress noch Gelegenheit, sich einer Antwort zu nähern. Etwa mit Fragen nach unseren Werten, über die wir bei Bernd Isert am Ende des ersten Kongress-tages ins Nachdenken geraten: „Was haben Sie in den zurückliegenden fünf Jahren hintangestellt, weil anderes wichtiger war?“ Werte ändern sich nicht nur, sie sind auch antagonistisch: Sicherheit oder Wagnis, Beherrschung oder Begierde. „Als aufgeklärte Menschen wissen wir, dass wir all die Archetypen brauchen“, sagt Isert und stellt sie für das Publikum auf – als „innere und soziale Anteile“ und mit Namen aus der brasilianischen Götterwelt. Am Ende sehen

Fotos: Rachow/Roeber



Jens Tomas (Vorstandsvorsitzender DVNLP), Joey Kelly (v.l.)

wir uns mit jenen Werten versöhnt, die etwas weniger „ethisch“ anmuten. Sie sind nicht „an sich gut oder böse“. Was an ihnen zuweilen stört, auch „verstört“, sind die Strategien, mit denen wir sie zu leben versuchen.

Das Überraschende an den jährlichen NLP-Kongressen ist es zu sehen, wo überall NLP drin- oder dahinterstecken kann. Etwa in speziell entwickelten Methoden, die sich die Urheber gern schützen lassen. Oder in Kombination mit Vorgehensweisen anderer „Schulen“, wie Yoga und Meditation, energetische Psychologie oder The Work. Und immer als humanistisches Prinzip, das die Arbeit der Coaches durchzieht und sich im ziel- oder lösungsorientierten Arbeiten zeigt mit konsequentem Blick auf die persönlichen Ressourcen der Klienten, Coachees, Supervidenden.

Die Bilder und Sprüche über das Alter sind ja hinlänglich bekannt: Lebensabend, Ruhestand, die besten Jahre sind vorbei, von nun an geht's bergab. „Wieso das denn?“ fragt Barbara Knuth, Coach, Mediatorin und Organisationsberaterin in Braunschweig. Ihre Erfahrung ist eine andere, seit sie ältere Menschen zum Beispiel



Barbara Knuth – Practitioner 50 plus

als ehrenamtliche Mediatoren ausbildet und sieht, welche Erfolge Frauen und Männer selbst jenseits der Siebzig dabei erleben. In ihrem Workshop stellt sie u.a. das Curriculum für einen „NLP-Practitioner 50 plus“ vor. Die Idee dazu trug sie schon seit Jahren mit sich herum. Nun haben die demografische Entwicklung und ihr eigener Eintritt ins „Alter“ die Zweifel über den Sinn spezieller Arbeit von und mit „Senioren“ getilgt. Für ihr neuestes Projekt hat sie wichtige Partner, wie den Neurobiologen Gerald Huether und das Kultusministerium Niedersachsen, mit im Boot. „Von nun an geht's bergauf!“ lautet ihr Spruch.

Der Dreh- und Angelpunkt im Coaching sind Überzeugungen über sich selbst und die eigenen Handlungsspielräume, sagt Anne Theißen, Psychologin, NLP-Lehrtrainerin und Business-Coach aus Mannheim. Beispiel ist ein „klassischer“ Klientensatz: „Ich muss mich noch mehr anstrengen“. Als innerer Glaubenssatz wirkt er u.a. auf Verhaltensmuster, Grundemotionen, Motivation und Selbstkonzept – und dies meist wenig wertschätzend, sondern fordernd und vor allem überfordernd. Coaching hilft dort herauszukommen, indem es Klienten dabei begleitet, den entsprechenden Satz zu erkennen, zu dekonstruieren oder aufzutauen und eine neue Überzeugung an seiner Statt zu finden. Zum Beispiel: „Ich halte mich in Balance.“



Gefühl, Körper, Schmetterling

Bei Anne Theißen, die u.a. mit den Erkenntnissen des „Embodiment“ arbeitet, kommt noch ein Weiteres hinzu, und zwar: die neue Überzeugung „verkörpern“ zu lernen. In ihrem Workshop vermittelt sie die notwendigen neurobiologischen Grundlagen dafür und gibt den Teilnehmern durch Übungen Proben für die Macht der körpergebundenen Intelligenz. Sie funktioniert u.a. über Bilder, Metaphern und über Gefühle im ursprünglichen Sinne: das Erspüren von Körperreaktionen im Zusammenhang mit der Suche nach Ideen und Wegen zu neuen Überzeugungen.

Birgit Bader, Psychotherapeutin und Coach, führt die Teilnehmer ihres Workshops auf eine Gratwanderung zwischen Coaching und Therapie. Die Übergänge sind tatsächlich fließend. Klienten haben manchmal schon sehr konkrete Vorstellungen von der Coaching-Methode ihrer Wahl. „Coaching“, sagt Birgit Bader, „klingt auch nicht ganz so krank.“ Zuweilen sagen ihr die eigene Erfahrung und das Gespür von Anfang an, hier wäre eine Psychotherapie angezeigt. In ihrem Workshop bringt sie verfremdete Beispiele aus der Praxis und lädt ihr Publikum ein: „Was würden Sie tun?“ Es ist ein kollegialer Austausch im besten Sinne, bei dem deutlich wird, wie viele Wahlmöglichkeiten auch den Coaches offen stehen.

Mit Thies Stahl gelangen wir zu den „Prozess Utilities“, und in seinen Demos scheinbar aus dem Stegreif sind wir wieder ganz bei der „angewandten praktischen Vernunft“. Man schaut ihm gerne zu, wie er Kongress-Teilnehmer aus ihrem „Problemmodus“ holt, indem er wesentliche Elemente ihres unbewussten nonverbalen Verhaltens, vor allem ihrer „Ideomotorik“ und Problem-Metaphern nutzt, sozusagen „nutzt“. Die innere Haltung, in der er sich dabei dem „Problem“ seines Klienten widmet, vergleicht er mit einem Professor, der gerade einen unbekanntem Schmetterling entdeckt: „Oh, was für ein interessantes Exemplar!“ Am Ende zeigt sich, dass das Problem entweder gar keines ist, sondern eine Herausforderung, wie der Klient sie schon mehrfach gemeistert hat und für die er auch klar einen anderen Begriff findet. Oder es ist durchaus ein Problem, aber das Unterbewusstsein hat sich, dank der fast beiläufigen Intervention von Thies Stahl, längst auf die Suche nach einer Lösung begeben. Ach, wäre das Leben doch immer so.

Regine Rachow

TRAINER



Henri Apell

NLP-Trainer (DVNLP)
Master-Coach (ICI)
Blogger

Schwerpunkte:

- Online-Marketing für Coaches und Trainer
- Berufswegfindung
- Konfliktcoaching bei „verfahrenen Situationen“
- Transformationscoaching mit Matrix-Energetics®



Henri Apell
Landhausstr. 17
D-69115 Heidelberg

Tel/Fax: 06221-5872223

www.coach-im-netz.de
www.matrixsurfer.de
www.ich-coache-dich.de
anfrage@coach-im-netz.de

**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

Gabriele Danners



Heilpraktikerin ausschl. auf dem Gebiet der Psychotherapie,
Geprüfte Hypnotiseurin (E.I.C.H.)*
* The Essex Institute of Clinical Hypnosis
Hypno-Analytikerin, Ausbilderin, Coach, psychologischer Berater, Vastu-Shastra Berater

Diverse Ausbildungen:

Kinderhypnose, Katathymes Bilderleben, Energy Coaching

Schwerpunkte:

Ausbildungen (Hypnose, Energy Coaching)
Hypno-Therapie • Energy Coaching
Zielorientiertes Business-, Karriere- und Personal Coaching • Training-Beratung
Führungskräfte • Burn-Out-Bewältigung
Stress- und Zeitmanagement
Mitarbeitermotivation



**Praxis für Psychotherapie
Gabriele Danners**
Heilpraktikerin für Psychotherapie
Langgasse 19 • D-50858 Köln

Telefon: 0221/13067003 • Telefax: 0221/13067005
eMail: info@gabriele-danners.de
Web: www.hypnose-danners.de

**Katja Dyckhoff
Thomas Westerhausen**



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

Weitere Ausbildungen:

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

Arbeitsschwerpunkte:

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



POWER RESEARCH SEMINARE
Heidebergenstraße 21
D-53229 Bonn

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

Dr. Frank Görmar



Gründer der EXPLORERS' Akademie (ehemalige 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, Businesscoaching, Teamcoaching, Dialogos, Großgruppenprozesse

EXPLORERS'

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

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

PORTRÄTS



Antje Heimsoeth

NLP-Lehrtrainerin, Coach, DVNLP, Lehr-Institut & Lehrcoach, ECA, Fachbuchautorin, Vortragsrednerin, wingwave®-Coach, Dozentin an der Hochschule Ansbach, Studium Geodäsie.

Im In- und Ausland tätig.
Wir freuen uns auf Sie!

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

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

Sport- & BusinessNLPAcademy
Antje Heimsoeth



Wendelsteinstr. 9b • D-83026 Rosenheim

Tel. 08031 892969 • Mobil: 0171 6163194

e-mail: info@sportnlpacademy.de

www.business-mentaltrainer.eu

www.sportnlpacademy.de

www.gesundheitscoaching.eu

Gersten Jacob



Jahrgang 1958

DVNLP-Lehrtrainer
Präsentations- und Lampenfieber-Coach

Ausbildungen:

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

Arbeitsschwerpunkte:

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



DAEDALUS INSTITUT

Lottumstr. 20 • D-10199 Berlin

Tel.: 030 4483285 • Fax.: 030 44047138

Mobil: 0172 3511726

daedalus-institut@email.de

www.daedalus-institut.de

www.präsentationscoaching.com

www.lampenfieber-weg-coaching.de

www.10-fingerschreiben.de

Sabine Klenke



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

Qualifikationen:

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

Schwerpunkte:

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

Spezialitäten:

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



training, coaching, consulting

Am Herzogenkamp 15 • D-28359 Bremen

Tel: 0421 230626

office@silcc.de – www.silcc.de



Barbara Knuth

Jahrgang 1944

DVNLP-Lehrtrainerin
DVNLP-Lehrcoach, ECA
Ausbilderin Mediation BM

Ausbildung in

Gestalttherapie,
Mediation,
Organisationsberatung,
syst. Aufstellungen

Arbeitsschwerpunkte:

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



Barbara Knuth & Team
NLP Coaching Mediation

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

Mönkebergstraße 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

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

institutkutschera

Kommunikation in Resonanz

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

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

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
- NLP Coach Master – vielfältig & praxisnah

Persönliche Entwicklung

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

Marion lockert – mit Hirn, Herz & Humor!

Marion Lockert Institut Training. Coaching. Entwicklung

Richard-Wagner-Str. 11

D-30177 Hannover

Tel.: 0511 - 763 51 69-0

www.marion-lockert-institut.de

ML@marion-lockert-institut.de



Evelyne Maaß Karsten Ritschl



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

Unsere Spezialgebiete:

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

Nutzen:

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

Spectrum

KommunikationsTraining

Stierstraße 9

D-12159 Berlin

Fon: 030-8 52 43 41

Fax: 030-8 52 21 08

e-mail: info@nlp-spectrum.de

www.nlp-spectrum.de



Rudolf Metzner



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

Arbeitsschwerpunkte:

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

NLP-Schwerpunkte:

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



Metzner Consulting

Eisvogelstraße 24
D-85051 Ingolstadt

Fon: +49 841 1289066

rudolfmetzner@kabelmail.de

www.rudolfmetzner.de

Dr. Björn Migge



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

Ausbildungen:

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

Arbeitsschwerpunkte:

Coaching-Ausbildungen (20 bis 25 Tage)
Business-Coach-IHK München (22 Tage)
Hypnotherapie-Ausbildung (8 Tage)
Lehr- und Arbeitsbücher (Coaching)

Feedbacks:

www.drmmigge.de > Team-Feedback-Friends



Dr. Björn Migge

Portastraße 41 • D-32457 Porta Westfalica

Tel.: 0571.974.1975 • Fax: 0571.974.1976

www.drmmigge.de

Anja Mýrdal



Sie haben viel gewonnen, ...

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

Anja Mýrdal und ihr Team bieten Ihnen

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

Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme!

Anja Mýrdal & Team OHG

Ahlsdorfer Weg 8

D-27383 Scheeßel

Tel. 04263 – 98 48 48

Fax 04263 – 94 198

info@anjamyrdal.de • www.anjamyrdal.de



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
www.p-p-c.de • www.syntegron.de

Martina Schmidt-Tanger



Dipl.Psych., renommierte Ausbilderin für
Coaching/NLP (NLP-Lehrtrainerin/LehrCoach
DVNLP, ProC), Autorin, Unternehmensbera-
terin. 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 Qualitäts-
sicherung im Coaching.

Spezialgebiet:

Seit 25 Jahren eine der führenden Stimmen
und Ausbilderinnen in Deutschland zu den
Themen Coaching und NLP. Expertin/Kongress-
sprecherin 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



Thies Stahl



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

Ausbildung in

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

Spezialgebiete:

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

Arbeitsschwerpunkte:

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

Thies Stahl Seminare

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

Tel.: 040 63679619 • Fax: 03212 8478245
TS@ThiesStahl.de
www.ThiesStahl.de

Martina Tönnishoff



Gudrun Heinrichmeyer

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

Sie haben Spaß und Freude an der Ent-
wicklung 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
D-58675 Hemer

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

Anita von Hertel



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

Ausbildungen:

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

Arbeitsschwerpunkte:

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



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

Heidrun Vössing



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

Ausbildung:

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

Spezialgebiete:

- Wavivid-Coaching
- Systemische Coachingsausbildung
- Führungskräfte-Coaching
- Auftritts-Coaching

ART of NLP

Schnatsweg 34 b • D-33739 Bielefeld

Tel.: 05206 920400
Fax: 05206 920485
info@art-of-nlp.de
www.art-of-nlp.de



TRAINER

**Alfons Walter
Wilma
Pokorny-
van Lochem**



Dipl.-Psychologin (NL), Dipl. Supervisor (DGSV). Gründeten 2001 das Institut Synergie. Mittlerweile international agierendes Coaching- & Trainingsinstitut.

Arbeitsschwerpunkte:

- Einsatz von Seminarschauspielern
- **Coaching:** Steigerung der persönlichen Effektivität (Mitglied VW Coaching Pool)
- **Trainings** in den Bereichen Führung / Verkauf
- Train-the-Trainer (effektiver Einsatz von Seminarschauspielern)
- **Potential-Analyse** Tracer-Business
- **Personalentwicklung**

3 mal ausgezeichnet mit dem Internationalen Deutschen Trainingspreis (2004, 2008, 2008)
In 2009: Gewinner des Coaching Awards „Bestes Coaching Konzept“



Institut Synergie GmbH

Weserstraße 37 • D-32602 Vlotho

Fon: 05733 963603 • www.institut-synergie.de
www.seminarschauspieler.de • www.tracer-business.de • www.tracer-automotive.de

Martin Weiss



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

Arbeitsschwerpunkte:

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



Martin Weiss
Hohenzollern Str. 11
D-33330 Gütersloh

coach-your-self.tv

fon: 05241-4035766
www.coach-your-self.tv

Holger Wilms



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

Wir von labforyou belohnen Ihren Weiterbildungswillen und bieten Ihnen:

- LAB-Profil-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 Erfahrungen aus der Bankenwelt sensibel für Sie ein.

Viel Erfolg!

labforyou! Bestens. Das bist Du!

Holger Wilms

An der Siep 60 • D-41238 Mönchengladbach

Mobil: 0163-5673639

eMail: info@labforyou.de

www.labforyou.de

**Suchen Sie nach einer spannenden Methode,
mit der Sie Ihren Coaching- und
Seminar-Erfolg
weiter steigern?**



Mit dem innovativen
28-Tage-Transformer
machen Sie
Veränderung möglich!

Weitere Infos unter www.train-for-results.de

train for results

Praxistransfer steigern. Nachhaltigkeit verbessern.

Venloer Straße 194 | 50823 Köln | Fon 0221.3379870 | www.train-for-results.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 Monika Köster
Postfach 18 40

D-33048 Paderborn

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

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

Koch, Neff & Oetinger
Verlagsauslieferung
Frau Susanne Maymoun
Schockenriedstr. 39

D-70565 Stuttgart



**Buch-
Bestellung**

Abonnement-Bestellung

Ich möchte »Kommunikation & Seminar« ab Heft 1/11 regelmäßig lesen und abonniere diese Zeitschrift für mindestens ein Jahr zum Bezugspreis von € 54,-* (inkl. Versandkosten) 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 1.12.2010

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

Bestellcoupon – Ich bestelle

| | | | |
|-----------|---------------------------------------|-------------------|-------------|
| Ex. | Mohl: Der Zauberlehrling | 978-3-87387-770-8 | € (D) 24,90 |
| Ex. | Holler: Mit dir zu reden ... | 978-3-87387-729-0 | € (D) 29,90 |
| Ex. | Lutzer: Bringen Sie es auf den Punkt! | 978-3-87387-765-8 | € (D) 9,95 |
| Ex. | Andreas / Faulkner: Praxiskurs NLP | 978-3-87387-335-3 | € (D) 29,90 |
| Ex. | Etrillard: Charisma | 978-3-87387-762-7 | € (D) 9,95 |
| Ex. | Schmidt-Tanger: Charisma-Coaching | 978-3-87387-732-0 | € (D) 19,95 |

Preisänderungen vorbehalten

| | |
|--------------------------------------|--|
| Name | Straße |
| PLZ/Ort | Unterschrift |
| Ihre eMail-Adresse (falls vorhanden) | (Ihre Telefon-Nummer für ev. Rückfragen) |

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

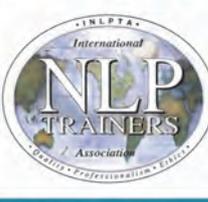
Telefon Fax

Ich bin interessiert an folgenden Themen:

- GFK Coaching NLP
 Business Pädagogik Gesundheit
 sonstiges:

VISITENKARTEN

Es ist genug für alle da **Brot für die Welt**
www.brot-fuer-die-welt.de
 ... wenn wir miteinander teilen
Postbank Köln 500 500 500 BLZ 370 100 50

INLPTA® international NLP trainers association

Steht seit 1993 für ...
 ... weltweite Qualitätssicherung
 ... internationalen Austausch
 ... innovative Curricula
 ... Business-NLP
 Jetzt Mitglied werden!
 INLPTA Deutschland, Herzogstr. 83, 80796 München
 089/ 30779962, info@inlpta.org, www.inlpta.org



FlipchartArt – Seminar und Buch Trainerskill Flipchartgestaltung

Wie Sie das Flipchart in Seminaren und Präsentationen aussagekräftig, gehirngerecht und wirkungsvoll einsetzen.

Seminare: Tagesschulung (offen oder als Inhouseschulung)
Ihre Trainerin: Elke Meyer (Autorin von „FlipchartArt“)
Infos auf: flipchartart.de, kompetenzsprung.de

Kompetenzsprung
 Partnerin der Kompetenzentwicklung
 Elke Meyer & Partner

ASANGER www.asanger.de

Stress im Beruf?
 Wenn schön, dann aber richtig!
 Der Ratgeber für den intelligenten Umgang mit Stresssituationen
 180 Seiten,
 50 Abb. u. Grafiken
 € 19,50
 978-3-89334-459-8

“Insgesamt hebt sich diese Selbsthilfeschrift mit einem überzeugenden und neuen Konzept deutlich von der Fülle anderer, wenig hilfreicher Ratgeber zum Thema ab. Er kann von Psychotherapeuten zur eigenen Psychohygiene genutzt und allen Menschen empfohlen werden, die effektiv an den Auswirkungen von beruflichen Stresserscheinungen arbeiten wollen”
 (Deutsches Ärzteblatt)

Selbstermutigung
 Sinnliche Impulse durch Kunst und Literatur
 Essays zur Lebensführung
 330 Seiten
 11 Farbbilder
 € 29,50
 978-3-89334-461-1

“Als Leser gewinnt man den Eindruck, an einer Expedition teilzunehmen. Man staunt über die Vielfalt der Landschaft, den Wechsel des sprachlichen Ausdrucks, über Essays und tagebuchartige Aufzeichnungen, bei denen Persönliches und Allgemeines verwoben wird, über phantasierte Interviews, über Drehbücher und immer wieder über die ausgewählten Gedichte und die Begegnung mit Gestalten der Literatur”
 (Psychiatrische Praxis)

Mentales Training
 für die geistig-seelische Fitness
 200 Seiten
 5. erweiterte Aufl.,
 € 19,50
 978-3-89334-469-7

“Was Sven Tönnies über mentales Training geschrieben hat, unterscheidet sich deutlich von dem, was die Lehrmeister des Positiven Denkens propagieren. Das Buch ist wissenschaftlich fundiert und entsprechend seriös. Die Anleitungen scheinen leicht umsetzbar zu sein. Das Buch enthält zahlreiche Beispiele dafür, wie sich Kreativität fördern lässt.”
 (Frankfurter Allgemeine)

Asanger Verlag GmbH • Kröning
 Dr. Gerd Wenninger, Bölddorf 3, 84178 Kröning
 Tel. 08744-7262 • Fax 08744-967755 • e-mail: verlag@asanger.de • www.asanger.de

NLP Neurolinguistisches Programmieren

| | | | |
|---|---|--|---|
| <p>Ausbildungen 2011 NLP-Practitioner, NLP-Master, Coach-Ausbildung, Trainer- Ausbildung</p> <p>Zertifikate DVNLP und BDVT</p> <p>Aktuelle Ausbildungen für Fach- & Führungskräfte, Unternehmer, angehende & gestandene Trainer oder Coaches, Selbstständige.</p> | <p>Anja Mýrdal Paola Molinari Dieter Nelle Joachim Reich und weitere Trainer und Trainerinnen</p> | <p>Anja Mýrdal & Team OHG Training – Consulting – Coaching Ahlsdorfer Weg 8 D-27383 Scheeßel</p> <p>Tel.: 04263 984848 Fax: 04263 94198 eMail: info@anjamyrdal.de Web: www.anjamyrdal.de</p> | <p>13.01.2011* (Start) siehe www.anjamyrdal.de</p> <p>Scheeßel</p> <p>Preis je nach Veranstaltung</p> <p>* je nach Ausbildungsgang</p> |
| <p>NLP-Grundkurs (Einstieg in die Practitioner-Ausbildung)</p> <p>(Fortbildungspunkte für die Psychotherapeuten/Ärzte unter den Teilnehmern)</p> | <p>Thies Stahl</p> | <p>Thies Stahl Seminare Planckstraße 11 D-22765 Hamburg</p> <p>Tel.: 040 63679619 Fax: 03212 8478245 eMail: TS@ThiesStahl.de Web: www.ThiesStahl.de</p> | <p>21.-23.01.2011</p> <p>Hamburg</p> <p>€ 390,-</p> |
| <p>NLP-Practitioner und wingwave® als einjährige Coachingausbildung</p> <p>In Kombination mit der Ausbildung zum wingwave-Coach und dem Magic Words-Training erwerben die Teilnehmer den Abschluss „Mental-Coach für systemische Kurzzeit-Konzepte“</p> | <p>Bianca Kopetz NLP-Lehrtrainerin (DVNLP), wingwave®-Trainerin (ECA) und Wirtschaftsmediatorin</p> | <p>Besser-Siegmund-Institut Mönckebergstr. 11 D-20095 Hamburg</p> <p>Tel. 040 327090 Fax: 040 32004935 eMail: info@besser-siegmund.de Web: www.besser-siegmund.de www.wingwave.com</p> <p>Zertifiziert nach DIN EN ISO 9001 für den Geltungsbereich: Durchführung und Konzeptionierung von Aus- und Fortbildungen</p> | <p>Start: 28.01.2011 Ende: 15.01.2012</p> <p>NLP-Practitioner und wingwave® als einjährige Coachingausbildung Gesamt € 4.260,-</p> <p>Die Ausbildungen können auch separat gebucht werden. Bitte erfragen Sie weitere Termine für die Ausbildung zum wingwave®-Coach. Die Trainerin steht gerne für persönliche Infotermine zur Verfügung.</p> |
| <p>Integrale NLP- Practitioner-Ausbildung</p> <p>Kombination aus NLP, integralem, evolutionärem Denken & Handeln und Strukturaufstellungsarbeit</p> | <p>Rolf Lutterbeck DVNLP-Lehrtrainer</p> | <p>Unternehmenscoach Rolf Lutterbeck Tempelhofer Weg 11 61348 Bad Homburg</p> <p>Tel.: 06172 303782 Fax: 0941 599261348 eMail: info@RolfL.de Web: www.RolfL.de</p> | <p>Startwochenende: 28.-30.01.2011</p> <p>Ort: Bad Homburg</p> <p>Frühbucherpreis: € 535,50 (inkl. MwSt. für den 1. Block)</p> |
| <p>EXPLORERS' PRACTITIONER, DVNLP</p> <p>(der beste Einstieg in die NLP-bzw. die Coaching-Fortbildung und das erste Drittel auf dem Weg zum Practitioner, DVNLP)</p> | <p>Dr. Frank Görmar Sebastian Schütz (alle Lehrtrainer, DVNLP)</p> | <p>EXPLORERS' Akademie Dr. Frank Görmar Blankenheimer Str. 30a D-60529 Frankfurt</p> <p>Tel.: 069 48005638 eMail: frank.goermar@explorers-akademie.de Web: www.explorers-akademie.de</p> | <p>Start: 05.-06.02.2011 & 10.-13.02.2011</p> <p>in einem ehem. Kloster Raum Frankfurt/M.</p> <p>€ 720,- (MwSt. befreit) Paketpreise für die gesamte Ausbildung</p> |

KALENDER

NLP Neurolinguistisches Programmieren

| | | | |
|--|--|--|---|
| <p>Ausbildung zum NLP-Resonanz Practitioner und integrierte Resonanz-Coach Basisausbildung</p> <p>Kursnr.: 205141 in Bielefeld</p> <p>Für Führungs- und Fachkräfte und alle, 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 Coachingprotokollen)</p> | <p><i>Bielefeld</i> Luitgart Dannhardt Clemens Deifel</p> | <p>Institut Kutschera GmbH Büro Wiesbaden Bahnstraße 10 D-65205 Wiesbaden</p> <p>Tel.: 0611 5328106 eMail: c.effertz@kutschera.org Web: www.kutschera.org</p> | <p>10.-12.02.2011 Modul II (Einstieg noch möglich) Bielefeld immer Donnerstags (17.30) bis Samstags</p> <p>Ende der Ausbildung: Sommer 2012</p> <p>€ 3.105,- zzgl. MwSt. und Kosten Selbsterfahrung</p> <p>Modul I kann nach Absprache als Schnuppermodul gebucht werden € 388,- zzgl. MwSt.</p> <p>Staatliche Förderung bis zu 80% möglich, bitte erfragen Sie die Förderkriterien.</p> |
| <p>EXPLORERS' TRAINER-TRAINING, DVNLP</p> <p>Train the Trainer mit vielen intensiven Trainingsanteilen der Teilnehmer. Feedback in Folgemodulen anhand geschnittener Trainingsvideos der TN.</p> | <p>Dr. Frank Görmar (Lehrtrainer, DVNLP)</p> | <p>EXPLORERS' Akademie Dr. Frank Görmar Blankenheimer Str. 30a D-60529 Frankfurt</p> <p>Tel.: 069 48005638 eMail: frank.goermar@explorers-akademie.de Web: www.explorers-akademie.de</p> | <p>Start: 17.-20.02.2011</p> <p>in einem ehem. Kloster Raum Frankfurt/M.</p> <p>alle Module € 2.350,- (MwSt. befreit)</p> <p>Paketpreise für die gesamte Ausbildung</p> |
| <p>NLP-Ausbildungen</p> <p>Hochschulzertifikat möglich!</p> | <p>Ulrich Bühle Karin Patzel-Kohler Bernd Isert Marita Bestvater</p> | <p>KRÖBER Kommunikation Breite Straße 2 D-70173 Stuttgart</p> <p>Tel.: 0711 7223390 eMail: info@kroebekom.de Web: www.kroebekom.de</p> | <p>Februar 2011 (Start) 18 Tage</p> <p>Stuttgart</p> <p>ab € 2.065,- + MwSt.</p> |
| <p>NLP-Master-Ausbildungsgruppe</p> <p>(Fortbildungspunkte für die Psychotherapeuten/Ärzte unter den Teilnehmern)</p> | <p>Thies Stahl</p> | <p>Thies Stahl Seminare Planckstraße 11 D-22765 Hamburg</p> <p>Tel.: 040 63679619 Fax: 03212 8478245 eMail: TS@ThiesStahl.de Web: www.ThiesStahl.de</p> | <p>Startwochenende: 18.-20.03.2011</p> <p>Hamburg</p> <p>€ 390,-</p> |
| <p>EXPLORERS' Systemischer Coach, DVNLP</p> <p>Mit der Ausbildung zum SYSTEMISCHEN COACH lernen Sie Coaching-Prozesse zu gestalten und zu professionalisieren.</p> | <p>Dr. Frank Görmar (Lehrtrainer, Lehrcoach, DVNLP)</p> | <p>EXPLORERS' Akademie Dr. Frank Görmar Blankenheimer Str. 30a D-60529 Frankfurt</p> <p>Tel.: 069 48005638 eMail: frank.goermar@explorers-akademie.de Web: www.explorers-akademie.de</p> | <p>Start: 25.-27.03.2011</p> <p>in einem ehem. Kloster Raum Frankfurt/M.</p> <p>alle Module € 3.490,- (MwSt. befreit)</p> <p>Paketpreise für die gesamte Ausbildung</p> |

NLP Neurolinguistisches Programmieren

| | | | |
|--|---|---|---|
| <p>NLP-Master-Ausbildung</p> <p>Vertiefungsthema der Ausbildung „Work Health Balance“</p> <p>In Kombination mit der Ausbildung zum wingwave-Coach und dem Magic Words-Training erwerben die Teilnehmer den Abschluss „Work Health Balance-Coach für systemische Kurzzeit-Konzepte“.</p> | <p>Diplom-Psychologen Cora Besser-Siegmund und Harry Siegmund</p> <p>Wirtschaftsmediatorin Bianca Kopetz</p> <p>Alle NLP-Lehrtrainer (DVNLP), wingwave®-Trainer (ECA)</p> | <p>Besser-Siegmund-Institut Mönckebergstr. 11 D-20095 Hamburg</p> <p>Tel.: 0040 327090 Fax: 040 32004935 eMail: info@besser-siegmund.de Web: www.besser-siegmund.de</p> <p>Zertifiziert nach DIN EN ISO 9001 für den Geltungsbereich: Durchführung und Konzeptionierung von Aus- und Fortbildungen.</p> | <p>Start: 27.04.2011 Ende: 15.02.2013 Fünftägiges Kompaktseminar in Hamburg mit Hamburg-Programm (27.04. bis 01.05.2011)</p> <p>Investition: € 2.800,-</p> <p>Die Trainer stehen gerne für persönliche Infotermine zur Verfügung.</p> |
| <p>NLP in Mediation und Konfliktmanagement</p> | <p>Thies Stahl</p> | <p>Thies Stahl Seminare Planckstraße 11 D-22765 Hamburg</p> <p>Tel.: 040 63679619 Fax: 03212 8478245 eMail: TS@ThiesStahl.de Web: www.ThiesStahl.de</p> | <p>13.-15.05.2011</p> <p>Wien</p> |
| <p>Ausbildung zum NLP-Business-Coach</p> <ul style="list-style-type: none"> • NLP-Formate für Führungskräfte und Teams • Grundlagen der Psychologie und Gehirnforschung <ul style="list-style-type: none"> • Das individuelle Coach-Profil gestalten • Entwicklung von Markennamen für die eigene Methode • Entwicklung von eigenen Buchprojekten und Exposés für Veröffentlichungen und Akquise | <p>Diplom-Psychologen Cora Besser-Siegmund und Harry Siegmund</p> <p>Wirtschaftsmediatorin Bianca Kopetz</p> <p>Alle NLP-Lehrtrainer (DVNLP), wingwave®-Trainer (ECA)</p> <p>Und als Gast-Trainerin Prof. Dr. Barbara Schott</p> | <p>Besser-Siegmund-Institut Mönckebergstr. 11 D-20095 Hamburg</p> <p>Tel.: 0040 327090 Fax: 040 32004935 eMail: info@besser-siegmund.de Web: www.besser-siegmund.de</p> <p>Zertifiziert nach DIN EN ISO 9001 für den Geltungsbereich: Durchführung und Konzeptionierung von Aus- und Fortbildungen.</p> | <p>Die Kompaktausbildung findet in drei einwöchigen Blöcken statt: 06.-10.06.2011 05.-09.09.2011 13.-18.02.2012</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 Kompaktausbildung den Abschluss „Business-Coach für systemische Kurzzeit-Konzepte“.</p> |
| <p>24. METAFORUM SommerCamp 2011 in Italien – Das Original</p> <p>Das SommerCamp vermittelt Einsteigern und Kennern zukunftsweisende Modelle und Lösungsansätze mit den führenden Vertretern auf den Feldern Coaching, Training, Kommunikation und Gesundheit. Teilnehmer wählen ihren gewünschten Schwerpunkt in Systemischer Prozessarbeit, NLP, Strukturaufstellungen, Mentaltraining und mehr. Erleben Sie neue Wege der Veränderungsarbeit in Urlaubsatmosphäre.</p> | <p>Es begleiten Sie unter anderem: Gunther Schmidt Robert Dilts Stephen Gilligan Matthias Varga von Kibéd Martina Schmidt-Tanger Sabine Klenke Bernd Isert ...</p> | <p>METAFORUM international 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>18.07.-13.08.2011</p> <p>in Abano Terme, nahe Venedig</p> <p>Investition: je nach gewähltem Kurs</p> <p><i>Nutzen Sie jetzt die Frühbucherrabatte!</i></p> |

KALENDER

Coaching

| | | | |
|--|---|---|--|
| <p>Die Kunst des Generativen Coachings</p> <p>Stephen Gilligan und Robert Dilts begleiten Sie mit ihren Werkzeugen „NLP“ und dem „Schöpferischen Ich“ zu Ihren tiefsten Potenzialen. Mit den anspruchsvollen Körper-Geist-Ansätzen lernen Sie Lebenssituationen für sich und andere neu zu gestalten.</p> | <p>Robert Dilts (USA) gehört zu den führenden Entwicklern des NLP.</p> <p>Stephen Gilligan (USA) war einer der ersten Lehrer, die Hypnotherapie nach Milton Erickson anboten.</p> | <p>METAFORUM international 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>07.-09.01.2011 in Berlin</p> <p>Investition: € 690,- (zzgl. MwSt.)</p> |
| <p>Systemischer Coach/ Business-Coach, Coach, DVNLP</p> <p>Hochschulzertifikat möglich!</p> | <p>Birgid Kröber Prof. Dietmar Kröber Dr. Holger Sobanski Ulrich Bühle Bernd Isert (Stgt.) Dr. Holm v. Egidy (Mü.)</p> | <p>KRÖBER Kommunikation Breite Straße 2 D-70173 Stuttgart</p> <p>Tel.: 0711 72233390 eMail: info@kroeberkom.de Web: www.kroeberkom.de</p> | <p>Start: 25.-27.02.2011 (Stuttgart) 05.-07.04.2011 (Stuttgart) 04.-06.03.2011 (München)</p> <p>ab € 4.150,- + MwSt. 17/20 Tage</p> |
| <p>Ausbildung zum Trainer/zur Trainerin für Rhetorik und Kommunikation</p> | <p>Dr. Karoline Bitschnau und Team</p> | <p>Akademie für Soziale Kompetenz A-5090 Lofer 378</p> <p>Tel.: 0043 676 3834818 eMail: info@akademie-bitschnau.at Web: www.akademie-bitschnau.at</p> | <p>17.03.-16.10.2011 Gesamt 6 Module, 22 Tage</p> <p>€ (A) 2.800,- + MwSt. Frühbucher € (A) 2.660,- + MwSt.</p> <p>Seminartermine: 17.-20.03.2011 28.04.-01.05.2011 26.-29.05.2011 23.-26.06.2011 23.-25.09.2011 14.-16.10.2011</p> |
| <p>Systemisches Coaching I: Der Abschied von der Wahrheit</p> <p>Möglicher Einstieg in die Ausbildung: Business Coach, EXPLORERS'</p> | <p>Prof. Dr. Frank Dievernich (FH Bern)</p> | <p>EXPLORERS' Akademie Dr. Frank Görmar Blankenheimer Str. 30a D-60529 Frankfurt</p> <p>Tel.: 069 48005638 eMail: frank.goermar@explorers-akademie.de Web: www.explorers-akademie.de</p> | <p>25.-27.03.2011</p> <p>in einem ehem. Kloster Raum Frankfurt/M.</p> <p>€ 540,- (MwSt. befreit)</p> <p>Paketpreise für die gesamte Business-Coach-Ausbildung</p> |
| <p>Leadership Communication (4 Module)</p> <p>Führung beginnt im Kopf und damit in der Zukunft.</p> | <p>Dr. Cornelia Andriof Dr. Frank Görmar Prof. Dr. Frank Dievernich</p> | <p>EXPLORERS' Akademie Dr. Frank Görmar Blankenheimer Str. 30a D-60529 Frankfurt</p> <p>Tel.: 069 48005638 eMail: frank.goermar@explorers-akademie.de Web: www.explorers-akademie.de</p> | <p>Start: 30.03.-31.04.2011</p> <p>in einem ehem. Kloster Raum Frankfurt/M.</p> <p>je Modul € 1.500,- (MwSt. befreit)</p> <p>Paketpreise für die gesamte Ausbildung</p> |

SEMINAR

Coaching

| | | | |
|--|--|---|---|
| <p>Integrative Coaching-Ausbildung-ICA Modular</p> <p>4 Module individuell wählbar, 20 Tage, 200 Stunden</p> <p>Systemik, NLP, Kognition, Psychodrama, Aufstellung, Hypno- Coaching, Businessstools, u.v.a.</p> <p>Behördlich anerkannt und von der Prüfstelle zertifiziert</p> | <p>Trainerteam Dr. Migge-Seminare (z.B. Dipl.-Psych. J. Quade Dipl.-Psych. M. Salomo Dipl.-Psych. S. Brandenburg K. Gronau F. Huppertz Dr. med. B. Migge) Autor des „Handbuch Coaching und Beratung“ (Beltz)</p> | <p>Dr. Migge Seminare Weiterbildungsinstitut Westfalen Lippe Portastrasse 41 D-32457 Porta Westfalica</p> <p><i>Tel.: 0571 9741975</i> <i>Fax: 0571 9741976</i> <i>eMail: office@drmigge.de</i> <i>Web: www.migge.de</i></p> | <p>Start jederzeit möglich, z.B. 11.-15.04.2011</p> <p>Best Western Hotel Vlotho-Bonneberg</p> <p>Mögliche Orte: Vlotho, Bad Bevensen, bei Hannover, am Bodensee, Berlin, bei Kassel</p> <p>4 Module á € 735,- Gesamt € 2.940,- für 20 Tage (MwSt. befreit)</p> |
| <p>2011 LAB Profile Consultant/ Trainer Certification Program</p> | <p>Selle Rose Charvet</p> | <p>Success Strategies Ltd.</p> <p><i>eMail:</i> <i>info@wordsthatchangeminds.com</i> <i>Web: www.LABProfileCertification.com</i></p> | <p>15.-26.08.2011</p> <p>Ludvigsberg Mansion, Sweden (near Stockholm)</p> <p>USD 4.997,-</p> <p>Free iPad to the first 15 registrants of the program PLUS Special Discount to Kommunikation & Seminar Readers</p> |
| <p>15. Systemische-neuroduale Coaching-Ausbildung (zertifiziert nach DVNLP und ProC)</p> <p>TN: Coaches, Trainer, Personalentwickler (keine Anfänger)</p> | <p>Dipl.-Psych. Martina Schmidt-Tanger Dipl.-Psych. Thies Stahl (ProC-Lehrcoaches, Lehrcoaches-DVNLP)</p> | <p>CCC professional Competence.Center.Coaching Martina Schmidt-Tanger Ehrenfeldstraße 14 D-44789 Bochum</p> <p><i>Tel.: 0234 331951</i> <i>Fax: 0234 332581</i> <i>eMail: office@ccc-professional.de</i> <i>Web: www.ccc-professional.de</i></p> | <p>18.-20.09.2011 (Start, 1. Block)</p> <p>Münster Dauer mindestens 20 Tage</p> <p>14.-16.10.11, 21.-24.11.11 09.-11.12.11 Werkzeuge</p> <p>Januar 2012 (2. Block) März 2012 (3. Block)</p> <p>€ 4.820,- (Privattarif) € 6.700,- (Firmentarif)</p> |

KALENDER

Aufstellungsarbeit

| | | | |
|---|--|---|--|
| <p>Fortbildungsreihe Aufstellungsarbeit: Von den Satir-Vorformen über die Familien-, System- und Strukturaufstellungsarbeit bis zur heutigen Arbeit Hellingers</p> | <p>Thies Stahl</p> | <p>Thies Stahl Seminare Planckstraße 11 D-22765 Hamburg</p> <p><i>Tel.: 040 63679619 Fax: 03212-847 82 45 eMail: TS@ThiesStahl.de Web: www.ThiesStahl.de</i></p> | <p>Fünf Wochenendseminare Einstiegsseminar am 02.-04.02.2011</p> <p>Hamburg</p> <p>€ 390,-/WE</p> |
| <p>15-tägige Aufstellungs-Ausbildung Integrale Organisations- und Strukturaufstellungen (IOSA)</p> <p>3-tägiger Basiskurs Drei 4-tägige Aufbaumodule (beliebig kombinierbar): Modul A: Arbeit mit dem Unbewussten Modul B: Business Modul C: Privataufstellungen</p> | <p>Rolf Lutterbeck DVNLP-Lehrtrainer</p> | <p>Unternehmenscoach Rolf Lutterbeck Tempelhofer Weg 11 D-61348 Bad Homburg</p> <p><i>Telefon: 06172 303782 Telefax: 0941 599261348 eMail: info@RolfL.de Web: www.RolfL.de</i></p> | <p>Startwochenende: 04.-06.02.2011</p> <p>Ort: Bad Homburg</p> <p>Frühbucherpreise: € 535,50 (inkl. MwSt.) Basiskurs</p> <p>€ 2.499,- (inkl. MwSt.) komplette Ausbildung</p> <p>€ 2.380,- (inkl. MwSt.) bei Anmeldung bis 31.12.2010</p> |
| <p>Authentischer leben: Integrales, intensives Selbsterfahrungsseminar mit Aufstellungen</p> <p>Mehr Erfolg, Erfüllung, Reichtum, Lebensfreude (inkl. Winterspaß)</p> | <p>Rolf Lutterbeck DVNLP-Lehrtrainer</p> | <p>Unternehmenscoach Rolf Lutterbeck Tempelhofer Weg 11 D-61348 Bad Homburg</p> <p><i>Info: www.RolfL.de/termine Anmeldungen, Fragen an seminarwoche@RolfL.de oder über die Organisatorin Nadine Naumann 0178 4796006</i></p> | <p>13.02.2011 (17 Uhr) bis 18.02.2011 (13 Uhr)</p> <p>Ort: Nähe Königssee</p> <p>Frühbucherpreis: € 999,- (inkl. MwSt., Übernachtung, Halbpension)</p> |
| <p>SYSTEMAUFSTELLUNGEN 2-jährige Weiterbildungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisationsaufstellungen in der Organisationsentwicklung (Zertifiziert von INFOSYON) • Familienaufstellungen in Psychotherapie und Beratung (Anerkannt durch DGfS) | <p>Dr. Diana Drexler Barbara Innecken Erdmuthe Kunath Hedy Leitner-Diehl Laszlo Mattyasovszky Claude Rosselet Gerhard Stey Prof. Matthias Varga v. Kibéd</p> | <p>ISA Berlin Institut für Systemaufstellungen Schustehrusstr. 27 D-10585 Berlin</p> <p><i>Tel. 030 3424593 Fax: 030 34702308 eMail: mail@isa-berlin.de Web: www.isa-berlin.de</i></p> | <p>24.-28.08.2011 (Start)</p> <p>9 Module (WB OA) 12 Module (WB FA)</p> <p>Berlin</p> <p>Gebühr: je nach Kurs</p> |
| <p>Abendtermine für Aufstellungen zu beruflichen, privaten oder Supervisionsanliegen</p> | <p>Thies Stahl</p> | <p>Thies Stahl Seminare Planckstraße 11 D-22765 Hamburg</p> <p><i>Tel.: 040 63679619 Fax: 03212 8478245 eMail: TS@ThiesStahl.de Web: www.ThiesStahl.de</i></p> | <p>Erster Dienstag im Monat 18:00 bis 22:00 Uhr</p> <p>Hamburg (Nähe Hbf.)</p> <p>€ 50,-</p> |

Weitere Seminarangebote

| | | | |
|---|---|--|---|
| <p>KOBISeminare Programm 2011 – jetzt neu</p> <p>Rund 150 berufsbegleitende Fortbildungen, Bildungsurlaube und Workshops Programmheft kostenlos anfordern oder unter www.kobi.de</p> | <p>Mit einem Team von insgesamt 91 internationalen Referent/innen</p> | <p>KOBISeminare / KOBİ e.V. Adlerstr. 83 D-44137 Dortmund</p> <p>Tel.: 0231 534525-0 Fax: 0231 534525-10 eMail: info@kobi.de Web: www.kobi.de</p> | <p>Dezember 2010 bis September 2011</p> <p>Dortmund</p> <p>Preise je nach Veranstaltung</p> <p>BildungsScheck NRW und Bildungsprämie bis 50% der Seminargebühren bzw. maximal € 500,- möglich.</p> |
| <p>Mediation</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 Praxis-Einblick in die Möglichkeiten der Mediation ...)</p> | <p>Anita von Hertel</p> | <p>Akademie von Hertel Wellingsbüttler Weg 108 D-22391 Hamburg</p> <p>Tel.: 040 5367911 Mob: 0177 5367911 Fax: 040 5367990 eMail: akademie@vonHertel.de Web: www.vonHertel.de</p> | <p>28.-30.01.2011</p> <p>Hamburg</p> <p>€ 290,- + MwSt.</p> |
| <p>Professionelle Hypnose-Vollausbildung</p> <p>Intensiv-Ausbildung mit Zertifikat</p> <p>Ausbildung für Führungskräfte, Selbstständige, Angehörige von Heilberufen, Coachs, Menschen, die ein zusätzliches Berufsfeld suchen oder einfach eine intensive Selbsterfahrung machen möchten.</p> | <p>Gabriele Danners</p> | <p>Praxis für Hypnose, Energiearbeit und Coaching Gabriele Danners Heilpraktikerin für Psychotherapie Langgasse 19 D-50858 Köln-Junkersdorf</p> <p>Tel.: 0221 13067003 eMail: info@gabriele-danners.de Web: www.hypnose-danners.de</p> | <p>19.-20.02.2011</p> <p>Veranstaltungsort: Köln (Ausbildungsbeginn von insgesamt 10 Einheiten, jeweils an Wochenenden)</p> <p>Kosten: € 290,- je Einheit</p> <p>Nähere Informationen finden Sie unter www.hypnose-danners.de</p> |
| <p>Mediation</p> <p>Grundkurs Zielcoaching in der Mediation, Schwerpunkt Wirtschaft und Arbeitswelt</p> <p>(als Einstieg in die zertifizierte Mediationsausbildung mit 10 Trainern oder als Einzelmodul für einen Praxis-Einblick in die Möglichkeiten der Mediation ...)</p> | <p>Anita von Hertel</p> | <p>Akademie von Hertel Wellingsbüttler Weg 108 D-22391 Hamburg</p> <p>Tel.: 040 5367911 Mob: 0177 5367911 Fax: 040 5367990 eMail: akademie@vonHertel.de Web: www.vonHertel.de</p> | <p>25.-27.02.2011</p> <p>Hamburg</p> <p>€ 290,- + MwSt.</p> |
| <p>Die Gesundheitssupervision (für die betriebliche Gesundheitsförderung und zur Prävention) und das Hildesheimer Gesundheitstraining (für die Gruppentherapie chronisch Kranker)</p> <p>Standardfortbildung mit hohem Übungs- und Selbsterfahrungsanteil oder Kompaktfortbildung für erfahrene NLP- und Hypnotherapeuten</p> | <p>Prof. Dr. Gerhart Unterberger Dipl. Psych. Dr. Klaus Witt Dipl. Soz. Päd. Christiane Christ Dr. med. Ingo Wilcke Dipl. Päd. Karl-Heinz Wenzel</p> | <p>Institut für Therapie und Beratung an der HAWK HHG Hohnsen 1 D-31134 Hildesheim</p> <p>Tel.: 05121 881421 eMail: it@hawk-hhg.de Web: www.hildesheimer-gesundheitstraining.de</p> | <p>Standardfortbildung ab April 2011, Raum Hildesheim, 5 WE á € 350,-</p> <p>Kompaktfortbildung ab Juni 2011, Raum Hildesheim 2 WE á € 450,-; 1 WE á € 350,-</p> <p>AufbauSeminar: Arbeit mit chronisch Kranken ab Sept. 2011 2 WE á € 350,- Details siehe Homepage!</p> |

KALENDER

Weitere Seminarangebote

| | | | |
|--|---|---|---|
| <p>Mediation</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 Praxis-Einblick in die Möglichkeiten der Mediation ...)</p> | <p>Anita von Hertel</p> | <p>Akademie von Hertel Wellingsbüttler Weg 108 D-22391 Hamburg</p> <p>Tel.: 040 5367911 Mob: 0177 5367911 Fax: 040 5367990 eMail: akademie@vonHertel.de Web: www.vonHertel.de</p> | <p>08.-10.04.2011</p> <p>Hamburg</p> <p>€ 290,- + MwSt.</p> |
| <p>„Sich immer wieder neu begehren ...“</p> <p>Resonanz in der Partnerschaft</p> <p>Entdecken und entmachten Sie negative Feedback-Schleifen und finden Sie neuen Schwung in der Partnerschaft.</p> <p>Kursnr.: 210617</p> <p>Auch für alle geeignet, die NLP-Resonanz und Gundl Kutschera kennen lernen wollen.</p> | <p>Dr. Gundl Kutschera Stefan Kutschera</p> | <p>Institut Kutschera GmbH Büro Wiesbaden Bahnstraße 10 D-65205 Wiesbaden</p> <p>Tel.: 0611 5328106 eMail: c.effertz@kutschera.org Web: www.kutschera.org</p> | <p>29.04.-01.05.2011 Beginn Nachmittags</p> <p>Kursort: Österreich/Holzöster (bei Salzburg)</p> <p>Preis: € 396,- (inkl. MwSt.)</p> |
| <p>Zukunft und Leben in Resonanz</p> <p>„Kraft und Schönheit in den Bergen finden“</p> <p>An kraftvollen Plätzen in der Natur die eigenen (inneren) Kraftquellen, die Visionen und den „Sinn“ des Lebens finden.</p> <p>Kursnr.: 210624</p> <p>Auch für alle geeignet, die NLP-Resonanz und Gundl Kutschera kennen lernen wollen.</p> | <p>Dr. Gundl Kutschera Stefanie Erker</p> | <p>Institut Kutschera GmbH Büro Wiesbaden Bahnstraße 10 D-65205 Wiesbaden</p> <p>Tel.: 0611 5328106 eMail: c.effertz@kutschera.org Web: www.kutschera.org</p> | <p>06.-10.09.2011 Beginn Nachmittags</p> <p>Kursort: Österreich/Donnersbachwald (bei Schladming)</p> <p>Preis: € 515,- (inkl. MwSt.)</p> |

Das Leben
ist bunt ...

www.active-books.de



Das tägliche Brot: GFK
Empathisches Zuhören, Konflikte klären, Umgang mit starken Emotionen – Gewaltfreie Kommunikation als Lebensmittelpunkt und Weg zu sozialer Kompetenz.



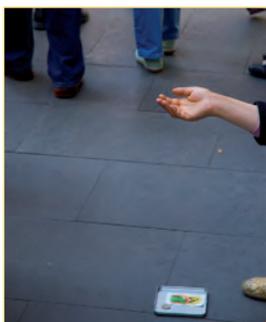
Auftrag an Hinterbliebene

Klaus Witt stellt das Trauerpanorama als konkretes Werkzeug und Ergebnis des EU-Projektes „Dying & Death in Europe“ vor.



Einfach gründen

Mathias Maul begleitet in einer neuen Rubrik das ganze Jahr über all jene, die als Coach und Berater ihr Unternehmen auf- oder ausbauen wollen, bis zum Erfolg: mit rasch umsetzbaren Tipps.



Der Bettler und die Chipkarte

Keine Geldwäsche mehr, keine Schwarzarbeit und keine Steuerkriminalität – endlich pekuniäre Legalität. Ein satirischer Blick in die Zukunft von Hans Günter Holl.

AKTUELL

Seminarkalender • neue Bücher • Trainerporträts

Anzeigenschluss für Heft 1/2011 ist der 14. Januar 2011
Heft 1/2011 erscheint am 22. Februar 2011

Impressum

Chefredaktion und Büro:

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

Bildredaktion:

Helena Becker

Abonnements & Anzeigen:

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

Junfermann Verlag

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

Verlag:

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

Layout & Satz:

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

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

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

Kommunikation & Seminar

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

Gültige Abopreise Stand 1.12.2010:

Jahresabonnement € 54,- (inkl. Versandkosten)
Einzelheft € 9,- (zuzügl. Versandkosten)
Studentenabonnement
(gegen Nachweis): € 41,- (inkl. Versandkosten)

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1. Januar 2003
ISSN 1862-3131

Bilder von Fotolia.com und istockphoto:

Yuri Arcurs, Monkey Business, Viorel Sima, Fred Sweet, Markus Thomas Lienbacher, mapoli-photo, Margo Harrison, Karen Roach, Burwell and Burwell Photography, Knud Nielsen, Amanda Rohde

Dieser Ausgabe liegen folgende Beilagen bei:
Komarek, Iris – Mind Systems