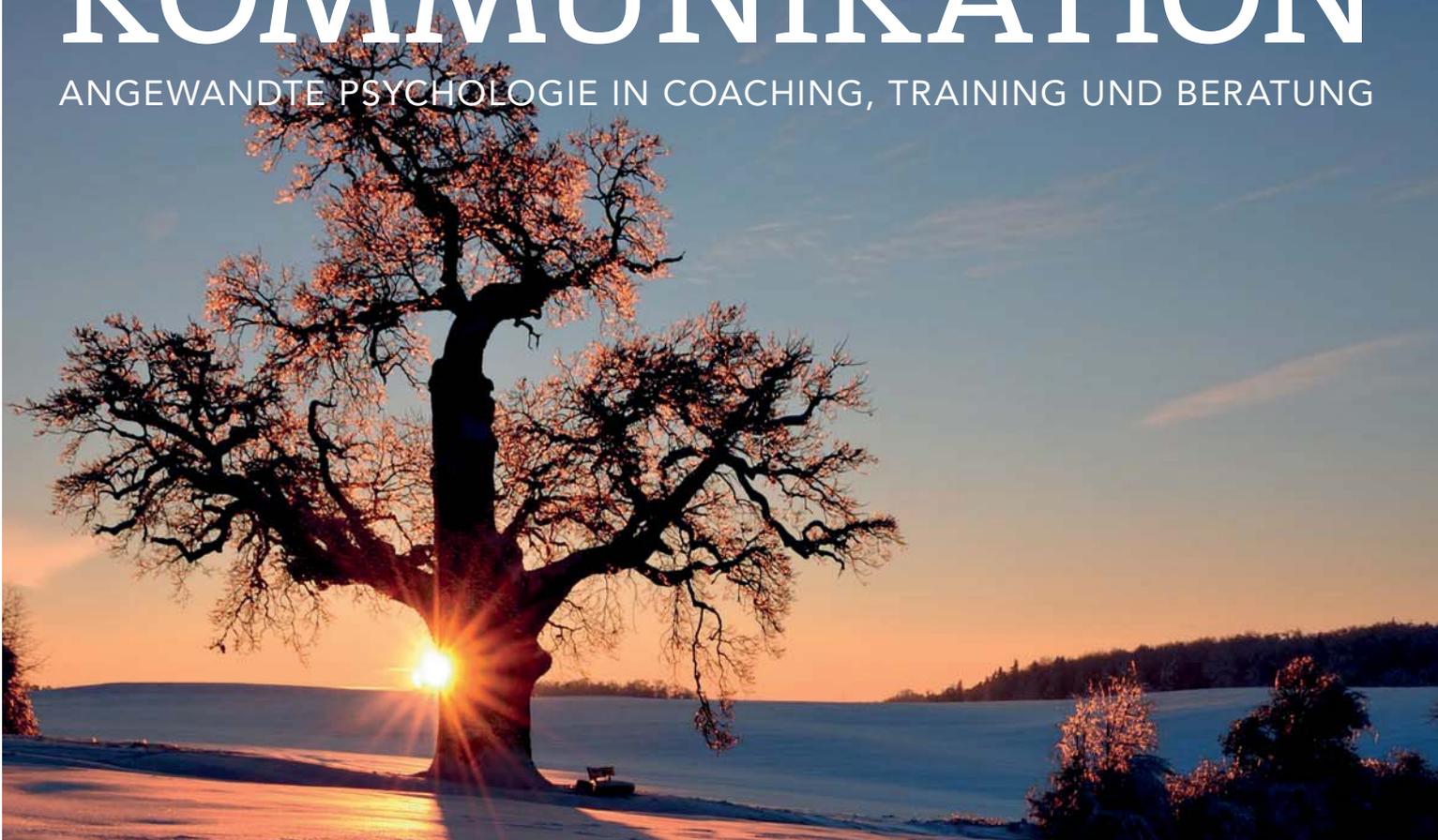


PRAXIS KOMMUNIKATION – Angewandte Psychologie in Coaching, Training und Beratung  
www.pkmagazin.de 1. Jahrgang Ausgabe 6 – Dezember 2015 10€ 19183 ISSN 2364-6802

# PRAXIS KOMMUNIKATION

6  
2015

ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE IN COACHING, TRAINING UND BERATUNG



## WAHRHAFTIG UND KLAR

Authentizität als Leitbild  
der Kommunikation

+

**Das Meta-Ideal** ///////////////  
Schulz von Thun über die Stimmigkeit

**Das Selbst steuern** ///////////////  
Diagnostik im Coaching

**Schweigen und The Work** ///  
Ein Retreat mit Byron Katie

Junfermann

Verlag

Erfolge bewegen.  
Blockaden lösen.  
Spitzenleistung erzielen.



DAS KURZZEIT-COACHING FÜR  
MANAGER, SPORTLER, KÜNSTLER UND  
ALLE PRÜFUNGSKANDIDATEN

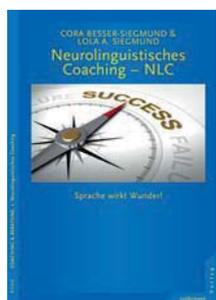
Coach finden oder Coach werden:  
[www.wingwave.com](http://www.wingwave.com)

Weltweit  
mehr als  
4.500  
Coaches

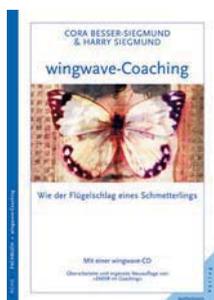
Aktuelle  
Ausbildungs-  
Termine  
auf  
Seite 67

- Internationaler Coach-Finder
- Deutschsprachige und internationale Trainings
- Alle Infos zur Methode
- **Internationale Jahrestagung** vom 5.-7. November 2016 zum Thema: „**Work Health Balance – das Gesundheitswesen in der Arbeitswelt**“

Für Interessierte: alle Veröffentlichungen zum Thema im Junfermann Verlag



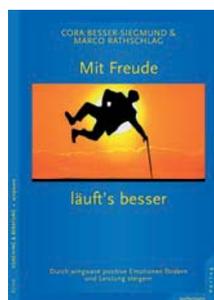
€ 25,90  
ISBN 978-3-95571-446-8



€ 24,90  
ISBN 978-3-95571-415-4



€ 22,90  
ISBN 978-3-87387-733-7



€ 18,90  
ISBN 978-3-87387-956-0



€ 22,90  
ISBN 978-3-87387-683-5



€ 49,90  
ISBN 978-3-87387-759-7

Die wingwave-Coaching-Methode wurde vom Besser-Siegmund-Institut entwickelt.

○○○ BESSER  
○○○ SIEGMUND  
○○○ INSTITUT

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



Das Besser-Siegmund-Institut ist zertifiziert nach DIN EN ISO 9001 für den Geltungsbereich: Durchführung und Konzeptionierung von Aus- und Fortbildungen und Individualcoaching


**SOMMERCAMP 2016**

Italien/Abano Terme ▶ 18.7. - 13.8.


**METHODEN DER VERÄNDERUNG**

- \* **AUSBILDUNG INTEGRATIVES COACHING**  
Bernd Isert, Michael H. Klein
- \* **NLP AUSBILDUNG – alle Level**  
Sabine Klenke, Tom Andreas
- \* **HYPNOSYSTEMISCHE KONZEPTE**  
Dr. Gunther Schmidt
- \* **AUSBILDUNG SYSTEMISCHE TRANCE**  
Dr. Stephen Gilligan
- \* **SYSTEMISCHE STRUKTURAUFSTELLUNGEN**  
Insa Sparrer, Prof. Dr. Matthias V. von Kibéd
- \* **AUSBILDUNG POSITIVE PSYCHOLOGIE**  
Dr. Philip Streit
- \* **ANGEWANDTE HYPNOTHERAPIE**  
Dr. Henning Alberts, Ortwin Meiss
- \* **ZÜRCHER RESSOURCENMODELL**  
Dr. Giovanna Eilers

**WIRTSCHAFT & BERUF**

- \* **AUSBILDUNG BUSINESS COACHING**  
Sabine Klenke, Tom Andreas
- \* **ORGANISATIONSENTWICKLUNG**  
Oliver Martin, Julia Andersch
- \* **AUSBILDUNG ZUM KONFLIKT COACH**  
Martina Schmidt-Tanger, Dr. Dr. Christa Kolodej
- \* **HYPNOSYST. ORGANISATIONSPULSE**  
Tilman Peschke
- \* **PRAXISKURS MEDIATION**  
Anita von Hertel
- \* **GESTALTEN SIE. SONST WERDEN SIE GESTALTET!**  
Dr. Sonja Radatz

**KÖRPER & GEIST**

- \* **YOGACOACHING**  
Dr. Uma Buitmann
- \* **ERWEITERTE INTUITION, MEME, SYNCHRONIZITÄT**  
Dr. Hans Hein
- \* **EMBODIMENT-INTERVENTIONEN**  
Rolf Krizian
- \* **OURO VERDE**  
Desirée Oliveira
- \* **MINDFUL SELF-COMPASSION**  
Eva Eigler, Peter Eigler

**SOMMERCAMP SPECIALS**
**KREATIVTAGE** ▶ 29. - 31.7.

**X-CHANGE** ▶ 29. - 31.7.

Gemeinsam voneinander lernen

**ZUKUNFTSKONGRESS 2.0** ▶ 30. - 31.7.

Neue Methoden, Trends &amp; Anwendungen

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

# MAN SELBST, AUTHENTISCH INSZENIERT

Foto: Kairospress/Thomas Kretschel



„Man sollte also doch versuchen, man selbst zu sein?“ Auf diese Nachfrage eines FAZ-Redakteurs antwortete Harald Schmidt einmal: „Das kann man gar nicht.“<sup>1</sup> Da hatte der Late-night-Showmaster den Zenit seines Ruhms schon überschritten. Das Interview las sich so pointiert wie zu erwarten, der Interviewer versuchte gar nicht erst, Schmidt die Maske zu entreißen. Und doch wirkte es, nun ja, authentisch wäre dafür wohl ein treffender Ausdruck. Wenn Harald Schmidt nicht schon längst das Stadium des Authentischen überwunden und zu dieser Frage nicht noch rasch Max Frisch zitiert hätte: „Jeder Mensch erfindet sich eine Geschichte, die er für sein Leben hält.“

Psychologie, Hirnforschung und Soziologie geben einer solchen Haltung Recht. Zumindest fällt es den Disziplinen schwer zu sagen, wer oder was das Ich ist. Und wo in uns wir den echten, unwandelbaren Kern unserer Persönlichkeit finden, dem wir authentischen Ausdruck verleihen könnten. Das, was diesen Kern ausmacht, entsteht vermutlich zum großen Teil im Austausch mit anderen Menschen und im

Kontakt mit der Umwelt. Dann sollten das Ich und sein Kern also etwas Flexibles sein. Und das Authentische wäre eine immer wieder neu zu verhandelnde Illusion.

Was bedeutet das für unseren Umgang mit der ultimativen Forderung nach Authentizität?

Wir lieben es, wenn Menschen uns als „authentische“ Wesen begegnen: echt, unverstellt. Wer „authentisch“ wirkt, stiftet Vertrauen – eine Spitzen-Währung der Kommunikation. Das verschafft der Branche gerade Millionen-Umsätze. Im Netz wimmelt es von Beratungs- und Weiterbildungsangeboten für „den authentischen Auftritt“, „die authentische Körpersprache“, „das authentische Vorstellungsgespräch“. Beim näheren Hinschauen geht es dann doch vor allem darum, das eigene Abbild im Blick der anderen zu optimieren. Sagen wir also redlicherweise, dass Authentizität ohne Inszenierung nicht zu haben ist.

Er finde es im Übrigen anstrengend, sagte Harald Schmidt seinerzeit, dass so viele Leute permanent sie selbst seien oder besser: das, was sie glaubten zu sein. „Anstatt sich mal zu überlegen: Was erfordert der Umgang mit anderen?“

Auch dazu wissen die Autorinnen und Autoren dieser Ausgabe ganz eigene Antworten. Viel Freude damit. Und frohe Weihnachten!

Ihre

<sup>1</sup> Interview von Timo Frasch mit Harald Schmidt vom 23. März 2013: <http://www.faz.net/aktuell/gesellschaft/menschen/harald-schmidt-im-gespraech-ich-bin-eine-charaktermaske-12124274.html>

# IN DIESEM HEFT

06 | 2015

## TITEL

- 10 Mehr oder minder authentisch**  
Warum das Leitbild der Kommunikation einen Gegenwert braucht.  
VON FRIEDEMANN SCHULZ VON THUN
- 14 Ich bin ich**  
Authentisch bis zur Schmerzgrenze ...  
VON THOMAS COUCOULIS
- 18 Authentisch und für schlecht befunden**  
Wie erstrebenswert ist es, „authentisch“ zu sein?  
VON HORST LEMPART
- 20 Die zweite Seite**  
Ein Plädoyer für das Unperfekte.  
VON ULRIKE SCHEUERMANN
- 24 Das geht auch anders**  
Doch wie? Authentisch-Sein als Prozess.  
VON HEIDE LIEBMANN
- 26 Wenn die Stimme stimmt**  
Eine gut genährte Seele hält den Kehlkopf flexibel.  
VON RAY WILKINS UND EVAN BORTNICK
- 30 Aus tiefster Seele**  
Die heilende Kraft der Wahrhaftigkeit.  
VON FABIENNE BERG
- 34 Wie wir uns ein Bild machen**  
Business-Fotos und der wichtige erste Eindruck.  
VON CHRISTINE SOMMERFELDT

## MARKT UND MENSCHEN

- 38 Das Glück als Kollateralnutzen**  
Schulz von Thun als kritischer Sympathisant der Humanistischen Psychologie. VON REGINE RACHOW
- 42 Einfach mal die Klappe halten**  
Schweigen und The Work of Byron Katie.  
VON ULRICH FISCHER
- 46 Vergesst die Alphatiere**  
Wie hängt die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Typus der Führungskraft zusammen?  
VON SUSANNE KLEINHENZ



**10 Mehr oder minder authentisch**



**14 Ich bin ich**



**56 Was macht den Moment besonders?**



30 Aus tiefster Seele



72 Das haben wir schon immer so gemacht

## THEMEN UND PRAXIS

### 50 Anders als die Eltern

Die chinesische Gesellschaft verändert sich. Was bedeutet das fürs Training und Coaching?

VON BRIGITTE OTT-GÖBEL

### 52 Was das Selbst steuert

Diagnostik im Coaching mit der PSI-Theorie.

VON CAROLA HEUMANN UND STEFAN WELLMANN

### 56 Was macht den Moment besonders?

Ruhe und inneres Gleichgewicht – Ressource Entspannung. VON CORNELIA SCHENK

### 60 Aus dem Gleichgewicht

Über die Bedeutung der Faszien.

VON GABRIELE AMANN

### 64 Ja, genau!

Die NLP-Community blickt auf die Positive Psychologie. Bericht vom DVNLP-Kongress.

VON REGINE RACHOW

### 66 NLP in zehn Jahren

World-Café für die Zukunft der Community.

VON LUDGER BRÜNING

## TIPPS UND TRICKS

### 68 NLP-Schule: Mission impossible

Wie sich vergiftete Aufträge rechtzeitig erkennen lassen. VON PETRA UND RALF DANNEMEYER

### 70 Impro und NLP: Mondfinsternis mit Pfiff!

Nonsense ist hohe Kunst und sich „zum Affen“ zu machen kann befreien. VON EVI ANDERSON-KRUG

### 72 Alles Neuro? Das haben wir schon immer so gemacht

Plädoyer für eine Veränderung mit Hirn.

VON FRANZ K. HÜTTER

### 74 PowerPoint: Die bittere Wahrheit

Eine Präsentation ist kein Handout.

VON GERT SCHILLING

## SERVICE

03 Editorial

06 Whiteboard

07 Nachgefragt ...

08 News

76 Bücher

78 Trainerportraits

80 Seminarkalender

86 Vorschau

86 Impressum

ERHASCHT



Foto: Miguel A. Monjas

„Der Mensch ist groß darin, seine eigenen Lügen zu glauben.“

Javier Marías, spanischer Schriftsteller, zur Frage, wie aufrichtig Menschen sich selbst gegenüber sein können. DIE ZEIT vom 10. September 2015



„Fifa-Funktionär. Was für ein tolles Wort. Wie Bi-Ba-Butzemann“.

@Larenzow



„Verpassen Sie Ihrer Körpersprache kein Korsett und auch keinen Maulkorb! Solange Sie die Grundregeln einer respektvollen und wertschätzenden Kommunikation beherrschen, führt Sie aus meiner Sicht die echte Stimme Ihres Körpers immer weiter als die beste Schauspielkunst.“

[www.bernd-slaghuis.de](http://www.bernd-slaghuis.de)



„Wenn Facebook zur politischen Meinungsbildung genutzt wird, ist das nur verständlich. Daraus wächst aber auch Verantwortung und ich empfehle folgende Fragen zur Beantwortung bevor (!) man munter teilt: 1) Dient die Information wirklich dem Allgemeinwohl? 2) Kann ich die Fakten wirklich beurteilen? 3) Kann ich die Botschaft wirklich verantworten? 4) Braucht die Welt diese Information wirklich? 5) Braucht sie sie wirklich von mir? Ein paarmal Ja wäre hilfreich.“

René Borbonus



„Mit einer Bank ist es wie mit einem Mädchen. Wenn der Ruf ruiniert ist, bekommt man das nicht mehr hin.“

Robert Ehret, ehemaliges Vorstandsmitglied (1970–1985) der Deutschen Bank. DIE ZEIT vom 22. Oktober 2015.

NOTIERT



Ortstermin

didacta – Bildungsmesse mit 800 Ausstellern

Auf der didacta 2016 vom 16. bis 20. Februar in Köln präsentieren 800 Aussteller Ideen, Methoden und Konzepte rund ums Lehren und Lernen. Traditionelle Diskussionsforen bieten exklusive Gelegenheit der Begegnung mit Politikern, Experten aus Parteien und Verbänden, aus Wirtschaft und Wissenschaft. [www.bildungsmedien.de/](http://www.bildungsmedien.de/)

**PERSONAL**  **2016 Nord**  
6. Fachmesse für Personalmanagement  
26.-27. April 2016 Hamburg

Ortstermin

Personal Nord – 6. Fachmesse für Personalmanagement

Der Branchentreff der Personalwirtschaft im Norden findet am 26. und 27. April in Hamburg statt. Die Teilnehmer erwarten Messe und Kongress mit rund 120 Vorträgen auf unterschiedlichen Bühnen. Auf der „Aktionsfläche Training“ laden Praktiker wie stets zum Mit- und Nachmachen ein. [www.personal-nord.com](http://www.personal-nord.com)

## GELESEN



## Psycho-Bleigießen

Wer nach einem fetzigen Quiz für seine Silvesterparty sucht, wird bei Ben Ambridge fündig. Der Psychologe versammelte Tests, mit denen er Studenten in Liverpool die Unzulänglichkeit unserer Wahrnehmung und Denkweise erklärt. Es geht um moralische Urteile und mentale Täuschung, um Neigung zu Fairness oder Konformität. Scheinbar harmlose Fragen zur Statistik (prozentuale Aussagen zur *Wahrscheinlichkeit*) werden jede Konkurrenz auf der Party intellektuell ruhig stellen. Nach zwölf Uhr empfiehlt sich der Rorschach-Test von 1921 – ähnlich assoziativ und berühmt wie das Bleigießen, nur eben mit

Tintenklecksen und Aussagen z. B. über *unterdrückte Sexualität*. Für die Vorbereitung gibt es Links. Und es handelt sich um ernsthafte Wissenschaft, wie die Auflistung der Original-Studien zu den Tests zeigt. Guten Rutsch!

► Ben Ambridge: Das Psycho-Test-Buch. Knaur, 2015 | 19,99 €

Regine Rachow ◀

## GESEHEN



## Motivation macht's

Wer mit älteren Menschen spricht, hört zuweilen auch diesen Satz: Ich bin schon so alt, ich kann mich gar nicht mehr ändern! Mir fällt dazu die Geschichte ein, die Hirnforscher Gerald Hüther in seinen Vorträgen gelegentlich von dem Fünfundachtzigjährigen erzählt, der gerade Chinesisch

lernt, und zwar weil er eine chinesische Freundin kennengelernt hat. „Ja, ja“, entgegnete mir mal jemand, dem ich davon berichtete: „... und ich bin der Weihnachtsmann!“ Dabei besagt die Story ja nichts anderes, als dass Veränderung Motivation braucht. Warum nicht auch für den Weihnachtsmann.

Diese Visualisierung stammt vom Visualisierungsexperten und Autor Mathias Weitbrecht – aus einem Workshop mit Fach- und Führungskräften.

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

Regine Rachow ◀

## NACHGEFRAGT



Evi  
Anderson-Krug,  
Gröbenzell

Welchen konkreten Menschen, gern auch eine Person öffentlichen Interesses, erleben Sie als besonders authentisch? Und wieso? Meinen jüngsten Sohn Felix. Ihm sehe ich sofort an, wie es ihm gerade geht, ob er gelangweilt oder fröhlich ist, ob er eine Stinkwut hat oder sich hemmungslos über etwas Lustiges schiefachen kann.

Was sind gute Bedingungen dafür, authentisch zu sein?

Ein wertschätzendes Umfeld. Mit sich selbst im Reinen zu sein. Über sich selbst lachen zu können.

Ein Tipp von Ihnen als Trainerin und Coach: Woran erkenne ich Authentizität – beim anderen?

Wenn jemand einfach drauflos erzählt, seine Erlebnisse schildert und dabei seine Emotionen spürbar sind, egal ob es Frust, Kummer oder Begeisterung ist.

Und woran merken Sie, dass Sie selbst authentisch sind?

Ich bin dann authentisch, wenn ich nicht drüber nachdenken muss, ob ich grad authentisch bin. Denn dann bin ich es möglicherweise nicht.

**EIGENES FLIPCHART AN DIE REDAKTION SCHICKEN?**

Einfach melden unter: 0 38 60–50 28 66

## UNTERSUCHUNG IN DRESDEN

## PTBS unter Flüchtlingen

Eine aktuelle Erhebung unter Flüchtlingen in Dresden ergab, dass jeder zweite die diagnostischen Kriterien für eine posttraumatische Belastungsstörung (PTBS) erfüllt. Die Untersuchung wurde von Medizinerinnen des Universitätsklinikums Carl Gustav Carus in Dresden durchgeführt, die ihre Erkenntnisse in einem Kommentar des im Nature-Verlag erscheinenden Fach-Journals „Molecular Psychiatry“ veröffentlichten. Besonders beunruhigt die Experten die ungenügende psychiatrische Versorgung der unbegleiteten minderjährigen Flüchtlinge. Sie benötigten aufgrund ihres Alters und der fehlenden Bezugspersonen intensive Hilfe, die auch an Sprachbarrieren scheitert.

Konrad Kästner ◀

► E. Ullmann et al, in: Molecular Psychiatry, advanced online publication, 3 November 2015; doi:10.1038/mp.2015.164



## DJI-STUDIE

## Wie es ist, „anders“ zu sein

Drei Viertel der Jugendlichen und jungen Erwachsenen mit einer sexuellen Orientierung als lesbisch, schwul, bisexuell oder trans (kurz: LSBT) befürchten, von Freunden und Freundinnen abgelehnt zu werden. Sieben unter zehn dieser jungen Menschen haben Angst vor Ablehnung durch Familienmitglieder. Knapp zwei Drittel sorgen sich, dass ein Coming-out zu Problemen im Bildungs- und Arbeitsbereich führt. Und 80 Prozent geben an, aufgrund ihrer sexuellen Orientierung diskriminiert worden zu sein. Das ergab eine Studie des Deutschen Jugendinstituts e. V. unter 5000 jungen Menschen im Alter zwischen 14 und 27 Jahren. Damit liegen erstmals bundesweite Erkenntnisse über die Coming-out-Verläufe und Erfahrungen junger Menschen in diesem Bereich vor. Differenziertere Ergebnisse werden 2016 in einem Buch veröffentlicht.

Thomas Britzelmaier ◀

## Offline und Zufrieden

Kommunikation über Facebook stresst und macht die Nutzer dieses Netzwerks weniger glücklich als Nicht-Nutzer. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie des „Happiness Research Institutes“ in Dänemark. Für eine Woche verzichteten mehr als 500 Menschen komplett auf Facebook, und zwar auf sämtliche Angebote: Statusmeldungen, Fotos, Likes und Shares. Die Forscher beobachteten zugleich eine ähnlich große Gruppe, die Facebook wie üblich nutzte. Nach dieser Woche war die Lebenszufriedenheit der Offline-Gruppe höher als die der Onliner. Die Abstinenzler seien nach eigener Einschätzung zudem konzentrierter gewesen, hätten weniger Zeit verschwendet und ihre sozialen Kontakte außerhalb von Facebook mit mehr Zufriedenheit als sonst erlebt.

Die Resultate bestätigten Erkenntnisse von Kollegen der TU Darmstadt und der Humboldt-Universität in Berlin. Nach deren Befund würden viele User während und nach der Nutzung von Facebook Frust und Unzufriedenheit verspüren. Als wesentlichen Grund sehen die Forscher den Neid auf positive Nachrichten von Facebook-Freunden. Je mehr coole Fotos die Freunde posten, je mehr hippe Sachen sie dokumentieren, umso stärker steigt der soziale Stress bei den passiven Konsumenten.

► Becker, XING-News.com



## PERSONALBAROMETER EINKAUF

## Unzufrieden mit Weiterbildung

Mit 3,25 Weiterbildungstagen liegen Einkäufer deutlich über dem durchschnittlichen Wert von 2,5 Tagen für Angestellte in Deutschland. Das ergibt das Personalbarometer 2015 des Bundesverbands Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME) und der Unternehmensberatung Penning Consulting. Einkaufsleiter bilden sich demnach fast vier Tage jährlich weiter, strategische Einkäufer an 3,5 Arbeitstagen. Fachlich sind vor allem Kosten- und Wertanalysen sowie Verhandlungsführung gefragt, überfachlich strategisches Denken und Konfliktmanagement. Dennoch ist rund die Hälfte der Einkaufschefs nicht zufrieden mit den Weiterbildungsergebnissen. 56 Prozent der Befragten geben an, dass das Gelernte nicht im Alltag umgesetzt werde.

PI ◀

## 8. QRC-KONGRESS

## Mit Sokrates und Frankl

Zum Thema „Flexibilität im Coaching zwischen Philosophie und Kreativität“ fand Ende September im mainfränkischen Würzburg der 8. Jahreskongress des Qualitätsrings Coaching und Beratung e.V. (QRC) statt. Zu Beginn führte QRC-SeniorCoach Manfred Krone die Teilnehmer auf einen informativen wie kurzweiligen Spaziergang durch die Geschichte der Philosophie von Sokrates bis Viktor Frankl. Im Impulsvortrag gestattete Rainer Maass einen tiefen Blick in die Welt der Werbung. Der Verband besteht seit elf Jahren, rechtzeitig zum Kongress präsentierte er den Relaunch seiner Website. In Workshops und Referaten ging es dann um die kreative Anwendung unterschiedlicher Methoden. **RED** ◀

## FLÜCHTLINGSHILFE

## Online-Plattform für den Austausch

Seit Oktober gibt es eine neue Online-Plattform für all jene Menschen, die im deutschsprachigen Raum für die Flüchtlingshilfe aktiv sind. InitiatorInnen sind TrainerInnen der Gewaltfreien Kommunikation: Nayoma de Haën, Eva Ebenhöf und Nils Zierath. Ihr Ziel ist eine Art Open-Source-Plattform, über die sich Akteure durch Austausch von Erfahrungen, Informationen und Materialien (deutsch- und mehrsprachig) gegenseitig unterstützen. Es geht auch um die Vernetzung von Menschen mit Anfragen und Angeboten zu Projekten sowie Supervision innerhalb der Regionen. [www.gfk-fluechtlingshilfe.de](http://www.gfk-fluechtlingshilfe.de) **PI** ◀

# Die Hölle, das sind die anderen

Junge Tagebuchschreiber machen für ihren Ärger vor allem andere Menschen verantwortlich, und zwar zu 63,3 Prozent. Das ergab die Analyse von Tagebüchern von 173 Probanden, Dreiviertel unter ihnen Mädchen. 7,3 Prozent der ärgerlichen Episoden führten sie auf äußere Umstände zurück und 14,3 Prozent auf körperlichen und psychischen Stress.

▶ Todd B. Kashdan et al: Journal of Personality. DOI:10.1111/jopy.12214

# 36 %



der Mitarbeiter in Unternehmen sagten einer Befragung von Information Factory zufolge aus, dass ihre Vorgesetzten ihnen Begeisterung vermitteln. Doch Dreiviertel der befragten Führungskräfte sind überzeugt davon, dass sie genau dies täten: zu begeistern. Befragt wurden 2000 Mitarbeiter, Führungskräfte und Personalverantwortliche.

# MEHR ODER MINDER AUTHENTISCH

Von der Authentizität zur Stimmigkeit –  
Warum das erstrebenswerte Leitbild der  
Kommunikation eine Gegentugend braucht.

## FRIEDEMANN SCHULZ VON THUN

Die Authentizität hat seit den 70er-Jahren hierzulande eine große Karriere hinter sich. Sie besetzt, neben Wertschätzung und Empathie, einen der obersten Plätze in der kommunikativen Leitkultur. Auch von Führungskräften und Politikern wird heute erwartet und ersehnt, dass sie authentisch seien. Und das ist zunächst auch gut so: Dein äußeres Gebaren sei in Übereinstimmung mit dem inneren Menschen, der in dir wohnt!

Als Vortragender und als Seminarleiter erhalte ich von meinem Publikum heute häufig diese Auszeichnung. Sollte das zutreffen, dann war es doch ein langer Weg. Ich erinnere mich, wie ich im Studium öfter gesagt bekam, man wisse bei mir nicht so recht, woran man sei. Der innere Mensch blieb hinter ironischen, witzigen, geistreichen Sprüchen unkenntlich. Aber wusste ich denn selbst, woran ich bei mir war? Was in mir vorging? „Keine Ahnung. Wieso?!“

Authentizität erweist sich weniger als moralische Kategorie im Sinne von: man sollte als ehrlicher und wahrhaftiger Mensch authentisch sein oder sich in sittlicher Anstrengung darum bemühen. Vielmehr ist es eine psychologische Kategorie im Sinne von: gute Selbstwahrnehmung, verbunden mit dem Mut, zu sich selbst zu stehen, und der Fähigkeit, sich so zu geben, wie es innerlich entspricht.

Auf dem Gegenpol finden wir die Fassade, die gekünstelte und zuweilen hoch professionelle Selbstpräsentation, mit der bewussten oder unbewussten Absicht, sich zu schützen

und/oder erwünschte Wirkungen zu erzielen. Im Extremen finden wir die Marketing-Persönlichkeit, die durch und durch von der gewinnenden Wirkungsabsicht beseelt und sich selbst abhandengekommen ist.

Anfang der 70er-Jahre fingen wir mit „Kommunikationstrainings“ an. Es ging darum, ein partnerschaftliches Kontaktverhalten zu propagieren und einzuüben (LehrerInnen, Führungskräfte, Ärzte – meist männlich). Wir Trainer waren ausgerichtet auf ein „uniformes Idealverhalten“, auf einen „kommunikativen Sonntagsanzug“, wie ich das später etwas (selbst-)ironisch genannt habe. Dann kam Mitte der 70er die Humanistische Psychologie, für mich am eindrucksvollsten durch Ruth Cohn vertreten. Und plötzlich stand neben Wertschätzung und Empathie die Authentizität (bei Carl Rogers „Kongruenz“) auf der Fahne: Sei du selbst und werde, der du bist! Plötzlich wurde die „innere Wahrheit“ zu einer Schlüsselgröße des kommunikativen Geschehens. War vorher „Verhaltenstraining“ unser identitätsstiftendes Zauberwort, so wurde dies jetzt von „Selbsterfahrung“ und „Selbsterforschung“ verdrängt. All dies im Rahmen der humanistischen Philosophie der Selbstverwirklichung: „der zu werden, der ich in Wahrheit bin!“.

Faustregel für die Kommunikation: „Innere Wahrheit und äußere Klarheit!“ Diese humanistische Wende gab unserem Rollenverständnis als Trainer einen entscheidenden neuen Akzent: Selbstklärung kommt vor Verhaltenstraining! Der Trainer/die Trainerin wurde (auch) zum Selbstklärungshelfer. Und unsere Seminare wurden ▶

# Authentizität steht für den unverfälschten Ausdruck, Diplomatie für die sozialverträgliche Wirkung.

selbsterfahrungsreicher: „Willst du ein guter Partner sein, dann schau auch in dich selbst hinein!“ (Schulz von Thun, 2009). So weit, so gut.

Manches will aber doch bedacht sein, wenn wir Authentizität zum erstrebenswerten Leitbild erheben. Schon Ruth Cohn schränkte ein und unterschied zwischen „maximaler“ und „optimaler“ Authentizität: maximal sich selbst gegenüber und optimalerweise „selektiv“ gegenüber anderen. Faustregel: Alles, was ich sage, soll wahrhaftig sein, aber nicht alles, was innerlich wahr ist, soll gesagt werden!

Ich möchte die Authentizität von drei Seiten her anzweifeln, sofern sie sich anschiebt, im Olymp den Thron zu besteigen. Schließlich möchte ich begründen, warum ich als Meta-Ideal der Kommunikation die Stimmigkeit anpeile – und worin sich diese von der Authentizität unterscheidet:

1. Authentizität und ihre Schwestertugenden
2. Authentizität und innere Pluralität
3. Authentizität und das situationsadäquate Erfordernis

## Authentizität und ihre Schwestertugenden

Die Philosophie des Wertequadrates (Aristoteles, Hartmann, Helwig, Schulz von Thun) lehrt uns, dass jeder Wert, jede menschliche positive Qualität für sich alleine genommen und verwirklicht, auf die schiefe Bahn gerät und sich wie ein gefallener Engel in einen Teufel verwandelt. Sparsamkeit wird zu Geiz, Wertschätzung zur kritiklosen Idealisierung, Kritikfähig-

keit zur entwertenden Gehässigkeit. Des Guten zu viel: Diesem Schicksal kann eine Tugend nur entgehen, wenn sie durch einen gelebten Gegenwert, durch eine „Schwestertugend“ ausgeglichen und ausbalanciert wird. Der Regenbogen geht nur auf, wenn zwei gegensätzliche Phänomene gleichzeitig vorhanden sind und sich gegenseitig durchdringen und ergänzen. Der Sparsame strebe auch eine großzügige Haltung an, damit er nicht zum Geizhals wird. Der Großzügige werde auch zur Sparsamkeit fähig, damit er nicht zum Verschwender wird (Schulz von Thun, 2015).

Und der Authentische? Die innere Wahrheit unverblümt nach außen zu kehren, kann taktlos, undiplomatisch und situativ „daneben“ sein, gewiss vielfach auch unprofessionell. Hier werden Schwestertugenden erkennbar: Takt, Sensibilität und Diplomatie. Das Gemeinsame ist die Bedachtsamkeit auf die Wirkung einer Äußerung, für die der Sender eine Mitverantwortung trägt, denn Kommunikation steht wesensmäßig im Spannungsfeld von Ausdruck und Wirkung. Authentizität steht für den unverfälschten Ausdruck, Diplomatie für die zielbezogene und sozialverträgliche Wirkung. Erst beides zusammen lässt den Regenbogen aufgehen.

## Authentizität und die innere Pluralität

Viele Seelen, ach, wohnen in meiner Brust, und ach, sie melden sich zuweilen gleichzeitig und sind sich uneins. Ach du Schreck, wie kann ich da authentisch werden? „Sie sagen, es geht Ihnen beschissen – und Sie lä-

cheln dabei?!“ konfrontiert die Therapeutin ihren Klienten. Vielleicht mit einem tadelnden Unterton, wenn sie dem Ideal anhängt, dass verbaler und nonverbaler Anteil einer Äußerung stets kongruent sein mögen. Aber es könnte doch sein, dass einem Teil in ihm miserabel zumute ist, ein anderer Teil sich davon nicht unterkriegen lassen will und diesem „Hypochonder“ in seinem Seelenleben nicht das Zepter überlassen will? Und ein Dritter in ihm drin will vielleicht sein Gegenüber nicht ungebührlich belasten und besorgt machen, und signalisiert mit dem Lächeln, dass sein Stimmungstief nicht so dramatisch sei, wie seine Worte es vermuten lassen? Authentisch sind alle drei, aber die authentische Kommunikation ist angesichts innerer Pluralität erst einmal erschwert. Zuweilen legen sich zwei Antagonisten im „Inneren Team“ (Schulz von Thun, 1998) derart gegenseitig lahm, dass die Kommunikation ganz erstickt.

Wenn wir mit jemandem in Kontakt sind, stehen vielfach einige wenige „Offiziere vom Dienst“ an der Kontaktlinie und bringen sich in das Gespräch ein (geben ihm eine Richtung und eine Färbung). Diese diensthabenden Offiziere können durchaus authentische Repräsentanten ihres „Besitzers“ sein, allerdings repräsentieren sie nur einen Teil von ihm. „Dahinter“ mögen noch andere sein, die derzeit keinen Passierschein erhalten. Durch gute Gesprächsführung (Empathie, Wertschätzung, Offenheit, Humor) kann es einem Gegenüber zuweilen gelingen, einige aus der Hintermannschaft einzuladen, sich ebenfalls zu zeigen.

Für das Verständnis von Authentizität ist hier festzuhalten: „Authentisch“ sind wir nicht ja oder nein, sondern mehr oder minder. Mehr oder minder vollständig, mehr oder minder tiefgehend. Und diese „selektive Authentizität“, die zum Teil unbewusst ist, kann auch bewusst gestaltet werden. Hier beginnt die Transformation von der Authentizität zur Stimmigkeit – davon handelt der dritte Punkt.

### Authentizität und das situationsadäquate Erfordernis

Die achtsame Selbsterkundung der inneren Pluralität ist ein wesentliches Ziel und ein wesentlicher Prozess in Therapie- und Selbsterfahrungskontexten. Gut, wenn wir üben, mit dem inneren Menschen in Kontakt zu kommen, der in uns wohnt und dort sein Wesen, zuweilen auch sein Unwesen treibt. Nur wer bei sich selbst gewesen ist, kann zum anderen ausschreiten, sagt Buber, und meine Quintessenz nach der humanistischen Wende lautete: Wer sich selbst versteht, kommuniziert besser!

Diese Erkenntnis bedeutet aber nicht, dass die Früchte der Selbsterkundung alle auf den Markt gehören. In der Therapie ja, denn das Ansprechen und In-Worte-Fassen dessen, was mir bewusst geworden ist, gehört hier zum heilsamen Prozess der Selbstwerdung. Hier steht die Schule der Authentizität. Im Leben aber kommt es nicht nur und oftmals nicht vorrangig darauf an, sich selbst unverfälscht zum Ausdruck zu bringen. Nicht jede Situation lädt zur Selbstoffenbarung ein, im Gegenteil, das kann schwer „daneben“ sein! Hier kommt ein zweiter Kompass hinzu. Der erste zielt auf Authentizität, zielt auf die Passung von Kommunikation und Person. Der zweite zielt auf die Passung von Kommunikation und Situation: Worum geht es hier? Wer bin ich in dieser Situation, welchen (Rollen-) Hut habe ich auf dem Kopf? Was verlangt mir diese Situation ab, wenn sie gelingen soll?

Neben dem Seismografen für die innere Wahrheit braucht es jetzt einen

Seismografen für die „Wahrheit der Situation“ (Schulz von Thun, 1998). Welche situative Herausforderung kommt mir hier entgegen, wie kann ich ihr gerecht werden, unabhängig davon, wie mir zumute ist und ob es mir entspricht? Wir reagieren professionell, wenn wir zielführend und kontextadäquat kommunizieren und wenn es uns gelingt, die Teile in uns, die sich mitschuldig einmischen wollen, hintanstellen zu können. Das heißt nun andererseits wieder nicht, dass wir zur optimal funktionierenden und angepassten Situationsmarionette werden und all das verleugnen sollen, was uns zutiefst ausmacht.

Ein guter Lehrer wird seiner Rolle gerecht, aber auf eine Weise, die ihm entspricht – sonst wird er zum Funktionär und sein Verhalten bleibt unbeseelt. Dieser zweifache Kompass, wesensgemäß und situationsgerecht (und das eine nicht ohne das andere – und das andere nicht ohne das eine), diesen anspruchsvollen Doppelkompass nenne ich Stimmigkeit. Meine Kommunikation ist gut, wenn sie stimmig ist. Und stimmig ist sie, wenn ich in Übereinstimmung mit mir selbst und mit der situativen Herausforderung bin.

Das Coaching für eine bestimmte Fragestellung beginnt daher immer mit dem zweifachen Arbeitsschritt: Erstens mit der Erhebung und Visualisierung des äußeren Kontextes (nach dem Motto: „Willst du ein guter Kommunikator sein, dann nimm auch den Systemblick ein!“), und zweitens mit der Erhebung und Visualisierung des Inneren Teams (nach dem Motto: „Willst du ein guter Kommunikator sein, dann schau auch in dich selbst hinein!“). Ein am Leitbild der Stimmigkeit orientiertes Coaching betrachtet gleichzeitig „den Menschen im System und das System im Menschen“, nach der wunderbaren Formulierung von Helm Stierlin.

Und wo bleibt die Authentizität? Sie ist im Konzept der Stimmigkeit „aufgehoben“ – im doppelten Sinn dieses Wortes: sie ist dort „gut aufgehoben“ und zugleich ist sie dort transzendiert. ◀◀



#### Zum Autor

**Prof. Dr. Friedemann Schulz von Thun**

leitet Fortbildungen von Beratern, Trainern und Führungskräften an seinem Institut in Hamburg. Er entwickelte grundlegende Modelle der Kommunikation, wie das Kommunikationsquadrat, das Innere Team und das Werte- und Entwicklungsquadrat.  
[www.schulz-von-thun-institut.de](http://www.schulz-von-thun-institut.de)

### LITERATUR

Pörksen, B. & Schulz von Thun, F. (2014). Kommunikation als Lebenskunst. Philosophie und Praxis des Miteinander-Redens. Carl-Auer: Heidelberg.

Schulz von Thun, F. (1998). Miteinander reden 3. Das Innere Team und situationsgerechte Kommunikation. Rowohlt: Reinbek bei Hamburg.

Schulz von Thun, F. (2009). Bin ich ein Trainer?! Persönliche Eroberung einer zunehmend anspruchsvollen Rolle. In: Schulz von Thun, F. & Kumbier, D. (Hg.). (2009). Impulse für Führung und Training. Kommunikationspsychologische Miniaturen 2. Rowohlt: Reinbek bei Hamburg.

Schulz von Thun, F. (2014). Von wem stammt das Werte- und Entwicklungsquadrat? In: Systemischer. Zeitschrift für Systemische Strukturaufstellungen 7/2015. Ferrari media: Aachen.

WAHRHAFTIG UND KLAR

# ICH BIN ICH

Unser Autor übt sich in Authentizität – und zwar bis zur Schmerzgrenze. Ein Monolog zu einem heiklen Thema in fünf Akten.

VON THOMAS COUCOULIS

## Prolog

„Ezentrischer, leicht narzisstischer, aber im Herzen liebevoller Selbstdarsteller mit Helfersyndrom sucht solvente Klienten für langfristige Geschäftsbeziehung.“ Klingt, als sei es von mir. Ist es auch. Und ich wette, einige von Ihnen, liebe Trainerkollegen und -kolleginnen, könnten das auch so unterschreiben. Wenn Sie ehrlich zu sich selbst sind. Wenn Sie authentisch sind. Oh, da ist es, das große Wort. Der heilige Gral der Selbstdarstellung. Die Authentizität. Und wie genau, bitte, wirke ich authentisch?

## 1. Akt: Ehrlichkeit

Wir haben in der Ausbildung gelernt, dass es ein zentrales Kriterium für Authentizität ist, kongruent zu sein. Wenn wir von Kongruenz als der Schnittmenge aus Fühlen, Denken, Sagen und Tun ausgehen, heißt das u. a., dass wir unser Inneres zeigen. Okay, mir ist jetzt nach rumschreien und fluchen, weil ich mir gerade grobmotorisch das volle Glas Chai Latte auf die frisch gereinigte Chino-Hose gekippt habe. Mache ich das: schreien, fluchen? Oder unterdrücke ich Schreck, Ärger und Verbrennungsschmerz in der Leistengegend und markiere den coolen und tiefenentspannten Budha?

In meiner Radiozeit wurde mir der Begriff Authentizität immer wieder um die damals noch chartgeplagten Ohren gehauen. Das Wichtigste auf dem Weg zu einer erfolgreichen Radio-

*Personality* war angeblich, sich die eigene Authentizität zu erhalten. Ein Patentrezept dafür hat uns leider nie jemand verraten. In den Moderations-Workshops wurden uns stattdessen Aufnahmen bekannter Moderatoren vorgespielt, und zwar mit der Empfehlung: „Mach das genauso wie der, der ist super!“ Aha. Genauso wie der. Modelling mag eine feine Sache sein, doch Authentizität geht vermutlich anders.

Kongruenz bedeutet auch, dass ich mich öffne und ein bisschen von dem zeige, der ich tatsächlich bin. Und bevor ich das mache, ist es vermutlich sinnvoll, mit offenen Augen in den Spiegel zu blicken, um zu erkennen, wer oder was ich bin und wer oder was ich nicht bin. Authentizität ist Ehrlichkeit. (Anmerkung: Auch und vor allem zu sich selbst.)

## 2. Akt: Liebe

In Ratgebern heißt es üblicherweise, um authentisch zu wirken, solle man man selbst sein. Also gut, ich selbst werde beim Autofahren ungeduldig und hupe umgehend, wenn jemand vor mir sein Gaspedal nicht findet. Ich selbst sage im Restaurant deutlich, wenn mir das Essen nicht schmeckt, und wenn ich selbst der Meinung bin, dass die Kellnerin darauf pampig reagiert, dann sage ich selbst ihr das auch. Ich selbst mag es ordentlich in der Wohnung und kann es nicht leiden, wenn Sachen sich nicht an ihrem Platz befinden. Ich selbst finde mich aber trotz und gerade wegen dieser Eigenheiten ziemlich gut und habe keine Lust, meine Zeit mit Menschen zu verbringen, die da anderer Meinung sind.

Und das wiederum finde ich selbst auch in Ordnung, was nicht bedeutet, dass ich mich nie selbst reflektiere. Jedoch in einem gesunden Rahmen und nicht ständig, denn manchmal habe ich einfach mehr Bock drauf, mich selbst toll zu finden. Auch als schwieriger Kunde, als pöbelnder Autofahrer und als pedantischer Ordnungsliebhaber. Ich mag mich. Das strahle ich aus und das kommuniziere ich auch. Authentizität ist Liebe. (Anmerkung: „Liebe deinen Nächsten wie dich selbst.“ Also fange ich gleich bei mir selbst an.)

## 3. Akt: Menschlichkeit

In meiner Ausbildung zum Heilpraktiker für Psychotherapie haben wir uns mit dem Begriff der emotionalen Schwingungsfähigkeit beschäftigt. Eine gesunde Psyche schwingt innerhalb der Emotionen in (der Situation) angemessenen Ausprägungen hin und her. Yin braucht Yang, Licht braucht Schatten, und wir alle brauchen die ganze Bandbreite an Emotionen, um die vielfältigen Erfahrungen zu verarbeiten, die wir in unserem Leben machen. Solange wir nicht dauerhaft in unseren Emotionen verweilen und unseren Zustand nicht mehr aus eigener Kraft verändern können, sind wir geistig gesund. Und unsere Emotionen sorgen dafür, dass das auch so bleibt. Rebecca Niazi-Shahabi beschreibt in ihrem Buch „Nett ist die kleine Schwester von Scheiße“ einen Besuch im Zen-Kloster. Der Mönch, der dort die Meditationskurse leitet, zeigt sich entgegen all ihren Erwartungen hinter den Seminarkulissen ganz und gar nicht als dauermeditierende Grinsekatz. Im Gegenteil, er gibt ▶

# Wenn ich etwas Kacke finde, dann bekommt mein Umfeld das auch mit.

unverhohlen zu, dass er den Seminar-Teilnehmern extra schwere Übungen gebe, wenn er schlechte Laune habe. Wer sich von den etwas preußisch-verkrampften Buddhismus-Vorstellungen hierzulande löst und sich erlaubt, auch mal schlecht drauf zu sein, entzieht der schlechten Laune ihre übermäßige Bedeutsamkeit und damit auch ihre Macht. Schlechte Laune ist dann einfach da, so wie Stau oder laut telefonierende Menschen in der S-Bahn. Ich kann mir dann erlauben, darauf schlecht gelaunt zu reagieren. Das ist menschlich und wiederum authentisch. Authentizität ist Menschlichkeit. (Anmerkung: Nicht die Mutter-Teresa-Menschlichkeit, sondern eher die Jenny-Elvers-Menschlichkeit.)

### 4. Akt: Zufriedenheit

Es wird Zeit, über den Begriff der situativen Emotionalität zu sprechen. Ich verstehe darunter die Kombination aus der wahrhaftigen empathischen Begegnung mit der Außenwelt und meinem Gegenüber auf der einen Seite und meiner kongruenten Reaktion auf diese Gegebenheiten auf der anderen Seite. Etwas direkter formuliert bedeutet das, wenn ich etwas Kacke finde, dann bekommt mein Umfeld das auch mit. Meine Freundin nennt mich dann gerne launisch. Mir persönlich ist das schnurz, ich empfinde mich in diesen Momenten sehr im Einklang mit mir. Und die Emotion beschäftigt mich auch nicht weiter, nachdem ich sie rausgelassen habe. Ich habe geflucht, weil mir die Fernbedienung auf den Fuß gefallen ist. Punkt. Ich bin im Frieden damit. Fluchen ist Schnäuzen für die Seele.

Alles raus, was keine Miete zahlt. Das gilt natürlich genauso für angenehme Emotionen. Das einzige Nachleuchten aus diesen Situationen bleibt das gute Gefühl im Hier und Jetzt gewesen zu sein. Authentizität ist Zufriedenheit. (Anmerkung: Selbst dann, wenn man mit seiner situativen Emotionalität einmal aneckt.)

### 5. Akt: Freiheit

Vor Kurzem war ich mit einer guten Freundin essen. Wir hatten uns lange nicht gesehen und uns entsprechend viel zu erzählen. Alle paar Minuten wurden wir dabei vom Vibrieren ihres Firmenhandys unterbrochen, das sie auch prompt zur Hand nahm, um die eingegangene Mail zu lesen. Ich teilte ihr mit, dass mir das auf den Keks gehe (situative Emotionalität), und sie antwortete, sie könne nicht anders, das sei ihre „Fußfessel“. Klar, sie ist *Head of a very important Department* in einem großen Unternehmen, aber bedeutet das, dass sie nach einem Zehn-Stunden-Arbeitstag nicht mal in Ruhe essen gehen kann? Auch wenn sie in ihrem Job gut verdient, Fußfessel klingt für mich nach Sklaverei, selbst wenn es eine goldene ist.

Im Film *Fight Club* mit seinem gesellschaftskritischen Ansatz gibt es den Satz „Erst nachdem wir alles verloren haben, haben wir die Freiheit, alles zu tun.“ Auch wenn die Idee einer Korrelation zwischen Freiheit und Besitz von vielen Menschen vertreten wird, kann sie doch in zwei unterschiedliche Richtungen gehen. Den einen ermöglicht ihr materieller Besitz ihre Vorstellungen von Freiheit uneingeschränkt auszuleben: ein Leben in

Saus und Braus auf einer Yacht im Mittelmeer. Zum Beispiel. Oder wenigstens ein Alterssitz in Florida. Oder auf Usedom. Die anderen empfinden Besitz als Einschränkung und reisen nach dem Prinzip des Work & Travel oder als *Digital Nomads* mit einem Laptop im Rucksack um die Welt.

Ich muss weder zum gierigen Raffzahn noch zum fundamentalistischen Asketen werden, um eine Form der Freiheit zu leben. Doch den Stellenwert des Materiellen im eigenen Leben zu hinterfragen halte ich durchaus für wichtig. Auch dabei gilt: Was tut mir selbst gut, was brauche ich und was brauche ich nicht, um mich frei zu fühlen? Authentizität ist Freiheit. (Anmerkung: Ich persönlich kann mich auch in einem 5-Sterne-Hotel sehr frei fühlen.)

### Epilog: Ode an das Ich

Sie finden, dass ich diesen Artikel sehr ich-bezogen geschrieben habe? Gut erkannt. Harald Schmidt sagte mal in einem Interview, er interessiere sich nur für sich selbst – und für seine Wahrnehmung der Welt. Nun, dieser Artikel gibt meine Wahrnehmung der Welt wieder. Herzlich willkommen auf meiner Landkarte, liebe NLP-Kolleginnen und -Kollegen.

Sie finden diesen Artikel anstößig und fühlen sich in manchen Punkten unangenehm berührt? Danke, freut mich! Dann habe ich erreicht, was ich wollte: nämlich zum Denken und vor allem zum Fühlen anregen.

Vielleicht mögen Sie an jener Stelle, an der es sich für Sie besonders unwohl anfühlt, einmal etwas genauer hinschauen. Möglicherweise gibt es für

Sie da etwas zu lernen. Schauen Sie ruhig hin, es tut auch gar nicht so weh. Zumindest nicht mehr weh, als das Unwohlsein zu unterdrücken. Und wenn Sie etwas finden, dürfen Sie damit machen, was Sie wollen. Geht aufs Haus. Authentizität bist Du. (Anmerkung: Sie dürfen jetzt klatschen.) ◀◀



**Zum Autor**

**Thomas Coucoulis**

betreibt das Institut für Selbstdarstellung in Hamburg, er hilft Menschen, die Angst davor haben, aufzufallen, vor anderen zu sprechen und im Mittelpunkt zu stehen.

[www.rampenfau.de](http://www.rampenfau.de)

Wir trauern um unsere ehemalige Kollegin

## Ruth Frerker

die am 19. November 2015 im Alter von 65 Jahren verstorben ist.

Viele Jahre lang war sie als Anzeigenleiterin und Kundenbetreuerin die „gute Seele“ dieser Zeitschrift.

Ihre fröhliche und herzliche Art werden wir nicht vergessen.

Junfermann Verlag  
Paderborn

Odenwald-Institut  
der Karl Kübel Stiftung



**GIPP** Deutsche Gesellschaft für  
Integrative Paartherapie  
und Paarsynthese e.V.

### Symposium Paartherapie

## Paradies im Alltag – die Zukunft der Liebe

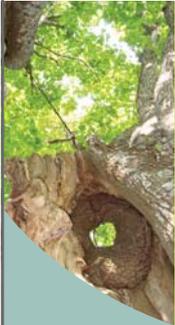
**5. – 7. Mai 2016**  
**in Darmstadt**

**Workshops:**  
**Bildungsauftrag: Liebe?!**  
Paradies im Alltag – die Zukunft der Liebe  
**Liebe und Narzissmus – Dialog oder Monolog?** Liebe mit Vernunft – wie  
Paarbeziehungen gelingen können  
**Mitgefühl, Empathie im Imago Paardialog  
und im Generationendialog**  
Liebe – ein geliebtes Glück?  
**Sexualität – ein „Spezialthema“ oder Teil  
allgemeiner Paartherapie?**  
Liebe und Intimität – Selbsterfahrung in  
der Du-Begegnung **Die Liebe alternder  
Paare, Liebes-Erwartungen und Liebes-  
Möglichkeiten**

Veranstaltungsnummer 6051

**Odenwald-Institut**  
Seminare, Aus- und Weiterbildungen  
für Beruf, Familie und Persönlichkeit  
Tromm 25  
69483 Wald-Michelbach  
Tel. 06207 605-0  
info@odenwaldinstitut.de  
[www.odenwaldinstitut.de](http://www.odenwaldinstitut.de)

**Neu!**



Odenwald-Institut  
der Karl Kübel Stiftung

**Kompetenz  
und Persönlichkeit**

Seminare  
Aus- und Weiterbildungen

**2016**



# AUTHENTISCH UND FÜR SCHLECHT BEFUNDEN

Was bedeutet es „authentisch“ zu sein?

Und wie erstrebenswert ist dieser Zustand?

VON HORST LEMPART

**O**b in Psychologie, Coaching, Philosophie oder Kunst, in nahezu allen Lebensbereichen scheint Authentizität ein hoher Wert zu sein. Apropos „Sein“: Ganz allgemein gesprochen wird Authentizität übersetzt mit der Passung von „Schein“ und „Sein“. Es geht um Echtheit, Unverfälschtheit, Originalität. Unter die-

sem Aspekt habe ich einen Blick in die Sozial- und Evolutionspsychologie geworfen. Bevor wir beurteilen können, ob eine Person authentisch ist, sollten wir die Frage beantworten: Wie wird der Mensch zu dem, was er ist?

Die Diskussion hierüber ist sehr vielfältig und wird von verschiedenen Denkrichtungen geprägt. Die Grund- satzfrage lautet: Wie viel unserer Persönlichkeit ist genetisch bestimmt,

und was erfahren wir durch unsere Sozialisation? Ein Standpunkt lautet, dass der Mensch genetisch sehr vorherbestimmt ist und seine Anlagen durch den Sozialisierungsprozess gefördert oder ausgebremsst werden. Andere Meinungen gehen davon aus, dass die anlagebedingte Vorbestimmung eher gering ist und die Persönlichkeit vor allem durch Bindungserfahrungen geprägt wird.

# Werte wirken wie ein innerer Kompass.

Wie auch immer die Verhältnismäßigkeit ausfällt, fest steht: Der Mensch ist zum großen Teil das, was die Gesellschaft zunächst aus ihm – und dann auch zunehmend er selbst aus sich – macht.

Entsprechen also authentische Menschen vor allen Dingen dem „Common Sense“ ihrer Peergruppen, Familien und nahen Bezugspersonen? Können Fremde überhaupt beurteilen, ob wir „ganz echt“ sind? Dazu fällt mir der Begriff der Kongruenz ein. Wenn Reden und Handeln zusammenpassen, dann scheint es zu „stimmen“. Der Bezug zur Stimme kommt nicht von ungefähr. Stimme und Stimmung hängen eng miteinander zusammen. Wenn die Stimme klar und fest ist, wirkt unser Auftreten sicher, überzeugend und oft eben auch authentisch. So weit die Außenperspektive.

Im Innenverhältnis liegt die Vermutung nahe, dass authentische Menschen stark durch ihre internalen Programme geprägt sind. Sie überprüfen für sich: Stimmt das mit meinen eigenen Wertmaßstäben überein? Wie fühlt sich das für mich an? Was bedeutet das für mich? Die Antwort auf diese Fragen bestimmt ihr Handeln. Im Unterschied dazu stellen sich external geprägte Menschen die Fragen: Was denken die anderen wohl darüber? Mit welchen Konsequenzen habe ich zu rechnen? Wie kann ich es den anderen recht machen?

Wenn wir den Blick auf unsere Werte lenken, stellen wir allerdings fest: auch sie kommen im Grunde „von außen“. Unsere Werte sind das, was wir über Jahre und Jahrzehnte auch durch Erziehung und Kultur verinnerlicht haben. Werte wirken wie ein innerer Kompass, sie sind handlungsleitend. Und sie sind identitätsstiftend. Werte schenken Lebens- und Selbstwert. Geht es im Grunde also um Selbstwertschätzung, wenn wir von Authentizität sprechen?

Der Philosoph und Autor Richard David Precht ist in seinem Bestseller-Buch „Wer bin ich und wenn ja, wie viele?“ unter anderem der Frage nachgegangen, was uns als Persönlichkei-

ten ausmacht. Wie werden wir durch unsere Rollen bestimmt? Und wer ist „Ich“?

Vielleicht sollten wir unter Berücksichtigung unseres „Inneren Teams“ (ein Modell von Schulz von Thun) eher von etwas sprechen wie einem „authentischen Pluralismus“. Ich habe für mich den englischen Begriff „authentic diversity“ gefunden. Er bringt nach meinem Empfinden besser zum Ausdruck, dass es nicht „die“ authentische Person gibt, sondern Authentizität immer ein Ergebnis verschiedener Umwelten ist und dadurch einem stetigen Wandel unterliegt.

Stefan, ein junger Mann von 24 Jahren, kam zu mir ins Coaching. Sein Anliegen war, an seiner sozialen Kompetenz zu arbeiten. Er erfreute sich eines großen Bekanntenkreises, entbehrte aber dauerhafter, tieferer Freundschaften. Sein Ziel war es, seine Stolperfallen zu identifizieren, um damit den Weg zu tragfähigen Beziehungen zu ebnen. „Offenbar können mich die Leute nicht so akzeptieren, wie ich bin“, war eine seiner ersten Äußerungen. Also ein Fall von „Authentizitäts-Inakzeptablerismus“. Die erste Stunde stand ganz im Zeichen von Stefans Beziehungsgestaltung.

Um es kurz zu machen: Stefan war ein authentisches Arschloch. Er liebte es, Späße auf Kosten anderer zu machen, seine eigenen Bedürfnisse in den Mittelpunkt zu stellen und Menschen für seine Zwecke auszunutzen. Bei all dem konnte man wirklich sagen: Das passt völlig zu ihm. Er blieb seiner Linie schon seit Jahren treu. Stefan erlebte sein Verhalten auch als völlig „normal“ und „stimmig“. Allerdings wurden die Kosten, die er dadurch zu verzeichnen hatte, mit der Zeit unangenehm hoch, zu hoch.

Unter anderem war die Glaubenssatsarbeit von Stefan ein wesentlicher Schritt in seine innere Befreiung. Die

vier Fragen von Byron Katies „The Work“ unterstützten ihn dabei, seine Aussage „Die Leute akzeptieren mich nicht so, wie ich bin“ zu überprüfen und zu entmachten. Am Ende seines Prozesses stellte Stefan fest, dass Authentizität, Empathie und Diplomatie keine Widersprüche sind, sondern einander ergänzen und sich gelegentlich sogar voraussetzen, um erfolgreich zu sein.

Authentizität an sich ist noch kein Wert. Wir sind aufgefordert, ihr einen zu geben. ◀◀



**Zum Autor**

**Horst Lempart**

Coach in eigener Praxis  
in Koblenz.

[www.spectrumcoaching.de](http://www.spectrumcoaching.de)



# DIE ZWEITE SEITE

Umgang mit Projektionen. Ein Plädoyer für das Unperfekte.

VON **ULRIKE SCHEUERMANN**

**E**s stimmt: Das Eigene wirkt immer am stärksten. Nichts ist so beeindruckend und überzeugend wie ein Mensch, der sich als er oder sie selbst zeigt. Doch wer bin ich selbst? Gehören nicht auch jene meiner Seiten dazu, die ich am liebsten gar nicht hätte? Gelegentlich Neid zu verspüren, zu lügen, Angst zu haben? Oder jene Seiten, von denen ich gar nichts weiß, weil ich sie verdrängt habe?

Es gibt einen Bereich unserer Persönlichkeit, der im Verborgenen unseres Unbewussten liegt und zu dem wir normalerweise keinen Zugang haben. Wir sehen diesen Bereich bei uns nicht, und dennoch ist er da.

**Etwas fehlt**

Wenn wir bestimmte Eigenschaften von uns selbst verdrängen, dann haben wir nur Zugang zu bestimmten Teilen unserer Persönlichkeit. Diesen Teilbereich kennen und leben wir. Anderes kennen wir nicht oder lehnen es ab. Genau dann fehlt uns etwas zu einem authentischen Eindruck. Wir wirken dann eher so, wie wir meinen, dass wir wirken sollten: perfekt. Und zwar, um erfolgreich in der Leistungsgesellschaft zu bestehen.

Perfekte Menschen treten jeden Tag makellos auf, um diesem Bild zu entsprechen, und verbergen ihre Unzulänglichkeiten. Gerade damit schwächen Perfekte sich selbst und ihre Wirkung auf andere. Der makellose

Auftritt macht das Leben, die Arbeit, den Kontakt zu anderen Menschen schwer, anstrengend. Erst das Unperfekte macht uns nahbar, glaubwürdig und stärker. Beziehungen und Resonanz, Motivation und Lernen entstehen, wenn Scheitern und Schwächen erlaubt sind. Das macht Menschen zu beeindruckenden Persönlichkeiten und Vorbildern. Und das sollten TrainerInnen, Coaches, BeraterInnen, TherapeutInnen, SpeakerInnen sein: Vorbilder auch als Person, im Authentischsein, und das heißt nach meiner Definition auch Vorbild im Unperfektsein. Vielleicht ist es ein Ziel, anderen zu zeigen, dass Unperfektsein zur Professionalität gehört und sogar erfolgreicher machen kann als das anstrengende Perfektsein.

Solche Vorbilder scheinen mir gerade in einer Gesellschaft wichtig zu sein, in der überaus viele an dem hohen Anspruch auf Perfektheit leiden oder sogar zerbrechen. Deshalb erzähle ich auch gleich von einer Kollegin; denn es geht um die Auseinandersetzung mit der eigenen Person. Was wir selbst nicht entwickelt haben, können wir anderen nicht tiefgehend vermitteln. Sehen wir uns die dunkle Seite von uns selbst an: die ungeliebten Eigenschaften, die Unzulänglichkeiten, das Abgründige. Üben wir uns darin, sie zu zeigen, um damit authentischer als bisher zu sein. Dafür gibt es verschiedene Wege. Ein hoch wirksamer, aber oft vernachlässigter Zugang führt über einen psychologischen Abwehrmechanismus, genannt „Projektion“. Wenn Sie ihn verstehen, können Sie Ihre Schattenseiten auffinden und nach und nach Ihre gesamte Persönlichkeit annehmen, ohne Teile davon abzuwerten. Sehen wir uns hier diesen Abwehrmechanismus näher an. Woran erkennen wir ihn und wie funktioniert er? Ein gutes Anzeichen dafür, dass dieser Abwehrmechanismus im Gange ist: Wir regen uns über andere auf.

### Wenn wir andere plötzlich doof finden

Eine Kollegin aus meinem Intervisionsteam rief mich außerhalb unserer regelmäßigen Termine an. Sie erzählte sehr aufgebracht von einem Seminarteilnehmer, der sie bei ihrem Seminar auf die Palme gebracht hatte. Er hatte ständig dazwischengeredet, ließ sich darin nicht bremsen und wusste scheinbar alles besser als sie, die Seminarleiterin. In den Pausen lobte er sie gönnerhaft und meine Kollegin – Mitte 50 und ausgewiesene Expertin – fühlte sich plötzlich klein, wie ein unerfahrenes Mädchen. Als wir miteinander telefonierten, schwallte mir ihr Ärger förmlich entgegen: „Dieser unverschämte Typ, so ein Unsympath, was fällt dem ein? Was denkt der, mit wem er es hier zu tun hat?“ Ich fand, so extrem, wie sie sich aufregte, roch es direkt danach, als ob

hier Projektion im Gange war. Projektion bedeutet, wir wehren unsere dunklen, ungeliebten oder angst- und schmerzvollen Seiten ab und projizieren sie auf andere: Menschen, Gruppen, Nationen. Da sehen und bekämpfen wir unsere Schattenseiten dann, indem wir andere doof finden, uns über sie empören, tratschen, intrigieren. Seminarteilnehmende zeigen darin manchmal viel Potenzial.

Je vehementer sich meine Kollegin über die Großspurigkeit des Teilnehmers aufregte, desto weniger konnte sie auf sich selbst sehen. Alles Negative blieb bei dem Teilnehmer, sie selbst hielt sich ganz frei von Selbstkritik.

## Was mich am anderen aufregt, ist mein eigener Schatten.

Sie war die Gute, ja, mir schien sogar, dass sie sich etwas als Opfer fühlte. Und das sagte ich ihr dann auch.

### Innehalten ist der erste Schritt

Daraufhin war es still in der Leitung. Ich glaube, wir fragten uns beide gleichzeitig innerlich: Hätte sie da drüberstehen müssen? Als Vollprofi? Ich finde: Nein. Jedenfalls erst einmal nicht. Später dann schon. Jetzt zum Beispiel. Die Kollegin stutzte. „Sag mal, ich rege mich hier auf. Ich wollte dich eigentlich nicht mit meinem Ärger behelligen, sondern mit dir überlegen, was da los war.“ Und so überlegten wir gemeinsam und gaben dem ärgerlichen Verhalten des Teilnehmers erst einmal einen Namen: „Sich groß machen“.

Und schon veränderte sich etwas. Plötzlich fand sie nicht mehr den ganzen Menschen doof, sondern nur noch diesen einen Teil von ihm. Und dann habe ich meiner Kollegin eine Frage gestellt: „Was von dieser Eigenschaft dieser Person finde ich in mir selbst?“ Es ist eine Frage, die wir uns immer dann stellen können, wenn wir spü-

ren, wie wir uns plötzlich aufzuregen beginnen.

Die Regel lautet: Was mich bei anderen aufregt, ist oftmals mein eigener Schatten. Mit diesem Gedanken kam auch in unserem kollegialen Gespräch die entscheidende Wendung: Meine Kollegin seufzte und sagte: „Ich weiß schon, warum er mich so aufregt: Ich erlaube mir doch selbst nicht, so zu sein.“ – „Was meinst du mit ‚so‘?“ – „Na, so großspurig. Das kommt bei mir überhaupt nicht vor. Ich bin immer die Feine, Zurückhaltende. Dadurch hat sich dann auch die Dynamik so hochgeschaukelt. Er hat natürlich gemerkt, dass ich seine

Art doof fand, hat sich noch größer gemacht, und ich fühlte mich immer kleiner. Wenn ich mir zugestehen würde, größer zu sein, hätte er mich vielleicht weniger herausgefordert.“ Ihr war schnell klar: „Ich bin also bei ihm MEINER verdrängten großspurigen Seite begegnet!“ Sie wusste plötzlich auch, warum diese Seite in ihrem Leben so wenig zum Zuge kam. In der Familie musste sie immer schön lieb sein, um den Vater in einer aggressiven Familienatmosphäre zu besänftigen. Und jetzt kommt der Clou: Genau in diesem Moment der Erkenntnis verlor die Projektion ihre Kraft. Der ganze Ärger auf den Teilnehmer war bei der Kollegin plötzlich verschwunden! Für sie war er plötzlich wieder Herr Soundso. Meine Kollegin konnte mit einem Mal freundlicher an ihn denken und ihn sogar besser verstehen. „Ach, der saß da zwischen lauter Kollegen, und er war der Neue im Team, er dachte vermutlich, er müsse sich profilieren, deswegen hat er mir so viel reingeredet.“ Und sie erkannte da einen ganz eigenen Trainer-Auftrag: „Nächstes Mal könnte ich ihm lieber helfen, sich sicherer zu fühlen.“ ▶



### Beide können vollständiger werden

Diese Veränderung in der Sichtweise und Haltung gegenüber dem anderen hat zwei entscheidende Effekte für die Ausgangsfrage in diesem Artikel: Wie kann ich authentischer werden, indem ich unperfekt sein darf? Erstens: Die Kollegin ist als Person „vollständiger“ geworden: Sie entdeckt eine Seite an sich wieder, die sie vorher abgelehnt hatte, und kann

sie als zu ihr gehörig anerkennen. Zweitens: Auch der Teilnehmer kann nun vollständiger werden: Er kann sich zurücklehnen, muss weniger großtun, weil diese Rolle schon von seiner authentischen Seminarleiterin besetzt ist. Wenn er wach und entwicklungsfreudig ist, könnte er sogar in Kontakt mit seiner vermutlich eher unterbelichteten Seite des Sich-klein-Fühlens kommen.

Das ist alles nicht so einfach, wie es hier klingen mag. Sich seinen eigenen

Abgründen zu nähern bereitet auch Schmerzen. Deshalb scheuen viele Menschen davor zurück. Es erscheint leichter, die Verantwortung an andere abzugeben und sich dann über sie zu ereifern. Andererseits entlastet es enorm, die eigene dunkle Seite anzuerkennen: Sie müssen dann weder der Supermann noch ein heiliger Gutmensch noch eine tolle Hechtin sein.

Und jetzt sind Sie dran. Viel Entdeckerfreude beim Aufspüren Ihrer dunklen Seiten! ◀◀

### Projektionen auflösen:

1. Wen finde ich so richtig doof?
2. Welche Eigenschaft dieser Person löst das aus?
3. Wo finde ich davon etwas in mir selbst?

**Regel:** Was mich am anderen aufregt, ist mein eigener Schatten.

**Leitfrage:** Was von der abgelehnten Person finde ich in mir selbst?

**Testfrage:** Kämpfe ich GEGEN oder FÜR etwas?



#### Zur Autorin

**Ulrike Scheuermann**

Diplom-Psychologin,  
Buchautorin, Inhaberin von  
„ulrike scheuermann – das  
wesentliche leben“ und  
Leiterin der „Akademie  
für Schreiben“.

[www.ulrike-scheuermann.de](http://www.ulrike-scheuermann.de)



Was, glauben Sie, unterscheidet Trainer und Berater mit vollen Terminplänen von denen, die um jeden Kunden kämpfen? Ist es Glück? Jahrelange Erfahrung? Die Anzahl an Zertifikaten, die Mitgliedschaft in den „richtigen“ Verbänden? Vitamin B?

Wir setzen alles daran, Ihre Terminpläne mit genau den richtigen Kunden zu füllen. Nicht einfach nur mit mehr Kunden – das kann jede Vertriebsagentur. Sondern mit mehr von den Kunden, die zu Ihrem Business und Ihnen selbst passen. **Mit mehr besseren Kunden.**

- + **Ideale Positionierung**
- + **Effektives Marketing**
- + **Dynamischer Vertrieb**



**MAULCO.DE / MEHR**



# DAS GEHT AUCH ANDERS

Doch wie? Authentischsein als Prozess.  
Erfahrungen einer Marktteilnehmerin und Coach.

VON HEIDE LIEBMANN

Als Coach und Beraterin birgt die Frage nach der Authentizität für mich verschiedene Aspekte: zum einen, wie ich wahrgenommen werden möchte – und da sind wir ganz schnell mittendrin im Thema Marketing. Und zum anderen muss ich mich auch immer fragen, wie authentisch ich im Umgang mit meinen Kunden bin. Da ist zuweilen eine Gratwanderung zu meistern, wenn ich zum Beispiel selbst nicht in der besten Verfassung bin und mir meine Ressourcen nicht vollständig zur Verfügung stehen.

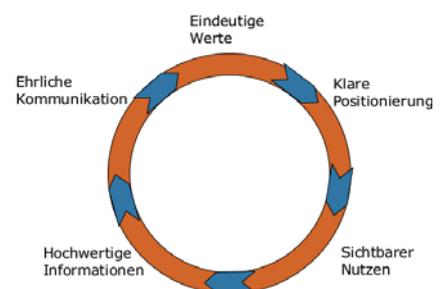
Als ich vor über 13 Jahren als Coach und Beraterin startete, musste ich mich

mit Marketing recht schnell befassen, denn von allein kamen schon damals recht wenig Kunden. Ich merkte allerdings bald, dass ich mit dem traditionellen Marketingbegriff wenig anfangen konnte: Mich in Hochglanzbroschüren zu präsentieren, war irgendwie nicht mein Stil, und ein klassisch-seriöser Auftritt als perfekt gestylte „Business-Barbie“ schon gar nicht.

Das musste doch auch anders gehen. Aber wie? Ich wollte ernst genommen werden, aber musste ich dazu etwas darstellen, was ich gar nicht war und auch nicht sein wollte? Würde ich damit die richtigen Kunden anziehen?

Nach und nach entwickelte ich mein Konzept des „authentischen Marke-

tings“, zu dem folgende Bestandteile gehörten:



Die Grundlage bilden eindeutige Werte, über die ich mir im Klaren sein sollte, denn sie sind so etwas wie eine Blaupause für mein unternehmerisches Tun. Wenn ich mir klar darüber bin, welche Werte für mich wichtig

sind und welche Motive mich antreiben, dann kann ich dazu auch klare Aussagen treffen. Und das wiederum ermöglicht genau jenen Menschen zu mir zu finden, die zu mir passen.

Wenn ich also weiß, welche Werte mein Leben bestimmen, dann kann ich darauf meine Positionierung aufbauen – unverwechselbar und für meine Wunschkunden mit einem sichtbaren Nutzen versehen. Damit grenze ich mich auch deutlich gegenüber Wettbewerbern ab. Und dies gehört nach wie vor zu den schwierigsten Herausforderungen für die meisten Unternehmerinnen und Unternehmer. Denn wenn meine potenziellen Kunden nicht auf Anhieb erkennen, was ich anders und genau für sie besser mache als andere, wenden sie sich mit Sicherheit denjenigen zu, die genau das tun. Und umgekehrt: Je besser es mir gelingt, ihnen durch sichtbaren Nutzen ein gutes Gefühl zu geben, umso eher sind sie davon überzeugt, dass ich die richtige Wahl bin.

Worin besteht dieser sichtbare Nutzen? Zum Beispiel in hochwertigen Informationen, kostenfrei, etwa über ein Blog oder Gratis-Webinare. Auch Wissen wird mehr, wenn man es teilt. Deshalb stelle ich einen Teil davon Interessenten und Kunden zur Verfügung. Teilweise geben sie mir dafür ihre persönlichen Daten – die ich dann wieder nutzen kann, um auf meine Angebote aufmerksam zu machen.

Darüber hinaus kommuniziere ich direkt mit meinen Kunden, das heißt, ich biete grundsätzlich Möglichkeiten, mit mir ins Gespräch zu kommen, mich kennenzulernen und sich ein Bild von mir zu machen. So baue ich peu à peu Vertrauen auf, denn ohne Vertrauen taugen Beziehungen nichts – auch nicht Kundenbeziehungen. Nach meiner Erfahrung braucht es gerade beim Thema Kommunikation Mut zur Unvollkommenheit. Viele Kolleginnen und Kollegen, die zu mir ins Coaching kommen, haben einen hohen Anspruch an Perfektion. Sie haben deshalb Angst davor, sich zu zeigen und sich damit verletzlich zu machen. Sie denken, dass man als Pro-

fi eine gewisse Unfehlbarkeit besitzen und ausstrahlen muss.

Das ist Unsinn, so gut ich diese Ängste auch verstehen kann. Doch wir dürfen allmählich begreifen, dass Menschen keine glatt gebügelten, „perfekten“ Fassaden brauchen, sondern sich Dialog, interessante Geschichten, eine individuelle und persönliche Ansprache wünschen. Sie wollen jemandem vertrauen können, und wenn ich mich mit meinen Ecken und Kanten zeige, dann sorgt das schlicht für Glaubwürdigkeit.

Auf diese Weise authentisch zu sein, war auch für mich ein Prozess, der im Grunde noch immer andauert. Dabei kann jeder für sich selbst die Grenzen der persönlichen Offenheit bestimmen. So hielt ich mich zum Beispiel viele Jahre aus politischen Diskussionen grundsätzlich heraus. Das hat sich in letzter Zeit sehr stark verändert. Ich bin inzwischen der Meinung, dass ich als Trainerin und Coach zu bestimmten Themen heute Stellung beziehen muss. Ich begreife mich da auch als Teil einer Bewegung, die Einfluss nehmen möchte auf gesellschaftliche Entwicklungen.

### Unperfektion im Coachingprozess

Und wie sieht es aus, wenn ich tatsächlich mit einem Kunden, einer Kundin arbeite? Wie authentisch darf ich da sein? Muss ich als Coach immer souverän agieren?

Das ist für viele ein heikles Thema, glaube ich. Ich habe jedenfalls lange gebraucht, um zu verstehen, dass ich nicht die Verantwortung für das Ergebnis des Coachings trage, sondern lediglich für die Prozesssteuerung. Als Profi weiß ich heute, dass ich alles nutzen kann, was gerade da ist – auch meine eigenen Gefühle und Gedanken.

Daher gestehe ich mir zu, nicht immer auf der Höhe meiner Möglichkeiten zu sein, und thematisiere das im Wissen darum, dass mein Körper sowieso die Wahrheit über meinen Zustand kommuniziert. Interessanterweise habe ich dabei wiederholt die Erfahrung gemacht, dass diese Form der Authentizität es meinen Klienten und Kunden leichter macht, sich ebenfalls in ihrer

Verletzlichkeit und Unperfektion zu zeigen. Damit wird der Coachingprozess mitunter sogar beschleunigt.

Authentizität kann also in meinem Verständnis sogar als eine höhere Form von Souveränität begriffen werden, wenn sie Schattenseiten meiner Persönlichkeit, ja sogar die Möglichkeit des Scheiterns mit einbezieht. Weil es auch hier um Vertrauen und Glaubwürdigkeit geht. Und wenn ich mich meinen Klienten in dieser Weise als Modell zur Verfügung stelle, öffnet das auf einer ganz anderen Ebene Türen, die über rein kognitive Methoden nicht zugänglich sind.

Authentisch zu sein heißt für mich allerdings auch, mein Verhalten zu reflektieren, mich zu hinterfragen, gesunde Selbstkritik zu praktizieren – und mich im Zweifel auch einmal gegen Ehrlichkeit zu entscheiden. Die kleinen Notlügen, das wohlwollende Schweigen, etwas Taktgefühl und Diplomatie sind für funktionierende Beziehungen unverzichtbar. Authentizität ist für mich persönlich also weit mehr als ein Modebegriff, auch wenn heutzutage beinahe jeder für sich in Anspruch nimmt, authentisch zu sein. Authentizität gehört zu meinen höchsten Werten, und wenn ich das ernst nehme, gibt es keinen Aspekt meines Lebens, der da ausgeklammert bleibt. ◀◀



#### Zur Autorin

**Heide Liebmann**

Potenzial- und Positionierungs-Coach, Buchautorin.

[www.heide-liebmann.de/blog](http://www.heide-liebmann.de/blog)

WAHRHAFTIG UND KLAR



# WENN DIE STIMME STIMMT

Eine gut genährte Seele hält den Kehlkopf flexibel. Grundsätze des Stimm-Trainings.

VON RAY WILKINS  
UND EVAN BORTNICK

**W**ir kennen alle das Gefühl, von einer Stimme ergriffen zu werden. Meistens wird dieses Gefühl in Verbindung mit großen Rednern gebracht. Wir erinnern uns an Namen wie Martin Luther King, J. F. Kennedy und Konrad Adenauer, weil ihre Stimmen eine Emotionalität zum Ausdruck gebracht haben, die uns machtvoll bewegte.

Was genau macht diese Stimmqualität aus? Und wie können wir sie für uns nutzen?

Um sich einer Antwort zu nähern, denken Sie an eine Zeit und einen Kontext, als Sie selbst stark bewegt waren. Wie sprachen Sie, um diese emotionale Bewegung auszudrücken? Welche Stimmqualität nutzten Sie intuitiv, um Ihrer Emotion Ausdruck zu verleihen? Die Antworten auf diese Fragen sind für jeden und jede von uns verschieden und einzigartig. Doch es gibt auch Gemeinsamkeiten im Potenzial einer jeden Stimme. Egal welcher Kultur wir angehören, wie alt wir sind und in welcher Sprache wir uns verständigen: die Fähigkeit, authentisch, charismatisch und bewegend zu sprechen ist uns allen wortwörtlich mit der Muttermilch gegeben.

Wir schreiben „wortwörtlich“ und „Mutter“ im selben Satz, weil der Ursprung unserer Fähigkeit, Wörter zu formulieren, stark mit unserer Schluckfähigkeit zu tun hat. Die Hinterwand des Vokaltraktes, unser primärer Resonator, besteht aus drei sogenannten Konstriktoren. Diese Muskeln regeln die Druckverhältnisse im Vokaltrakt, ursprünglich, um Mut-

termilch aufzunehmen. Ihre sekundäre Funktion ist es, die Vielfalt unserer Vokale und Konsonanten zu artikulieren. Mit anderen Worten, die veränderbare Gestalt unseres Vokaltrakts verstärkt und filtrierte das Obertonspektrum der Stimme, um präzise unsere Daseinsbefindlichkeit, unseren Zustand und unsere Emotionen zu vermitteln.

Manchmal kommt diese Emotionalität stärker durch, als uns lieb ist! Wir erlebten in Seminaren schon Teilnehmer, deren Ziel es war, ihre Emotionen weniger deutlich in ihrer Stimme auszudrücken. Dafür mag es von Situation zu Situation gute Gründe geben. Meistens jedoch wollen Menschen in ihrer Emotionalität transparent und authentisch sein. Und das ist auch gut so, etwa für Verkäufer: mit einem echten emotionalen Ausdruck verkaufen sich Produkte und Dienstleistungen am besten. Echter emotionaler Ausdruck beim Lehrpersonal ist das, was die Lernfähigkeit unserer Kinder, Schüler, Team-Mitglieder und Teilnehmer am stärksten befördert.

Und doch ist echte Emotion zu zeigen eine der schwierigsten Herausforderungen, der wir als erwachsene Menschen im Leben begegnen. Kongruente Emotionen mit unserer Stimme bewusst zum Ausdruck zu bringen verlangt Mut. In Deutschland sagen wir zu einem Sänger beim Auftritt: „Hals- und Beinbruch.“ In Italien sagen sie einfach: „Coraggio!“, „Nur Mut!“ Es ist nicht viel anders beim Sprechen. Wenn wir vor Leuten stehen und unsere Stimme mit emotionaler Wucht benutzen wollen, kann eine Menge an frühen Erfahrungen, negativen Gewohnheiten und sogar Traumata hochkommen.

Viele von uns erleben limitierende Glaubenssätze, die von Mitmenschen mitunter gefördert und verstärkt werden. Solche Glaubenssätze können uns blockieren und unseren Mangel an Selbst-Sicherheit, Misstrauen oder sogar Wut und Angst betonen. Das verhindert die Ausstrahlung unserer Talente, Kompetenz und Intelligenz. Egal ob Schauspieler, Sänger, Trainer, Coach, Büro-Arbeiter oder Handwerker, bei Unsicherheit verstecken wir unsere Leidenschaft, Liebe und unsere ganz persönliche Kraft. Wir verharren in einem engen Erlebnishorizont, und so bleibt auch das, was wir uns zutrauen, eng. Diesen Horizont zu erweitern, die Blockaden zu durchbrechen, erfordert Übung. Die alten, limitierenden Gewohnheiten werden durch neue ersetzt. Und die Stimme ist eines der kräftigsten Werkzeuge, die wir haben, um Gewohnheiten in Gestik, Mimik und im Atmen zu optimieren.

Die Stimme zeigt uns, was echt ist und was nicht, bei uns selbst und bei anderen. Die Stimme verbindet unser Innenleben mit unserem Außenleben, Innenreferenz mit Außenreferenz. Und über die Stimme können wir gewohnheitsmäßige Inkongruenzen verwandeln, sodass wir mehr und mehr spontan unsere echte Kompetenz, Stärke und emotionale Intelligenz ausdrücken vermögen. Mit unserer Stimme drücken wir das aus, was wir sind.

Eine Anforderung besteht zum Beispiel darin, dass Vokaltrakt und insbesondere Schluckmuskeln auch in wechselnden Situationen flexibel bleiben. Bei erhöhter Erregung ist das nicht immer leicht. Die erste Funktion der Stimmlippen ist Schutz. Biologisch gesehen brauchen wir diesen ▶

### Eine Übung

- Im Sitzen legen Sie beide Hände bequem auf die Mitte des Brustbeins und sagen den Satz: „Meine Stimme ist einzigartig und ausdrucksvoll!“ Spüren Sie die Resonanz im Zusammenhang mit Ihrem Stimmklang.
- Stellen Sie sich nun hin und denken Sie an eine Situation, in der Sie sehr aufgeregt waren. Sobald Sie mit Klarheit sehen, hören und fühlen, was in dieser Situation passierte, machen Sie zehn Hampelmänner, und zwar so schnell wie möglich.
- Wieder im Sitzen, beide Hände auf das Brustbein legen, wiederholen Sie den Satz. Bemerken Sie den Unterschied.
- Atmen Sie tief ein und langsam wieder aus, zählen Sie dabei gedanklich rückwärts von 10 bis 1. Bei der Ausatmung tun Sie nun so, als würden Sie höflich gähnen. Wiederholen Sie das noch zweimal.
- Legen Sie die Hände wieder auf das Brustbein und sagen Sie den obengenannten Satz jetzt ein drittes Mal. Vergleichen Sie das erste, zweite und dritte Mal. Was genau ist in Stimme und Resonanz anders? Woran liegt das?

Bei Erregung tendiert unser Kehlkopf dazu, nach oben zu gehen und damit in die schließende Schutzfunktion. Ein leichtes Gefühl für höfliches Gähnen bringt ihn wieder nach unten und öffnet die Atemwege. Tiefe und flexible Kehlkopfsenkung bedeutet mehr Raum. Mehr Raum bedeutet mehr Teiltonverstärkung. Mehr Teiltonverstärkung bedeutet mehr Tragfähigkeit, gesündere Stimmproduktion und eine größere Vielfalt emotionalen Ausdrucks. Mehr noch, langsame Ausatmung (unterstützt durch bewusstes Rückwärtszählen) innerviert den Vagusnerv Richtung Parasympathikus. Das heißt, wir werden ruhiger, ausgeglichener und souveräner, als wir es vorher waren. Das wird zur Referenz Erfahrung für das ganze System und wirkt dabei als Trigger oder Anker für eine Ruhepause beim Reden.

Schutz, damit nichts Ungeeignetes in unsere Luftwege gelangt: Fliegen, Moskitos, Regentropfen und größere Staubkörner. Auf psychologischer Ebene bedeutet der Schutz, dass Primäremotionen nicht unregelt an den Tag gelangen. Wir kennen alle die Situation, in der wir in Tränen ausbrechen könnten, aber doch nicht weinen wollen. Dieser „Kloß im Hals“ schützt uns auch: Der Vokaltraktbereich schließt, das Atmen ist schwer, zu sprechen noch schwerer. Die zweite Funktion der Stimmlippen besteht natürlich in der Kommunikation.

Wie bei allen diesen hierarchischen Modellen müssen die unterliegenden Funktionen zuerst zufriedengestellt werden, bevor die darüberliegenden zum Zuge kommen. Wie also wird es möglich bei hoher Erregung und Nervosität, bei starkem Affekt oder bei beidem zusammen von der Schutzfunktion zur Kommunikationsfunktion den Transfer zu schaffen? Das ist Bestandteil der Ausbildung von Sprechern, Sängern und Trainern. Und auch des Stimm-Coachings. Die Übung darin macht es zur Gewohnheit, lähmende Emotionalität und

Nervosität sofort zu erkennen und zu verwandeln. Ein Geheimnis liegt zum Beispiel in der Präzisierung unserer Atmung (siehe auch die Übung im Kasten), in unserem Bewusstsein für eine natürliche, instinktive Atmung. Unsere Stimme und ihr Obertonspektrum spiegelt, genau wie damals in unserer frühen Beziehung mit der Mutter, unseren emotionalen Zustand. Eine Sättigung im seelischen Bereich bewirkt eine maximale Schluckmuskelflexibilität. Das wiederum erlaubt Tragfähigkeit und Wucht der stimmlichen Tongebung. Bei Sängern sieht man diese Verbindung oft. Dies wird sogar, besonders bei Opernsängern, übertrieben, wenn sie hingebungsvoll ihre Arme nach vorn ausstrecken. Es ist die Hinbewegung des Säuglings zur Mutter, wenn er gestillt werden möchte. In Gruppentrainings, Business-Seminaren und Einzelcoachings ist das Gefühl für Sicherheit und Souveränität beim Sprechen durch funktionelle Stimmübungen, Atemübungen und Anker-Techniken Thema Nummer eins. Zusammen mit der kongruenten Balance zwischen Ton, Druck, Geschwindigkeit, Satzmelodie und vor allem Frequenz er-

laubt diese Kombination nicht nur die Entfaltung des stimmlichen Potenzials, sondern dient auch als implizites Re-Imprint. In dem Maße, wie sich die Stimme entfaltet, entfaltet sich auch emotional der Mensch. Wie jeder Sänger und jeder Sprecher weiß: Stimmbildung ist Menschenbildung! ◀◀



#### Zu den Autoren

##### Evan Bortnick

Opernsolist, Lehrtrainer (DVNLP), System-Coach (IASW), Dozent für Sprecherziehung und mentales Training.

[www.musa-vocalis.de](http://www.musa-vocalis.de)



##### Ray Wilkins

Lehrtrainer (DVNLP), Künstler, Coach für Klinische Hypnose und Emotion. Leitung der People and Art Factory nahe Bonn gemeinsam mit Cordula Ehms.

[www.peopleandart-factory.blogspot.com](http://www.peopleandart-factory.blogspot.com)

**Ich denke, das ist Freude.**

**Angst. Bestimmt Angst.**

**Eindeutig Wut!**

**Sollten wir nicht  
erstmal genauer  
hinschauen?**

**AUSBILDUNG ZUM FACECOACH ('feis - koutʃ / noun)**

Experte für Emotionen, Mikromimik, Körpersprache und Physiognomik,  
Spezialist für nonverbale Kommunikation

**FACECOACH - HENNING OLESEN**

Ausbildungen für Coaches, Berater, Trainer, Therapeuten, Ärzte,  
Mediatoren, Kriminalbeamte, Pflegekräfte, Verkäufer und andere Interessierte  
- Coaching (Einzel & Team) - Workshops - Seminare - Events -

**FACECOACHING**

Erkennen, worum es wirklich geht.  
Schneller zum Ziel kommen.  
Auf den Punkt bringen.  
Ich sehe dich!

**WWW.FACECOACHING.DE**

Informationen, Referenzen und Mikromimik-Test

Sie wollen ganz vorn anfangen? Wir entwickeln auch Coach-Persönlichkeiten.  
Ausbildung zum gestaltorientierten Coach: Experte für ganzheitliche, integrative und nachhaltige Entwicklung  
Informationen unter [www.olesen-kommunikation.de](http://www.olesen-kommunikation.de)

WAHRHAFTIG UND KLAR

# AUS TIEFSTER SEELE

Authentizität – die heilende Kraft  
der Wahrhaftigkeit.

## VON FABIENNE BERG

Luise war 54 Jahre alt, als sie sich daranmachte, die Koffer für ihre Reise zu sich selbst zu packen. Dass dies das Ziel ihrer Reise sein würde, wusste sie beim Falten und Einpacken ihres regenbogenbunten Sommerkleides allerdings nicht.

Gebucht hatte sie Indien. Für volle zwei Monate und entgegen allen Stimmen und Meinungen ihres privaten und beruflichen Umfeldes. „Du bist verrückt! So ganz allein dorthin. Das ist viel zu gefährlich!“ „Ausgerechnet Indien?! Was gibt es da schon zu sehen?!“ „Du hast bestimmt so eine Art Midlife-Crisis. Such dir doch lieber ein nettes Hobby!“ Diese Kommentare hörte Luise fast täglich, seit sie ihre Reisepläne verkündet hatte.

Warum Luise nach Indien wollte? Nun, diese Frage lässt sich logisch nicht begründen. Es war mehr eine Entscheidung aus dem Bauch heraus, als sie am schwarzen Brett ihrer Yoga-Schule einen Aushang über einen *Ashram*<sup>1</sup> in Südindien sah.

Eigentlich hätte Luise mit ihrem Leben ganz zufrieden sein sollen. Dieser Meinung waren zumindest ihre Freundinnen. Luise war gesund, glücklich geschieden, ihre Tochter Lena angehende Ärztin und bereits seit mehreren Jahren aus dem Haus. Das kleine Steuerbüro, für das Luise arbeitete, schrieb schwarze Zahlen und ihr Ex-Mann hatte ihr bei der Scheidung das kleine Reihenhaus überlassen, ohne auf seinen Pflichtanteil zu bestehen. Grund dafür mochte sein damals rabenschwarzes Gewissen gewesen sein – aber was

spielten die alten Geschichten von früher heute noch für eine Rolle?

Wie gesagt: Im Grunde war alles gut und schön. Aber zufrieden oder gar glücklich fühlte Luise sich nicht – und sie hatte dabei auch noch Gewissensbisse. Gab es nicht so viele Menschen auf der Welt, denen es viel schlechter ging? Menschen, die wirkliche Probleme hatten und nicht nur irgend so ein diffuses Gefühl von innerer Leere und den subjektiven Eindruck, dass das eigene Leben dahin- und an einem vorbeiplätscherte?

Mit einem Ruck schloss Luise den Reißverschluss ihres zweiten Koffers. Geschafft! Sie wuchtete das Gepäckstück in den Flur und ging dabei in Gedanken zum dritten Mal ihre To-do-Liste für die Reise durch: Tickets, Pass, Visum, Koffer, Blumen, die Schlüssel zu Frau Beier, Kreditkarte, Schecks, leichte Kleidung, Pflaster, Kohletabletten, Adressen, Pläne, Sonnenhut, die Heizung drosseln ... Alles bestens organisiert und dabei! O ja, Luise war eine ausgezeichnete Planerin und Strategin und Ordnung für sie ohnehin das halbe Leben. Hm, wer sich diesen Spruch wohl ausgedacht hatte?

Schon immer war Luise darauf bedacht, alles richtig und es allen recht zu machen. Seit sie denken konnte, folgte sie der äußeren Ordnung. Sie war ein braves Kind gewesen, eine gute Hausfrau und Mutter, eine loyale und fleißige Arbeitnehmerin und eine treusorgende und treue Ehefrau. Zu dumm bloß, dass ihr Ex-Mann das genaue Gegenteil von all dem gewesen war, andernfalls wäre auch diesbezüglich sicher noch alles „in bester Ordnung“.

1 Ashram heißt „Ort der Anstrengung“. So wird in Indien ein Mediationszentrum bezeichnet.

# Diese Menschen waren so echt. So authentisch. Sie waren sie selbst.

Als der Flieger Richtung Mumbai abhob und die Welt da unten immer kleiner wurde, spürte Luise, wie ihre Anspannung nachließ. Die anfängliche Sorge, dass diese Reise vielleicht doch verrückt war und gefährlich werden könnte, wich einem Gefühl der Vorfriede und dem prickelnden Gedanken, etwas vollkommen Neues und Unerwartetes zu erleben.

Acht Wochen später, es war gerade Frühlingsbeginn in Deutschland, kam Luise aus Kerala zurück. Und sie brauchte erst einmal einige Zeit, um das Erlebte zu verarbeiten.

Dann schrieb sie einen langen Brief an ihre beste Freundin Caroline in Luzern. Sie war die Einzige gewesen, die Luise zu ihrer Reise ermuntert hatte.

*Liebe Caro,  
bitte entschuldige, dass ich erst jetzt schreibe, aber es hat einige Zeit gedauert, bis ich hier innerlich wieder angekommen war. Bestimmt fragst Du Dich, wie Indien gewesen ist. Wo mir doch alle, Dich ausgenommen, so von der Reise abgeraten haben. Teils aus Sorge, teils aus Unverständnis. Es war tatsächlich verrückt in Indien, aber nicht, weil wir hier so schön normal sind, sondern weil es dort einfach nicht die Art von Grenzen gibt, an die wir hier gewöhnt sind. Ich verstehe jetzt, warum Indien die Wiege des Yoga ist. Alles ist gleichzeitig.*

*Ein Beispiel: Ich wollte in einer kleinen Stadt nahe dem Ashram etwas einkaufen. Auf den Straßen und den Bürgersteigen türmten sich überall Berge von Müll und Unrat. Der Gestank war bestialisch. Einfach furchtbar! Doch inmitten dieses ganzen Mülls blühten die schönsten Blumen,*

*die ich je gesehen habe! Das war total verrückt für mich. Ich war so gerührt von der Schönheit dieser Blütenpracht und gleichzeitig so berührt davon, dass kleine Kinder im Dreck spielten, dass ich weinen musste. Einen anderen Tag war ich auf einem Markt. Caro, diesen Lärm und dieses Chaos kannst Du Dir nicht vorstellen. Dazu die Hitze! Mir war speiübel. Da man als Touristin sofort erkannt wird, kamen plötzlich ein Dutzend Menschen auf mich zugerannt. Einige von ihnen wollten mich einfach nur begrüßen und willkommen heißen, andere wollten mich ganz offensichtlich betrügen. Doch selbst das taten sie mit ganzem Herzen, aus tiefster Seele und mit einer Inbrunst, sodass ich ihnen nicht böse sein konnte.*

*Indien war wunderschön, inspirierend und andersartig. Und es war schrecklich, schmutzig und angsteinflößend. Aber die meiste Zeit war es alles zugleich.*

*Das hat mich nachdenklich gemacht. Ich habe immer versucht, allen Anforderungen im Leben gerecht zu werden. Habe immer gemacht und getan. War auch erfolgreich damit. Aber war ich je dabei wirklich ich selbst? Wie oft habe ich die Tränen unterdrückt, wenn mir eigentlich zum Heulen zumute war? Wie lange habe ich Günthers Seitensprünge versucht zu ignorieren? Wann habe ich mich überhaupt einmal gefragt, was ich vom Leben will? Wer bin ich überhaupt? Ich meine, in meinen Augen.*

*Im Ashram habe ich die unterschiedlichsten Menschen getroffen. Und ab und zu war jemand dabei, der oder die etwas an sich hatte, was mich sofort anzog und berührte. Zuerst*

*wusste ich nicht, was es war, das mich so faszinierte. Doch dann merkte ich: Diese Menschen waren so echt. So authentisch. Sie waren sie selbst. So ehrlich in dem, was sie sagten und wie sie auf andere wirkten. Sie machten selbst dann einen glücklichen Eindruck, wenn sie weinten. Ihre Tränen waren einfach der ehrliche Ausdruck von dem, was sie gerade fühlten.*

*Da begriff ich: Authentisch zu leben, macht uns frei. Erlöst uns von unseren Ängsten und den Gefühlen der Unzulänglichkeit. Der ehrliche Umgang mit unserem Innern hilft uns, unseren Weg zu finden und dabei den Prozess unserer Entwicklung als wertvoll zu schätzen, anstatt immer nur ergebnisorientiert zu denken und geradeaus zu gehen. Es dürfen Blumen blühen in uns und gleichzeitig darf es uns auch mal dreckig gehen. Das Leben ist alles zugleich. Wir sind ganz viel und ganz einzigartig im selben Moment.*

*Ich werde das Haus verkaufen. Es hat mir immer nur Arbeit gemacht. Ich kaufe mir stattdessen eine kleine Wohnung in der Innenstadt. Und ein Wohnmobil! Ich habe Lust bekommen, mehr unterwegs zu sein. Zu reisen. Mal mit einem Ziel und mal ohne. Vielleicht hast Du ja Lust mal mitzukommen?*

*Es grüßt und umarmt Dich  
Luise*



Zur Autorin

**Fabienne Berg**

Sprach- und Sozialwissenschaftlerin. Bei Junfermann sind ihre Bücher „Mut, Kraft und Liebe wünsche ich dir“ (2012) und „Übungsbuch Resilienz“ (2014) erschienen.

# Entwicklung

## ... und er entwickelt sich doch

Serge K. D. Sulz, Siegfried Höfling (Hrsg.)

### ... und er entwickelt sich doch! Entwicklung durch Psychotherapie

Erst wenn etwas da ist, kann es lernend überformt werden. Entwicklung ist ein fast durchgängig vernachlässigter Aspekt in der Psychotherapie Erwachsener. Auch wenn Therapeuten es nicht wahrhaben, ihre Patienten entwickeln sich doch. Psychotherapie beginnt mit der profunden Kenntnis der kindlichen Entwicklung und deren Störungen. Und sie endet therapeutisch mit der Förderung der Weiterentwicklung des Erwachsenen – durch Überwindung seiner Entwicklungsdefizite.

Dieses Buch beginnt mit zwei Beiträgen zur normalen und gestörten Entwicklung im Vorschulalter und im Schulalter. Es folgt ein Beitrag zur psychoanalytischen Entwicklungspsychologie, wie sie für die Therapie sowohl von Kindern und Jugendlichen, als auch für die Erwachsenentherapie von Bedeutung ist. Es folgen Beiträge, die auf Piagets Entwicklungstheorie aufbauen und die therapeutische Änderung kognitiver und affektiver Schemata zum Ziel haben. Mehr verstehen und dadurch mehr Entwicklung des Patienten ermöglichen.

ISBN 978-3-932096-84-6

358 Seiten | € 59,-

Herausgeber  
Serge K. D. Sulz | Siegfried Höfling

### ... und er entwickelt sich doch!

Entwicklung durch  
Psychotherapie

Michael Bachg  
Doris Bischof-Köhler  
Siegfried Höfling  
Rolf Oerter  
Gisela Röper  
Hannah Schardt  
Günter Schiepek  
Benedikt Seidenfuß  
Serge K. D. Sulz  
Alfred Walter

Stöbern Sie in  
unserem neuen Online-Shop

[www.cip-medien.com](http://www.cip-medien.com)

oder fordern Sie den  
aktuellen Katalog an unter:  
[info@cip-medien.com](mailto:info@cip-medien.com)  
oder Tel. 089-13 92 60 31



Natur und Business – Iris Wangermann, Köln, arbeitet „naturbasiert“ zur Kriegsenkel-Thematik.

# WIE WIR UNS EIN BILD MACHEN

Authentische Businessfotos –  
der erste Eindruck vor dem ersten Eindruck.

VON **CHRISTINE SOMMERFELDT**

**H**and aufs Herz: Googeln Sie Ihre Gesprächspartner, bevor Sie diese persönlich treffen? Das ist in Ordnung. Auch Ihr Gegenüber hat es höchstwahrscheinlich schon getan. Ist es nicht beruhigend zu wissen, wie der andere aussieht, bevor wir ihm persönlich oder telefonisch begegnen? Es ist unser tiefes menschliches Bedürfnis, uns vom anderen ein Bild zu machen. Unsere Kommunikation findet häufig

zunächst online oder telefonisch statt. Bevor wir einen Termin mit einem neuen Coach machen, schauen wir auf dessen Internetseite und suchen dort nach einem Porträtfoto. Wenn wir dann anrufen, verbinden sich der visuelle Ersteindruck des Fotos, der Klang der Stimme und der Gesprächsinhalt zu einem Gesamtbild. Auch anhand dieses Gesamtbildes entscheiden wir, ob wir denjenigen beauftragen möchten oder lieber nicht. Im Erstgespräch prüfen wir als Erstes,

ob sich unser bisheriges Bild bestätigt. Sieht die Person ganz anders aus als auf dem Foto, irritiert uns das meist und wir brauchen Zeit, um erneut zu prüfen: Bin ich hier richtig? All diese Prozesse können unbewusst ablaufen. Wenn z.B. ein Personalentscheider bewusst beschließt, die Kandidaten nicht nach ihrem Bewerbungsfoto zu beurteilen: Sein Unbewusstes hat es längst getan. Und zwar in Sekundenschnelle. Ähnlich verläuft es mit geschäftlichen Kontakten. Viele Menschen googeln

ihre potenziellen Businesspartner, bevor sie über eine Zusammenarbeit entscheiden. Personaler geben immer wieder offen zu, dass sie sich anhand des Bewerbungsfotos einen ersten Eindruck von den Kandidaten machen. Das verleiht den Fotos auf Websites, in sozialen Netzwerken und in Bewerbungsunterlagen einige Bedeutung. Wichtig ist, dass uns diese Fotos authentisch wiedergeben.

Wie entsteht diese Glaubwürdigkeit? Welche Faktoren tragen dazu bei, dass der Betrachter eines solchen Fotos uns unsere ganz eigene Mischung aus Kompetenz und Menschlichkeit abnimmt?

So viel vorweg: mit dem Aussehen hat das so gut wie gar nichts zu tun. Das kann ich aus meiner langjährigen Praxis als Businessfotografin sagen. Die Authentizität von beruflich relevanten Fotos setzt sich aus verschiedenen Faktoren zusammen. Im Folgenden fasse ich zusammen, worauf es wirklich ankommt.

### Die Puzzleteile müssen zusammenpassen.

Business- und Bewerbungsfotos sollten angemessen sein. Das heißt, die gesamte äußere Erscheinung – wie Kleidung, Frisur, Bildhintergrund – sollten zur Branche und zur Position passen.

Im Bildbeispiel auf S. 37 sehen Sie einen Möbelrestaurator in seiner Werkstatt. Hochgekrempelte Ärmel, geschwärtzte Hände und ein paar Knitterfalten im Hemd passen zu einem Mann, der handwerklich arbeitet.

Ein Finanzberater in derselben Aufmachung würde unglaubwürdig wirken. Von dem erwarten wir Signale der Seriosität und Zuverlässigkeit: ein insgesamt gepflegtes Äußeres, ein korrekter Anzug etwa.

### Vertrauen durch Kompetenz und Professionalität

Vertrauen und Verlässlichkeit sind im Berufsleben essenziell. Business- und Bewerbungsfotos sollten daher profes-

sionell gemacht sein, damit die Kompetenz der abgebildeten Person sichtbar wird. Professionelle Bilder sind in den relevanten Bildbereichen scharf, das Licht ist passend zur Gesichtsform gesetzt, die Bildauflösung ist an das Ausgabemedium angepasst. Für die Verwendung im Internet genügt eine Auflösung von 72 dpi, für den Druck sind 300 dpi nötig. Fotos in Online-Bewerbungen werden zwar hauptsächlich am Monitor angesehen, aber auch oft ausgedruckt. Daher ist hier die höhere Druckauflösung optimal.

Auch der Bildhintergrund sollte Professionalität ausstrahlen. Urlaubsfotos scheiden damit meist aus. Wenngleich sich viele Menschen auf diesen Fotos gut gefallen, weil sie in der Situation

entspannt waren. Aber im Fotostudio ist eine solche Ausstrahlung ebenfalls möglich. Und hier kommt die enorme Rolle des Fotografen ins Spiel.

### Der Körper spricht

Ein Porträtfoto hat zwar keinen Text – doch viel Subtext. Die Körpersprache der abgebildeten Person kann unsicher wirken, abwesend, müde, unruhig, schutzbedürftig. Oder aber motiviert, dynamisch, standfest, gelassen, souverän. Eine angemessene Körpersprache trägt entscheidend zu einem gelungenen und authentischen Businessfoto bei.

Die wenigsten Menschen wissen, was sie mit ihrem Körper vor der ▶



Versicherungsfachwirtin Susanne Müller-Rielinger, Düsseldorf. Verlässlichkeit, Kompetenz und Nähe zum Kunden, signalisiert durch Kleidung, Bildhintergrund, Accessoires, Beleuchtung und zugewandte Körpersprache.



Ähnlicher Gesichtsausdruck, unterschiedliche Körpersprache. Bewerbungsbild für Designer Christian Benedict. Links: für eine Teamfunktion, rechts: für eine Führungsposition.

Kamera am besten anfangen – woher auch, denn die wenigsten haben schon einmal ein Kameratraining absolviert. Daher ist es wichtig, vom Fotografen bzw. von der Fotografin gut angeleitet zu werden. Ich arbeite sehr detailliert mit der Körpersprache meiner Klienten und demonstriere, welche Haltung welche Aussage erzeugt.

Alle Fotografen bilden sich selbst mit ab

Das klingt zunächst einmal paradox, denn auf dem Foto ist natürlich nur die Person zu sehen, die vor der Kamera stand. Allerdings: Fotografen, die selbst nie lächeln, stattdessen die Stirn runzeln und stets angestrengt in den Sucher schauen, werden ihr Modell nicht dazu bringen können, natürlich zu lächeln oder gar zu lachen. Als Fotografin beeinflusse ich also die

Atmosphäre im Studio. Was kann ich hinter der Kamera dazu beitragen, dass authentische Fotos entstehen? Meine Grundhaltung ist entscheidend. Ich bin neugierig auf mein Gegenüber und interessiere mich für dessen berufliche Geschichte und Wünsche.

Im Vorgespräch kläre ich das Ziel für die Fotos. Was möchte die Klientin, der Klient damit erreichen? Eine Führungsposition im Unternehmen oder einen neuen Kundenkreis? Das entscheidet über die gesamte Bildgestaltung. Meine Verfassung überträgt sich auf den anderen. Die Wissenschaft diskutiert zwar noch, wie eine Gefühls-

ansteckung genau funktioniert. Doch sie existiert unstrittig und vermutlich sind Spiegelneuronen im Gehirn mit dafür verantwortlich, dass Lachen und gute Laune anstecken. Natürlich ist auch schlechte Laune übertragbar, und so liegt es in meiner Verantwortung als Fotografin, für meine innere Balance zu sorgen. Ich habe daher für mich eine Morgenroutine aus Yoga, Meditation und einem ausgiebigen Frühstück entwickelt. So bin ich selbst in Balance und in der Lage, die Atmosphäre im Fotoshooting positiv zu gestalten und die Nervosität des Klienten auszugleichen. Meine wache innere Präsenz hilft meinen Klienten vor der Kamera, ebenfalls ganz präsent zu sein. Wertschätzender Umgang ist wie Seelenmassage. Vor der Kamera

## Die wenigsten wissen, was sie vor der Kamera anfangen.

fühlen sich die meisten Menschen sehr verletztlich. Diesen Umstand berücksichtige ich in meinem Kommunikationsverhalten. Wenn ich z.B. die Kleidung des Klienten zurechthe oder Gesichtspuder auftupfe, geschieht das in einer respektvollen und fürsorglichen Intention. Ich verwende bewusst eine positive, wertschätzende Sprache.

„Ich bin o.k., du bist o.k.“ – so simpel die Formulierung aus der Transaktionsanalyse klingt, so wertvoll ist diese Grundhaltung in einem Fotoshooting. Fotografen, die ein schwaches oder

gestörtes Selbstbild haben, werden sich schwertun, ihren Kunden vor der Kamera eine gelassene und souveräne Ausstrahlung zu ermöglichen.

Authentizität im Business- oder Bewerbungsfoto ist also keine zufällige Sache. Businessfotos wirken übrigens auch auf die Selbstwahrnehmung des Porträtierten. Schlechte Fotos dämpfen das Selbstbewusstsein. Gute und authentische Fotos dagegen haben die Macht, das eigene Unbewusste auf Erfolgskurs zu programmieren. Doch das ist ein anderes Thema. Und soll ein andermal behandelt werden. ◀◀



Möbelrestaurator Sascha Weisert, Düsseldorf. Kunden bringen ihm ihre Antiquitäten und erwarten Sorgfalt und Begeisterung. Die zeigen sich, wenn er in seiner Werkstatt arbeitet.



#### Zur Autorin

**Christine Sommerfeldt**

Businessfotografin in Düsseldorf, unterstützt Führungskräfte und Selbstständige in der Karriere- und Persönlichkeitsentwicklung.

[www.christine-sommerfeldt.de](http://www.christine-sommerfeldt.de)



# DAS GLÜCK ALS KOLLATERALNUTZEN

Friedemann Schulz von Thun spricht zum Abschluss seiner traditionellen Sommer-Vorlesungen über das gelingende Leben – anhand einer klugen Kritik der Humanistischen Psychologie.

VON REGINE RACHOW

**A**utonomie! So lautet ein Zauberwort der Humanistischen Psychologie. In Freiheit und Selbstbestimmtheit das aus sich zu machen, was in einem steckt – wer würde das nicht gern für sich beanspruchen? Jeder sei seines Glückes Schmied.

„Doch halt!“, ruft Friedemann Schulz von Thun seinem Publikum im großen Hörsaal der juristischen Fakultät zu. „Seines Glückes Schmied ist er ja nur zu 50 Prozent!“ Denn da gebe es noch etwas anderes. Etwas, das wir gemeinhin mit „Schicksal“ bezeichnen. Nicht alles, was uns zustößt, können wir auf das Konto unseres Charakters

oder unserer Lebensführung buchen. Wir hören die letzte der diesjährigen Sommer-Vorlesungen von Friedemann Schulz von Thun. Wie jedes zweite Jahr seit seinem Ausscheiden aus der Universität Hamburg im Jahre 2009 hat er sein Publikum an sechs Abenden dazu eingeladen, Lebensthemen mit Hilfe seiner berühmten Kommunikationsmodelle<sup>1</sup> zu

<sup>1</sup> Die Kommunikationsmodelle: Inneres Team, Situationsmodell, Werte- und Entwicklungsquadrat, Kommunikationsquadrat, Teufelskreismodell, Riemann-Thomann-Modell der Konfliktklärung. Siehe auch: [www.schulz-von-thun.de](http://www.schulz-von-thun.de)

betrachten und zu bearbeiten. Der Titel des heutigen Abends lautet „Selbstoptimierung: narzisstisch oder humanistisch?“ Und wie wir gerade sehen, scheint in jedem Idealbild (der autonome Mensch!) schon die Gefahr der Übertreibung (jeder sei seines Glückes Schmied!) angelegt zu sein. Wie können da Trainer, Lehrer und Coaches Menschen in einer „stimmigen Lebensphilosophie“ unterstützen?

Auch darum geht es heute. Die Branche ist ja selbst nicht vor Übertreibung gefeit. Friedemann Schulz von Thun nimmt das zum Anlass, auf die Quellen zu blicken, der wir so manches Ideal in unserem Menschenbild verdanken. Es ist vor allem die Humanistische Psychologie, als deren „kritischen Sympathisanten“ er sich bezeichnet. Sie entstand in den 50er- und 60er-Jahren in New York aus einer Sammelbewegung vor allem jüdischer Europäer. Und zwar angetrieben durch ein „dreifaches Unbehagen“, wie Schulz von Thun es nennt.

### Menschwerdung als Aufgabe

Das erste Unbehagen bereitete dieser Bewegung seinerzeit die etablierte akademische Psychologie, die als Erkenntnis über Geist und Seele nur das gelten ließ, was man in Maß und Zahl auszudrücken vermochte. Doch hinter Validitätskoeffizienten verschwand die Lebenswirklichkeit der Menschen samt ihren existenziellen Themen. Zweitens trieb die Wegbereiter der Humanistischen Psychologie ein Unbehagen gegenüber den vorherrschenden Therapieverfahren an. Für das therapeutische Establishment galt das Verhalten eines Menschen als weitgehend determiniert: je nach Denkschule entweder durch Reiz-Reaktion-Konditionierung (Behaviorismus) oder durch das Unterbewusstsein (Psychoanalyse).

Drittens sah die Sammelbewegung ihre Zielgruppe nicht wie allgemein üblich allein in den seelisch Kranken, sondern vor allem in den „ganz normalen“ Menschen. Das Menschliche sei dem Menschen nicht gegeben, sondern *auf-*



Friedemann Schulz von Thun

*gegeben* – als eine Entwicklungsaufgabe: werde der, der du in Wahrheit bist. Überdies reichte die Psychoanalyse nach Ansicht der Humanistischen Psychologen nicht aus, um all das all aufzuarbeiten, was Nationalsozialismus und Krieg in den Seelen der Menschen hinterlassen hatten. So entstanden z. B. systemische Familientherapie, Gestalttherapie, Logotherapie. Und auch – entwickelt von Ruth Cohn – die Themenzentrierte Interaktion (TZI), ein noch heute praktiziertes Konzept der Arbeit in Lern-Gruppen.

Das Credo der Humanistischen Psychologie findet sich im Schlagwort der „Selbstverwirklichung“. Nach seinen Lehrjahren bei Ruth Cohn unterscheidet Schulz von Thun sechs Aspekte:

- Ganzheitlichkeit des Menschen
- Autonomie
- existenzieller Hedonismus
- positive Potenzialentfaltung
- Authentizität
- Selbsttranszendierung und Bindung an Werte

Nicht zuletzt mit ihrem Credo wirkte die Humanistische Psychologie befreiend auf Generationen junger Psychologen und Therapeuten, die nach ihrem Platz in den wissenschaftlichen Communities suchten. Nachdem in der Schulzeit ausnahmslos der *Kopf* gefragt und gefordert war, sei es eine Offenbarung gewesen zu erfahren, dass es zur Erkenntnis der Welt auch

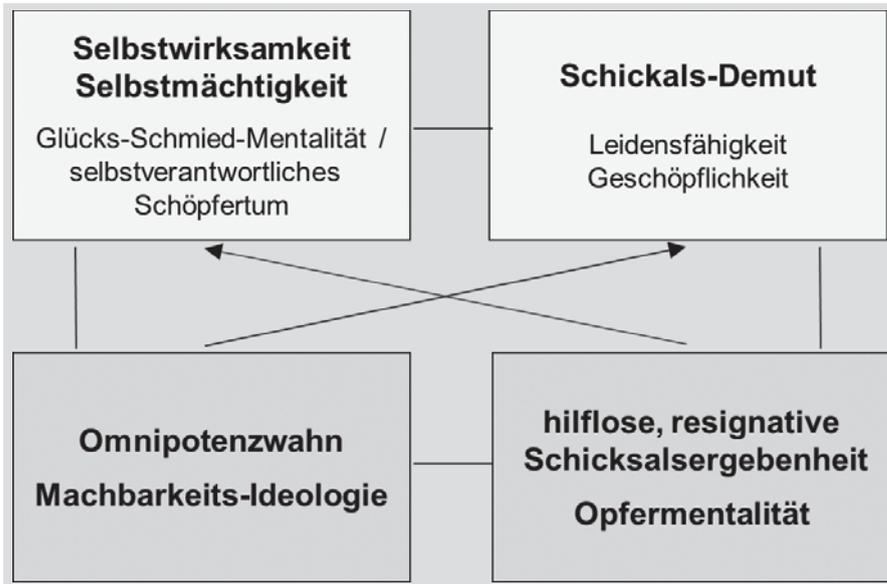
der *Hand* und des *Herzens* bedürfe, erinnert sich Friedemann Schulz von Thun. Und er macht zugleich deutlich, auf welche Weise die Übertreibung des idealen Menschenbilds Untugenden hervorbringen kann.

### „Das riecht nach einem Wertequadrat!“

Nehmen wir also die Autonomie als Credo Nr. 2 der Humanistischen Psychologie und die Metapher, wonach der Mensch seines eigenen Glückes Schmied ist. Wer sich überstark damit identifiziert, läuft Gefahr dem Omnipotenz-Wahn zu erliegen, lautet die kommunikationspsychologische Erkenntnis. Indem er zum Beispiel davon ausgeht, dass ihm mit der richtigen Selbstoptimierung einfach alles gelinge. So jemand wird die Schattenseiten, die das Leben nun einmal bereit hält, als erbärmliche Niederlage empfinden: Scheitern, Not und Schmerz.

„Das riecht nach einem Wertequadrat“, sagt Schulz von Thun. Denn hier fehlt etwas in der Betrachtung unserer Eigenverantwortung für das Glück. Nämlich ein Bewusstsein für die Gefahr der *Machbarkeits-Ideologie* (siehe Abb. auf S. 40), wenn wir es im Streben nach *Selbstwirksamkeit* und *Selbstmächtigkeit* übertreiben. Stimmigkeit ist offenbar nur zusammen mit der Tugend *Schicksals-Demut* zu haben. Und ohne das

# Das Glück lässt sich nicht zwingen. Und schmieden lässt es sich schon gar nicht.



Werte- und Entwicklungsquadrat. Abb. Schulz von Thun

Gegengewicht der Schwestertugend *Selbstwirksamkeit* wiederum laufe ich Gefahr, in hilfloser *Schicksalsergebenheit* zu resignieren.

Die Überidentifikation mit den Idealen des humanistischen Menschenbildes berührt Kernfragen der Veränderungsarbeit. Zum Beispiel dann, wenn Klienten mit dem Optimierungsanspruch an den Coach herantreten: „Mach mich besser!“ Ein Anspruch, der gesellschaftlich hoch akzeptiert wird. Und der mittels all der Tools aus der Kommunikations- und Mental-Trainingskiste durchaus bedient werden kann.

## Was hat sich durch dich erfüllt?

Lernziel im Sinne von Friedemann Schulz von Thun ist hier ein anderes: die „Souveränität höherer Ordnung“. In die treten wir ein, wenn wir uns die dunklen Seiten, die zu uns gehö-

ren, auch zugestehen. Selbst dann, wenn wir die ganz und gar nicht mögen: den verzagten, schwachen, verletzlichen Teil in uns zum Beispiel. Die Bedürftigkeit, die Ratlosigkeit. Das Unperfekte. Sich mit diesen „Begrenzungen unserer Persönlichkeit abzufinden, vielleicht auch anzufreunden“, wie Schulz von Thun in seiner Vorlesung sagt, verleiht uns die Souveränität höherer Ordnung: zu unserer Begrenztheit und Fehlbarkeit zu stehen, wenn sie sich zeigt. Auch öffentlich. Ohne fürchten zu müssen, dass uns ein Zacken aus der Krone fällt.

Ja, als eigenverantwortliche Wesen voller Selbstmächtigkeit sind wir dazu angehalten, unser Potenzial zu entfalten, das Beste aus uns zu machen. Doch wir leben, und hier schlägt Friedemann Schulz von Thun die Brücke zum sechsten Credo der Humanistischen Psychologie, nicht nur um unse-

rer selbst willen. Der Mensch brauche Sinn, und den finde er in der *Selbsttranszendenz*. Ein Begriff, den Viktor Frankl, Begründer der Logotherapie, so erklärte: für etwas da zu sein, das mehr ist als ich selbst, das also über mich hinaus weist. Und doch mit mir zu tun hat.

Die Frage an ein erfülltes Leben lautet: Was hat sich durch dich, durch dein Dasein für diese Welt erfüllt?

In der Antwort darauf und im tätigen Leben auf diese Antwort hin würde sich, so sah es Viktor Frankl, dann auch das Glück einstellen. Gewissermaßen als Nebenfolge. „Kollateralnutzen“ nennt es Schulz von Thun, wenn Sinn da ist. Den Sinn zu finden – dabei können Coaching, Training und Pädagogik den Menschen begleiten. Das Glück hingegen kann niemand zwingen. Und schmieden lässt es sich schon gar nicht. ◀◀



Foto: Kairospress/Thomas Kretschel

## Zur Autorin

**Regine Rachow**

Freiberufliche Wissenschaftsjournalistin, Trainerin, Beraterin in Mecklenburg-Vorpommern. Chefredakteurin von PRAXIS KOMMUNIKATION.

**NEU!**



# EINFACH MAL DIE KLAPPE HALTEN

Schweigen und  
The Work of Byron Katie.

## VON ULRICH FISCHER

Das erste Schweigertreat mit Byron Katie findet im Sommer 2015 in den Schweizer Alpen statt. Nicht hinter Klostermauern, sondern in einer Mehrzweckhalle.

Der Titel: Being with Byron Katie. Das Angebot: Die Fragemeditation The Work in Kombination mit meditativem Schweigen. Einige hundert Menschen folgen der Einladung und reisen nach Engelberg, im Winter ein Skiparadies, und einige weitere Hundert nutzen die Möglichkeit, zu Hause am Computerbildschirm dabei zu sein.

Byron Katies Geschichte in Kürze: jahrelang schwer depressiv, im Jahre 1986 von heute auf morgen erlöst von Depression und Aggression. Sie erwachte in Stille, Freude und Freiheit. Und in großer Klarheit über die Ursache ihres Leidens: ihre eigenen Gedanken. Diese Windmühlenräder, die sich immerfort drehen und unermüdlich verkünden, dass die Welt anders sein sollte, als sie ist. Diese alten Gedanken waren verstummt, und sie erkannte intuitiv: der einzig mögliche Frieden liegt in der radikalen Akzeptanz des status quo im Hier und Jetzt.

In Engelberg können wir dabei sein und erleben, wie sie Menschen durch den Prozess von The Work führt: durch vier Fragen und Umkehrungen stressiger Gedanken. Wie sie mit schier grenzenloser Empathie, stoischer Ruhe und unerschütterlich in der Enthaltung jeglichen Urteils den Rahmen hält. Vier Fragen stellt und Raum für die Antworten und die Weisheit des Klienten gibt.

Die vermutlich wichtigste Empfehlung der Organisatoren lautet, für vier Tage auf das gesprochene Wort zu verzichten – es sei denn beim Fragenstellen oder in der Demonstration einer Worksitzung während der Veranstaltung – und auch die nonverbale Kommunikation und direkten Kontakt mit anderen Teilnehmern zu unterlassen.

Katie ist noch nicht persönlich anwesend und lächelt schon – von großen Plakaten vor der Halle, strahlt von den Namensschildern der Teilnehmer und Mitarbeiter und von Aufklebern in den Schaufenstern der lokalen Geschäfte. Engelberg ist vorbereitet. In den Geschäften weiß man Bescheid und wundert sich nicht über schweigende Käufer.

Später wird Katie auf diese Multiplizierung ihrer selbst angesprochen. Und antwortet: „Wenn ich glauben würde, dass ICH das bin auf diesen Bildern, dann wäre ich in ernsthaften Schwierigkeiten ...“

Was mir, um ihre Person zu beschreiben, einfällt, sind ihre Zitate. „Who you are is not an option. You are love.“<sup>1</sup> – Du hast keine Wahl, wer du bist. Du bist Liebe. Und: „Everyone in your life is a figment of your imagination.“ – Jedermann in deinem Leben ist ein Produkt deiner Einbildungskraft.

### The Morning Walk

Der Morning Walk ist eine Meditationserfahrung im Gehen, die in Byron Katies School for The Work bereits seit Jahren Teil des Curriculums ist. Seit einiger Zeit nun ist die Übung – wie ▶

1 Zitate von Byron Katie, BKI international

# Worte und Sprache ermöglichen uns Menschen die Kommunikation. Und sie entfernen uns von den Dingen.

The Work auch – frei verfügbar und öffentlich.

„The morning walk is meditation. It is about noticing. It is a silent exercise“, heißt es in der Anleitung. Während unseres Retreats benennen wir, gemeinsam gehend und jeder für sich, jeden Morgen von sieben bis halb acht die Dinge, auf die unser Auge fällt. Mit einfachen Worten oder auch Lauten, von Katie „first generation names“ genannt. Das bedeutet: ohne Adjektive. Das, was uns beim Anblick zuerst in den Sinn kommt. Ein *Baum* kann – neu benannt – zum *Auto* werden oder zum *Hurtad* oder zum *Wabbel*. Und dieses frisch getaufte Objekt wird nicht bewertet. Es ist weder schön noch hässlich noch krank noch irgend etwas anderes.

Worte und Sprache ermöglichen uns Menschen die Kommunikation. Und sie entfernen uns von den Dingen. Sprache abstrahiert von der Realität, das bringt der Morning Walk ins Bewusstsein. Von der reinen Wahrnehmungsebene entferne ich mich erst eine Generation („Baum“ und schließlich noch eine weitere Generation („schöner Baum“) von der Realität in eine Schein-Realität oder in ein Sprechen über die wahrgenommene Realität, die uns sprechenden Wesen vertraut ist. Sobald ich Sprache benutze, werte ich und erzähle von meiner Landkarte, nicht von der Realität.

Über die Realität zu schweigen wird ihr letztlich eher gerecht, als darüber zu sprechen. Selbst die tiefste Tiefenstruktur der Sprache entspricht nicht der Tiefenstruktur des Schweigens und des Wahrnehmens. Sprache übersetzt Wahrnehmung und vergrößert dabei. Und gleichzeitig erlaubt sie mir, die

Tiefe meiner möglichen Erfahrungswelt ansatzweise in etwas anderes zu übersetzen und mein Erleben öffentlich zu machen und (mit-) zu teilen.

Was ist unser Bewusstsein? Eine einfache (nicht die einzige) Definition dafür ist ein Selbstgespräch. Diese Instanz in uns ist selten still, sondern kommentiert in einem fort und wertet dabei. Und dreht sich oft im Kreis. Eine Möglichkeit dieses Kreisen um sich selbst zu stoppen besteht darin, die Gedanken niederzuschreiben.

Bei The Work sind hierfür vor allem die dunklen, schmerzvollen Episoden von Interesse, in denen wir gefühlt zum Opfer wurden. Das Ego führt fein säuberlich Buch, um die eigene Existenz zu beweisen. Ich habe gelitten, also bin ich.

Byron Katie lädt ein, die eigene Biografie zu durchforsten nach diesen Leseseichen. Wann hat mich eine andere Person verletzt, gepeinigt, verraten? Diese Episoden sind die Brotkrumen, die mich aus dem Wald von Leid und Verwirrung führen können.

### Das Arbeitsblatt

Bei dem Prozess von The Work geht es um Urteile über unseren Nächsten. In den Spiegel zu schauen, indem wir uns mit den eigenen (stressigen) Gedanken über die andere Person, oft den „Täter“, befassen, diese Gedanken sammeln und hinterfragen. Oft kann ich am Ende die eingebildete Realität, meine Geschichte, gegen eine neue, neutrale Wirklichkeit eintauschen. Vergebung bedeutet dann, die Hoffnung auf eine bessere Vergangenheit aufzugeben, und im Nachhinein Frieden mit der Realität zu schließen.

Um die vier Fragen von The Work nutzen zu können, benötige ich meine belastenden Gedanken im Klartext – ich höre mir selbst zu. Zur Ruhe kommen und schweigen hilft auch hier.

Am ersten Morgen des Retreats füllen alle Teilnehmenden das „Judge your Neighbor“-Arbeitsblatt aus. Es lädt das Ego dazu ein, direkt und schonungslos auszupacken und aufzuschreiben, was es im tiefsten Inneren wirklich über das Gegenüber denkt.

Beim Niederschreiben der Gedanken als Ursache meiner belastenden Emotionen auf das Arbeitsblatt nehme ich Kontakt auf mit dem Gefühl. An dieser Stelle führt es eher zum Ziel, eine Formulierung für meinen emotionalen Zustand zu finden und meine Gedanken aufzuschreiben, als darüber zu schweigen. Wie ein Schwimmer auf der Wasseroberfläche ermöglicht mir der ausformulierte Gedanke später, dass ich im Prozess von The Work die Orientierung behalte.

Mit diesem Material, den niedergeschriebenen Gedanken, geht es jetzt ans „Worken“.

### Wir hören Geschichten

Die Geschichten der Klienten, die während des Retreats neben Byron Katie auf der Bühne Platz nehmen und von ihr durch den Frageprozess geführt werden, spiegeln im Laufe der vier Tage die ganze Bandbreite menschlicher Existenz wider. Drohender Ehrenmord, Probleme im Ehebett, ein sexueller Übergriff, um nur einige Beispiele zu nennen. Mal dramatisch, mal intim, mal beängstigend. Doch halt – die Adjektive befördern uns in die „zweite Generation“, indem das

Gehörte bewertet wird. Zurück zur ersten Generation, ohne Adjektive: das Publikum hört – Geschichten. Am Anfang der Sitzungen sind der Schmerz, die Angst, die Wut stets sehr real, obgleich diese Gefühle zum Teil schon sehr alt sind.

Gedanke um Gedanke werden nun die Knotenpunkte der Geschichten von Katie mit den vier Fragen bearbeitet. Das Vorgehen dabei ist jedoch nicht rein rational oder gar analytisch – die Instanzen Herz und Bauch sind beteiligt. Die Antwort, die mir mein kluger Kopf schon öfter gegeben hat, bringt vermutlich wenig Neues für mich. Byron Katie hinterfragt, ob ein Gedanke wahr ist (Fragen 1 und 2). Sie fragt den Klient, was der Gedanke emotional und auf Handlungsebene auslöst (Frage 3). Und sie ermöglicht dem Klienten das Erleben, wie es ohne den Gedanken wäre (Frage 4).

In Frage 4 darf das Selbstgespräch des Bewusstseins komplett verstummen. Was dann entsteht, ist oft eine tiefe, meditative Erfahrung. Zuweilen kann der Verstand auch noch nicht viel mit Frage 4 anfangen, ist eher irritiert. Der Grad der Anhaftung des Verstandes an die eigene Kreation ist bei den Klienten unterschiedlich stark – den Gedanken für einen Moment loszulassen kann eine große Herausforderung bedeuten.

Bei den Umkehrungen des Ursprungsgedankens schließlich wird der Verstand von der Leine gelassen. Sein Auftrag ist es, konkrete Beispiele zu finden, die in eine andere Richtung weisen als das bisher Gedachte. Dadurch entsteht Flexibilität im Denken, eine andere Sicht auf das Gegenüber, und oft auch ganz konkrete neue Handlungsoptionen. Der Klient geht von der Bühne mit mehr Wahlmöglichkeiten als vorher.

### Worauf kommt es an bei The Work?

The Work ist keine Therapie. Und auch kein therapeutisches Plaudern. Was ist richtig, was ist falsch? Was soll ich tun? Fragen des Klienten in diese



Byron Katie

Foto: Kasey Lennon

Richtung erzeugen bei Byron Katie zunächst einmal Schweigen. Sie maßt sich nicht an, für eine andere Person Empfehlungen geben zu können oder Ratschläge zu erteilen.

Wenn der Prozess von The Work eine heilsame Wirkung entfaltet oder für Aha-Effekte gut ist, dann liegt dies an den Antworten, die der Klient findet. Und die er für sich gelten lassen kann. Die gute Nachricht für mich als Klient: Meine Antworten muss ich vor niemandem rechtfertigen oder verteidigen. Nicht vor meinem Begleiter, nicht vor dem Publikum, nicht mal vor mir selbst. Wenn dies gelingt, dann darf der Verstand zur Ruhe kommen, und der Kampf gegen die Windmühlen in meinem Kopf ist vorbei. Für alle, die es selbst erleben wollen: dieser Schweige-Retreat findet im nächsten Sommer wieder statt. ◀◀



Foto: alex-esser.com

#### Zum Autor

**Ulrich Fischer**

Coach für The Work of Byron Katie (vtw).

Infos und Arbeitsblätter:

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

<http://thework.com>



# VERGESST DIE ALPHATIERE

Wie hängt die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Typus der Führungskraft zusammen?

VON SUSANNE KLEINHENZ

**D**er demografische Wandel erfordert von Unternehmen mehr denn je qualifizierte Kräfte zu rekrutieren und zu binden. Und auch Mitarbeiterzufriedenheit spielt eine wichtige Rolle. Wie in Studien nachgewiesen, beeinflusst die Beziehung zum unmittelbaren Chef die Mitarbeiterzufriedenheit am meisten. In meiner Dissertation an der Universität Koblenz/Landau untersuche ich unter anderem den Einfluss von Persönlich-

keitspräferenzen der Führungskraft auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter sowie die Fähigkeit von Führungskräften zu einem dialogischen Verhalten in Abhängigkeit ihres Typus.

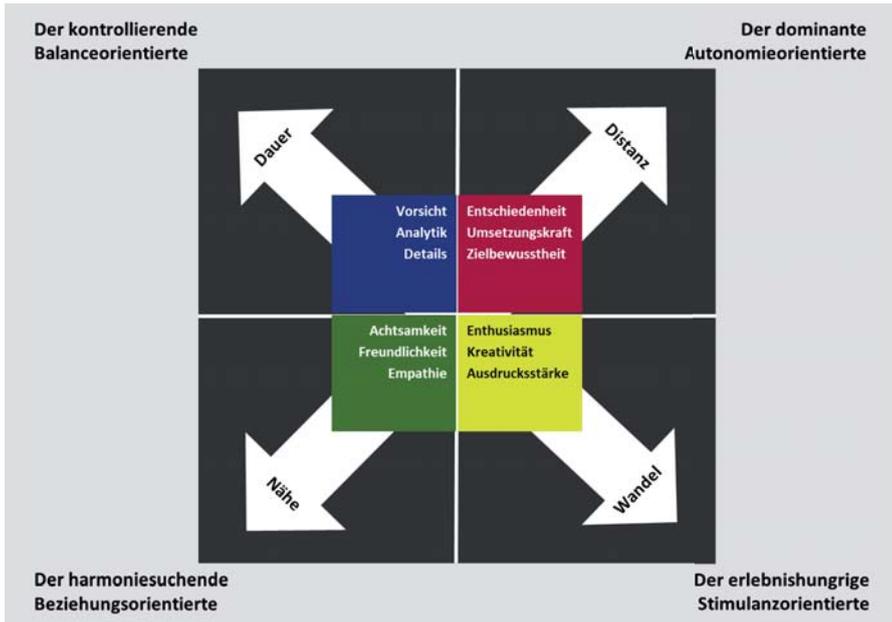
## Psychologische Präferenzen

Die auf der gegenüberliegenden Seite zeigt die vier verschiedenen Präferenzen nach Fritz Riemann.

Riemann beschreibt die Ängste der Menschen und ihre Strategien, diese Ängste zu bewältigen. Er entwickelte

daraus eine Typologie, die wegen ihrer Praxisnähe in der Managementberatung verwendet wird. Es geht hierbei um vier Kräfte, denen Menschen in jeweils zwei mächtigen Gegenpolen ausgesetzt sind.

**Der dominante Autonomieorientierte** hat den Wunsch, eine unverwechselbare einzigartige Persönlichkeit zu werden. **Der beziehungssuchende Harmonieorientierte** möchte sich der Welt, dem Leben und den Mitmenschen vertrauend öffnen und sich auf sie einlassen.



Die vier Präferenzen nach Fritz Riemann.

Es ist weiter festzustellen, dass in den meisten Unternehmen das Führungspersonal in den höchsten Führungsetagen eher autonomieorientiert ist. Beziehungsorientierung wird sogar häufig als Führungsschwäche ausgelegt. Wie wir sehen, ist das Gegenteil der Fall.

### Wege für Organisations- und Personalentwicklung

Wie lässt sich das Dilemma lösen? Ich sehe zwei Strategien:

1. Kompetenzerweiterung der Führungskräfte
2. Empowerment von Mitarbeitern mit gering ausgebildetem Machtbewusstsein

Beide Wege lassen sich meiner Erfahrung nach nur auf dem Fundament einer dialogischen Organisationsentwicklung erfolgreich beschreiten. Indem nämlich erstens Führungskräfte zu besseren Dialogpartnern und zweitens beziehungsorientierte Mitarbeiter zu Führungskräften herausgebildet werden. Die erste Abbildung auf S. 48 zeigt ein idealtypisches Vorgehen.

Bei dem Training der Führungskräfte hin zu mehr Beziehungsfähigkeit und somit größerer Dialogbereitschaft sollte in vier Schritten vorgegangen werden. Hierbei kommt es auf vier Kompetenzebenen an: die persönliche, die philosophische (d.h. die Haltung zum Thema Dialog), die methodische und die Ebene der Verhaltenskompetenz. Innerhalb dieser vier Ebenen lässt sich jeweils der Soll- und Ist-Zustand erfassen und ein individueller Coaching- oder Trainingsplan erstellen.

In der Personalentwicklung geht es also darum, den Einzelnen hin zu mehr Dialogbereitschaft zu entwickeln. Die Organisationsentwicklung zielt auf Maßnahmen, mit denen das System Führungskräfte und Mitarbeiter dabei unterstützen kann. Zum Beispiel, indem Einschränkungen durch „Regeln“, auch „geheime Regeln“, sowie bestimmte Muster, die sich in einem System wiederholen und angestrebte Ziele verhindern, aufgedeckt werden. ▶

**Der kontrollierende Balanceorientierte** hat eine große Sehnsucht nach Dauer und Beständigkeit, sich in der Welt häuslich niederzulassen, die Zukunft zu planen, zielstrebig zu sein, als ob die Welt stabil wäre. Den **erlebnishungrigen Stimulanzorientierten** hingegen treibt der Wunsch nach permanenter Veränderung und Entwicklung und der damit verbundenen Fähigkeit, Vertrautes, Traditionen und Gewohnheiten aufzugeben (Riemann 1999, S. 28).

Von den 364 Führungskräften (253 Frauen, 111 Männer) eines Unternehmens in der sozialen Branche, die ich befragte, hielten sich die Frauen überproportional häufiger für beziehungsorientiert als ihre männlichen Kollegen. Beziehungsorientierte entsprechen in Zuschreibungen wie Zurückhaltung, Teamorientierung, Harmoniebestreben, Anpassungsbereitschaft, Rücksicht eher den weiblichen Eigenschaften. Dem gegenüber finden sich die Männer in der Autonomie-Präferenz wieder, welche typisch männliche Eigenschaften der Wettbewerbs- und Ergebnisorientierung sowie der Kampfbereitschaft spiegelt.

Ich befragte auch die Mitarbeiter ohne Leitungsfunktionen nach ihren eigenen Präferenzen. Dort lag die Vertei-

lung der selbstwahrgenommenen Präferenzen überproportional hoch im Feld der Beziehungsorientierung. Außerdem untersuchte ich, inwieweit die durch den Mitarbeiter wahrgenommene psychologische Präferenz seiner Führungskraft und seine Zufriedenheit mit den folgenden Faktoren zusammenhängen, die für ein dialogisches Verhalten notwendig sind:

- Vertrauen in die Führungskraft
- empfundene Wertschätzung durch die Führungskraft
- Schaffen einer gemeinsamen Vision
- dialogische Kommunikation.

Dabei zeigten sich Defizite in der Zufriedenheit vor allem dort, wo Mitarbeiter ihre Führungskraft als autonomieorientiert wahrnehmen. Und umgekehrt fühlten sich Mitarbeiter unter einer Führungskraft deutlich zufriedener, die sie als beziehungsorientiert erkannten.

Das Fazit lautet: Die Mitarbeiterzufriedenheit steigt mit der Beziehungsorientierung einer Führungskraft und sie sinkt, je mehr eine Führungskraft als dominant und autonomieorientiert eingeschätzt wird. Die Dimensionen Stimulanz- versus Kontrollorientierung spielen bei der Mitarbeiterzufriedenheit keine signifikante Rolle.



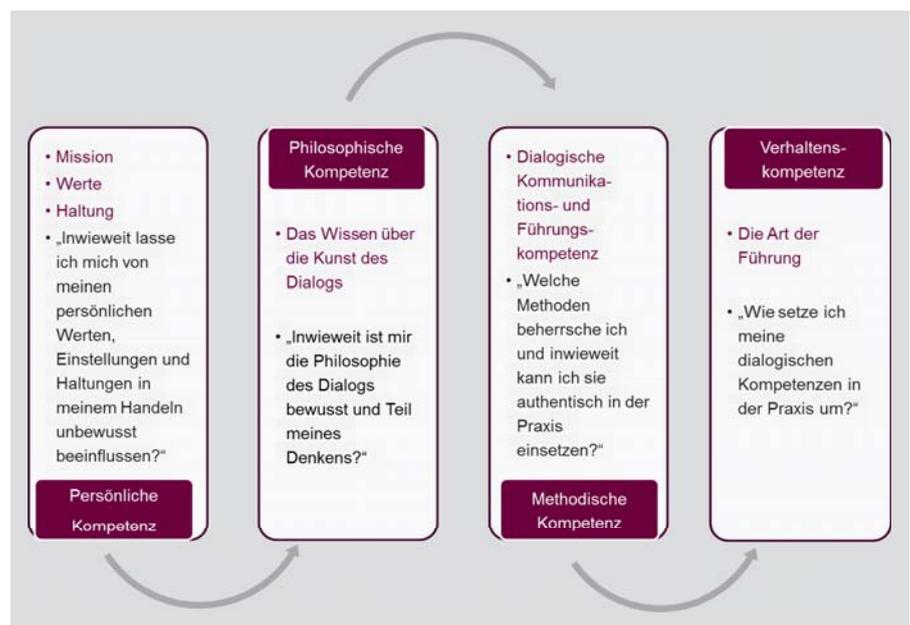
Ähnlich wie bei der Einzelperson, die durch ihre eigenen Werte und Glaubenssätze an einer Veränderung ihres Handelns gehindert werden kann, verhält es sich mit Unternehmen, wenn in einem System ein bestimmter Wert oder Glaubenssatz vorhanden ist, der dem neuen Ziel widerspricht. Häufig sind diese Hemmnisse, Glaubenssätze oder versteckten Werte zwar für alle spürbar, aber nicht auf Antrieb kognitiv erklärbar (vgl. König/Volmer 2009, S. 73–79). Organisationsentwicklungsmaßnahmen und Führungskräfteentwicklung sollten also Hand in Hand gehen und ihre Ergebnisse sollten wechselseitig in die jeweiligen Prozesse einfließen.

## Schaut auf jene, die sich nicht bewerben

Kommen wir zum zweiten Weg, der Auswahl der zukünftigen Führungskräfte aus dem Mitarbeiterpool. Die Frage, die hier am Anfang stehen sollte, lautet: „Entwickeln wir die richtigen Mitarbeiter zu Führungskräften?“ Aus der Perspektive meiner Studie und auch nach Erkenntnissen aus anderen Studien ist zu vermuten, dass in vielen Unternehmen vor allem jene Mitarbeiter zu Führungskräften befördert werden, die besonders dominant, autonome-, macht- und karriereorientiert

sind. Die Beziehungs- und weniger Machtorientierten bleiben schon deswegen häufig bei den Beförderungen unberücksichtigt, weil sie sich erst gar nicht auf die ausgeschriebenen Führungspositionen bewerben. Ein Ausweg könnte sein, Förderprogramme für soziale, beziehungsorientierte Mitarbeiter aufzulegen und diese Fachkräfte zu ermutigen, sich auf Führungspositionen zu bewerben. Am Anfang dieses Prozesses empfiehlt sich ein Assessmentcenter, das nicht das größte Alphanatier der Bewerber he-

rausfiltert, sondern den sozialkompetentesten Mitarbeiter. Natürlich geht es auch um die Förderung von Frauen, deren Führungsqualitäten durch ihre guten sozialen Kompetenzen für Unternehmen oft ungenutzt bleiben. Frauen, die an einer guten Work-Life-Balance und einem Familienleben interessiert sind, fallen den Unternehmen als Führungsressource weg, sofern die Unternehmen nicht aktiv auf sie zugehen. Ein Grund für dieses Phänomen liegt in dem weiblichen Umgang mit Macht. Frauen stehen der Macht distanzierter gegenüber als Männer und verhalten sich entsprechend, vor allem in männerdominierten Firmen. Sie bewerben sich weniger aktiv auf Führungspositionen und unterschätzen ihre Qualifikationen (vgl. Nickel in Löw 2009, S. 121–123). Es lohnt sich zu überlegen, ob eine gut gemischte Führungscrew von autonomeorientierten und beziehungsorientierten Männern und Frauen auf lange Sicht eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit bewirkt. Und damit verbunden eine geringere Fluktuation, weniger innere Kündigungen und geringere Personalkosten. Studien zeigen außerdem, dass Unternehmen, die von gemischten Teams geführt werden, deutlich bessere Ergebnisse erwirtschaften als Firmen, die nur von Männern geleitet werden. ◀◀



Die vier Kompetenzebenen der Veränderung.



**Zur Autorin**

**Dr. Susanne Kleinhenz**

Rednerin, Trainerin und Organisationsberaterin mit eigenem Unternehmen, der live-academy. Soeben erschien zu ihrer Dissertation ihr Buch „Dialogisches Management zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit“ (Springer).

**LITERATUR**

König, E./Volmer, G. (2009): Handbuch Systemisches Coaching. Für Führungskräfte, Berater und Trainer. Weinheim u. a.: Beltz Verlag.

Löw, M. (Hrsg.) (2009): Geschlecht und Macht. Analysen zum Spannungsfeld von Arbeit, Bildung und Familie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Nickel, H. (2009): Führung und Macht in Unternehmen. In: Löw, M. (Hrsg.): Geschlecht und Macht. Analysen zum Spannungsfeld von Arbeit, Bildung und Familie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 122–140.

Riemann, F. (1999): Die Grundformen der Angst. Eine tiefenpsychologische Studie, 31. Auflage. München u. a.: Ernst Reinhardt Verlag.



# ANDERS ALS DIE ELTERN

Unser Bild von China wird von Vorurteilen und Stereotypen bestimmt. Doch die chinesische Gesellschaft verändert sich rasant. Was bedeutet das für Geschäftskontakte?

VON BRIGITTE OTT-GÖBEL

China ist Deutschlands wichtigster Handelspartner außerhalb der EU. Beide Länder blicken auf eine über 40-jährige freundschaftliche und stabile Partnerschaft zurück. An deutschen Universitäten studieren 24.000 junge Chinesen, eine wachsende Anzahl Deutscher lernt China als Reiseland oder durch berufliche Zusammenarbeit kennen. Und doch: Deutsche verbinden vor allem Negatives mit China.

Die Huawei-Studie untersuchte jüngst zum zweiten Mal persönliche Wahrnehmungen und Erfahrungen der Deutschen mit China und stellte sie denjenigen der Chinesen mit Deutschland gegenüber. Befragt wurden 2600 Personen – jeweils 1000 aus der Bevölkerung, je 200 Wirtschaftsentscheider und je 100 politische Entscheider beider Länder.

37 Prozent der befragten Deutschen assoziieren mit China vor allem eine starke Wirtschaftsmacht, was durchaus auch von Angst begleitet wird. Angst davor, dass chinesische Unternehmen deutsche Firmen von den internationalen Märkten verdrängen könnten. 59 Prozent der Deutschen empfinden Chinas Wirtschaft als Bedrohung. Bevölkerungswachstum, Menschenrechtsverletzungen, Wirtschaftsspionage, Billigprodukte – auch diese Assoziationen kommen Deutschen in Bezug auf China in den Sinn.

Über die Kultur und Gesellschaft Chinas wissen sie sehr wenig, den meisten ist die chinesische Kultur fremd. Dass die Menschen in China indirekt kommunizieren, ein klares Ja oder Nein schwer zu bekommen ist und keiner sich gerne aus der großen grauen Masse hervorhebt, dieses Stereotyp ist noch recht verbreitet. An tieferem Verständnis oder Kenntnissen mangelt es. Gleichzeitig geben 55 Prozent der Befragten an, sehr großes oder großes Interesse an der Geschichte, Philosophie und Kultur der Volksrepublik zu haben.

Welche Potenziale in der Zusammenarbeit zwischen Chinesen und Deutschen werden möglicherweise nicht

ausgeschöpft, nur weil in den Köpfen vieler Deutscher Stereotype haften? Nach einem China-Vortrag, den ich in Süddeutschland hielt, sagte ein Zuhörer, Dozent für Architektur: „Wenn ich das gewusst hätte, was Sie über die chinesische Kultur erzählt haben, hätte ich meine chinesischen Studierenden viel besser verstehen können.“

Nach mehr als 15 Jahren Erfahrung in der Zusammenarbeit mit chinesischen Verhandlungsdelegationen und Projektpartnern unterrichte ich seit zwei Jahren an zwei chinesischen Universitäten Bachelor-Studenten in Human Resources. Die Auseinandersetzung mit der jungen Generation schärfte meinen Blick für die veränderten Wertevorstellungen in der chinesischen Gesellschaft: In einem Klima des wachsenden Wohlstands aufgewachsen, als Einzelkind verwöhnt von Eltern und Großeltern, durch Internet und soziale Medien umfassend vernetzt treten junge Chinesen im Beruf ganz anders auf als die Generation vor ihnen. Sie sind gut ausgebildet, selbstbewusst und anspruchsvoll. Sie erträumen sich ein anderes Leben als das ihrer Eltern. Ein Leben, das nicht von harter Arbeit und Entbehrungen gekennzeichnet ist, sondern mit einer herausfordernden Aufgabe, mit Sinn und Erfüllung. Und auch ein Leben in Wohlstand und mit guten Lebensbedingungen. Das hat Konsequenzen für Unternehmen und Führungskräfte, die junge chinesische Talente in China gewinnen, entwickeln und halten wollen. Zwei Beispiele:

### Soziales Engagement des Unternehmens, Wertschätzung und Anerkennung sind jungen Menschen genauso wichtig wie Gehalt und Karriere.

In den Boom-Jahren des großen Wirtschaftswachstums ab 2009 herrschte die Meinung vor, dass die Erwartungen der chinesischen Mitarbeiter an Karriere und Einkommensentwicklung sich exponentiell entwickeln. Bei jedem Mitarbeiter, dem nicht angemessene Gehaltssteigerungen oder eine Beförde-

rung angeboten werden konnte, wurde befürchtet, dass er zum Wettbewerber abwandert. Das hat sich geändert, berichtet Klaus Maier, bis vor Kurzem CEO eines deutschen Premium-Automobilherstellers in China. Er sagt, dass Karriere immer noch wichtig ist, aber viele chinesische Mitarbeiter eine höhere Loyalität zu und Identifikation mit ihren Firmen entwickelt haben.

Neben Karriere seien heute auch andere Aspekte wichtig, beispielsweise das Renommee der Firma und Corporate Social Responsibility-Aktivitäten des Arbeitgebers. Solche CSR habe für chinesische Mitarbeiter einen weitaus höheren Stellenwert als in der westlichen Welt. Wenn ein großes internationales Unternehmen in China Erfolg habe, werde auf jeden Fall erwartet, dass es einen Teil des Erfolgs an die Gesellschaft zurückgebe, und das sei im Rahmen von CSR-Projekten möglich. Dazu zählen Umweltthemen, wie Bäume zu pflanzen, oder Schulen aufzubauen, sich um bedürftige Menschen zu kümmern oder bei Katastrophen unkonventionell und schnell Hilfe zu leisten, wie nach dem Erdbeben in Sichuan.

Je mehr ein Unternehmen diesbezüglich tue, desto stolzer seien die Mitarbeiter, die sich übrigens aktiv an diesen Projekten beteiligen. Und es zählen auch Angebote der Firma für die Weiterbildung, Möglichkeiten für internationale Assignments sowie Freizeitaktivitäten, beispielsweise Social Clubs und Sportangebote, zu den Dingen, die Mitarbeiter ans Unternehmen binden.

### Sie sind im Dialog mit dem Boss über gute Führung.

Ich habe mehrere in China tätige deutsche Führungskräfte über ihren Führungsstil befragt und die meisten praktizieren einen direktiveren Stil als in Deutschland üblich. Volker Witzel, IT-Manager in einem internationalen Logistik-Konzern, beschreibt es so: „Ich benutze den situativen Führungsstil und bin eher der Delegationstyp, aber ich habe auch gelernt, dass es manchmal nicht zielführend ist, Dinge ausdiskutieren, sondern es braucht

eine klare Ansage: So wird das jetzt gemacht.“

Danach befragt, wie er unterscheidet, wann er eine klare Ansage machen muss oder wann er den Mitarbeitern mehr Freiraum für eigene Entscheidungen geben kann, berichtet Witzel: „Das mache ich so wie in Deutschland auch. Erst mal teile ich die Methode mit meinen Mitarbeitern. Ich erkläre meinen Führungsstil und warum ich so handle. Darum habe ich eine Intranet-Seite für mein Team eingerichtet und dort stelle ich einmal im Monat etwas über Führung ein, zum Beispiel *Acht Regeln für einen guten Manager, acht Regeln für einen guten Mitarbeiter*.“ Seitdem bemerke er, dass sich Kollegen zuweilen aktiv damit befassen. Er erfährt das im Gespräch mit ihnen. Die Mitarbeiter fänden es gut, dass er solche Artikel mit ihnen teile und sie über diesen Umweg kommunizieren können. „Das kennen sie bisher noch gar nicht. Sie sind sehr wissbegierig, und wenn es Verständnisfragen gibt, dann werden die auch gestellt.“ Wir können also getrost aufräumen mit dem Stereotyp von den chinesischen Mitarbeitern, die nur indirekt kommunizieren, keine kritischen Fragen stellen und überwiegend extrinsisch zu motivieren sind. Und die zweite gute Nachricht lautet, dass für Trainer in China ein gutes Betätigungsfeld in der Aus- und Weiterbildung sowie in der Lehre an Hochschulen wartet. Voraussetzung sind ein gutes Verständnis für die chinesische Kultur sowie der Mut zum Ausprobieren interaktiver Methoden. Es ist viel mehr möglich, als man denkt. ◀◀



Zur Autorin

**Brigitte Ott-Göbel**

Trainerin, Coach, Autorin („Vom Drachen zum Panda“, Literatur-VSM 2015).



# WAS DAS SELBST STEUERT

Diagnostik im Coaching. Ein Beispiel für die Anwendung der PSI-Theorie.

VON **CAROLA HEUMANN**  
UND **STEFAN WELLMANN**

**O**b jemand sein Potenzial tatsächlich entfalten kann, also seine Ziele und sein Anliegen verwirklicht und praktisch umsetzt, hängt wesentlich davon ab, wie seine Selbststeuerungskompetenzen entwickelt sind. Wie kann Coaching dabei helfen? Und wenn wir von der Entwicklung dieser Kompetenzen sprechen, lässt sich das messen und im Coachingprozess nutzbar machen? Dazu möchten wir folgenden Praxisfall vorstellen: Ein Klient berichtet

über Probleme am Arbeitsplatz. Er fühlt sich unsicher im Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten und er hat Angst vor Präsentationen und davor, Personalgespräche zu führen. Bei der Arbeit spürt er Zeitdruck und setzt sich auch selbst häufig unter Druck. Wenn etwas für ihn nicht gut gelaufen ist, drehen sich seine Gedanken ständig im Kreis. Bei Konflikten und Misserfolgen zieht er sich zunehmend zurück.

Was hat dies mit „Selbststeuerungskompetenzen“ zu tun?

Zunächst zum Begriff: Selbststeuerungskompetenzen sind Fähigkeiten

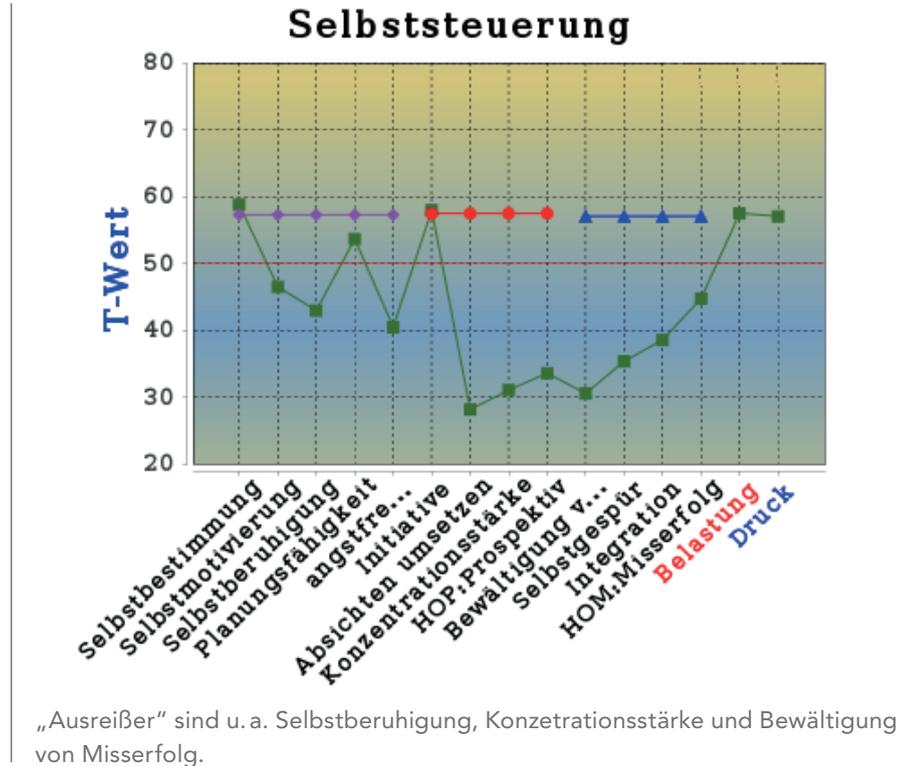
des Klienten, die sein „Selbst steuern“ und die trainierbar sind. Wir unterscheiden im Wesentlichen vier Gruppen: Selbstregulation, Selbstkontrolle, Willensbahnung und Selbstzugang (s. Kasten). Mit der PSI-Theorie entwickelte eine Gruppe um Julius Kuhl an der Universität Osnabrück eine Diagnostik, mit deren Hilfe diese Kompetenzen gemessen werden können. PSI steht für Persönlichkeits-System-Interaktionen. Anders als bei den „klassischen Typentests“ ermitteln wir bei diesem Vorgehen keinen relativ unveränderbaren Persönlichkeitsstil oder stabilen Charakter,

sondern trainierbare Fähigkeiten, die sogenannten Selbststeuerungskompetenzen. Die PSI-Diagnostik misst also das, was veränderbar ist.

Im Coaching geht es ja schließlich weniger um die Frage „Was bin ich für ein Typ?“ als vielmehr um eine spezifische Veränderung. Fragen wie „Was kann ich konkret tun, um meine Ziele zu erreichen?“ oder „Wo setze ich an?“ stehen im Vordergrund. Deshalb eignet sich diese Diagnostik besonders gut, wenn sie den Coachingprozessen vorangeht.

Selbststeuerungskompetenzen sind also trainierbar, und zwar ähnlich wie ein Muskel nach dem Prinzip *use it or lose it*. Wer von seinem „Typus“ her scheu und vor Publikum eher ängstlich ist, kann trotzdem lernen, kompetent und selbstbewusst einen Vortrag zu halten. Und zwar indem er ausgiebig an seiner Fähigkeit der Selbstberuhigung arbeitet und es so u. a. schafft, sich kurz vor dem Vortrag zu entspannen und dann aus der Kraft der Ruhe zu agieren.

In unserem Coachingfall schreibt der Coach nun die wesentlichen Punkte des Klientenanliegens auf ein Flipchart: Stress, Gedanken kreisen, Unsicherheit mit Kollegen und Vorgesetzten, Rückzug etc. Anschließend wertet der Coach zusammen mit dem Klienten die Ergebnisse des PSI-Testes zu den Selbststeuerungskompetenzen aus. Wobei der Klient den Test schon vor der Coachingsitzung zu Hause



mithilfe eines Fragenkataloges am PC durchgeführt hat. Das Ergebnis wird anschließend in Form einer Grafik abgebildet. In unserem Fall sah diese Grafik wie oben aus.

Die Werte 20 bis 80 bezeichnen den Grad der Ausprägung der jeweiligen Selbststeuerungskompetenz des Klienten. Der sogenannte T-Wert (50) macht dabei den Durchschnittswert, abhängig von Geschlecht und Alter, sichtbar. Er zeigt also, wie Männer um die Vierzig im Mittel bei den getesteten Selbststeuerungskompetenzen

abschneiden. Werte, die um diesen T-Wert herum liegen (zwischen 40 und 60) sind in der Regel unauffällig. Besonders interessant sind also die „Ausreißer“, in unserem Fall die Kategorien: Selbstberuhigung, Absichten in Taten umsetzen, Konzentrationsstärke, Umgang mit Misserfolg, Selbstgespür.

Mit dem Klienten werden zunächst die „Normalwerte“, dann die „Ausreißer“ wertschätzend besprochen. Dabei werden die einzelnen Kompetenzen erläutert, sodass Klient und Coach die Zusammenhänge zwischen dem Klientenanliegen und seinen Selbststeuerungskompetenzen herleiten können. Unserem Klienten fiel es – wie den meisten an dieser Stelle – nun leicht, zu verstehen, welche Veränderungen genau hilfreich wären, um sein Ziel zu erreichen. Auf dem Flipchart ordnen wir dann die relevanten Selbststeuerungskompetenzen dem jeweiligen Anliegen zu und machen sie damit sichtbar (s. Abb. S. 54).

Durch das Reflektieren der Zusammenhänge zwischen Anliegen und Kompetenzen gelangt der Klient zu einem tieferen Verstehen seines Anliegens. Das Durchsprechen und ▶

## Die Selbststeuerungskompetenzen (nach J. Kuhl)

Gruppe 1: Selbstregulation  
(Selbstbestimmung, Selbstmotivierung und Selbstberuhigung)

Gruppe 2: Selbstkontrolle  
(Planungsfähigkeit, angstfreie Zielorientierung)

Gruppe 3: Willensbahnung  
(Initiative, Absichten umsetzen und Konzentrationsstärke)

Gruppe 4: Selbstzugang  
(Bewältigung von Misserfolg, Selbstgespür und Integration)

# Unter Selbstgespür verstehen wir die Fähigkeit, einen guten Kontakt zu seinen Wünschen und Bedürfnissen zu haben.



Den einzelnen Klientenzielen werden die Kompetenzen zugeordnet, die dann im Coaching zu entwickeln sind.

Erklären der Zusammenhänge im Wege einer Psychoedukation ist rapportfördernd, weil der Klient sich gut gesehen und verstanden fühlt. Es hilft ihm bei der psychologischen Einordnung und ermöglicht ein Coaching auf Augenhöhe.

Coach und Klient können nun gemeinsam eine Art Coaching-Fahrplan überlegen, vor allem: welcher „Angelpunkt“ unter den Selbststeuerungskompetenzen am sinnvollsten anzugehen ist.

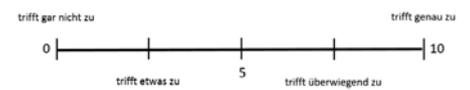
In unserem Beispiel ist es für den Klienten besonders wichtig, Selbstgespür und Selbstberuhigung stärker zu entwickeln. Gelänge ihm das, dann würde er sich weniger Sorgen machen und Präsentationen und Personalgesprächen gelassener begegnen können. Er würde sicherer im Um-

gang mit Kollegen und Vorgesetzten werden und schließlich bei Konflikten und Misserfolgen Handlungsalternativen entwickeln, anstatt sich zurückzuziehen. Die Kompetenzen „Absichten umsetzen“ und „Konzentrationsstärke“ werden dadurch mit gestärkt.

Unter Selbstgespür verstehen wir in der PSI-Theorie die Fähigkeit, einen guten Kontakt zu seinen eigenen Wünschen und Bedürfnissen zu haben. Ist diese Fähigkeit nur gering ausgeprägt, besteht die Gefahr der Übernahme und Befolgung fremder Ziele; es fehlt dann der innere Kompass. Selbstberuhigung ist die Fähigkeit, die eigene Aktivierung situationsgerecht zu regulieren (Aktivierungskontrolle). Kann ich z.B. vor unangenehmen Erlebnissen (Vortrag,

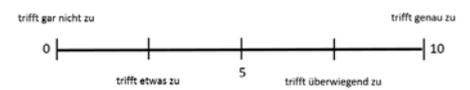
Präsentation) so gelassen werden, wie es die Situation erfordert, oder werde ich von Unsicherheit, Nervosität oder Angst überflutet? Zur Verdeutlichung stellen wir die beiden Selbststeuerungskompetenzen noch einmal im Rahmen einer Skalierung vor.

## Selbstberuhigung



- Auch wenn ich stark angespannt bin, kann ich mich schnell wieder entspannen.
- Nervosität kann ich ganz gut wieder abbauen.
- Wenn es mal anstrengend wird, kann ich das gut lockern.

## Selbstgespür



- Wenn ich unter Druck gerate, spüre ich oft nicht richtig, was ich will.
- Unter starker Belastung verliere ich den Zugang zu meinen Gefühlen.
- Wenn ich traurig bin, verliere ich das Gespür für das, was ich wirklich will.

Der Coaching-Fahrplan ging nun von der Annahme aus, dass bei einer Verbesserung der Werte für Selbstgespür und Selbstberuhigung die meisten auf dem Flipchart notierten Anliegen sich deutlich verbessern. Dies hat sich im Coachingprozess dann auch bestätigt. Der weitere Coachingprozess läuft klassisch ab. Zunächst sucht der Coach mit dem Klienten nach geeigneten

ten Ressourcen, dann folgt deren Aktivierung. Als Nächstes haben wir bei unserem Klienten mithilfe des Zürcher Ressourcenmodells (ZRM) eine neue Haltung etabliert. Das ist häufig der Schlüssel zum Coachingerfolg. Hier entscheidet sich auch, wie nachhaltig der Coachingerfolg ist.

Mit dem Zürcher Ressourcenmodell gelingt es unserer Erfahrung nach besonders leicht, eine Haltung zu entwickeln, die das gewünschte Verhalten und auch das dazugehörige Denken und Fühlen ermöglicht. Schließlich arbeiten wir dann auch gemeinsam mit dem Klienten an Umsetzungsstrategien für den Alltag. Methodisch nutzen wir im Anschluss an den Diagnostikteil neben dem ZRM (nach Storch/Krause) bevorzugt NLP (Arbeit mit inneren Anteilen, Arbeit an Überzeugungen) und wingwave (bei stärkeren Blockaden).

Der Einsatz dieser Diagnostik im Coaching hat folgende Vorteile:

- Klient und Coach verstehen das Anliegen besser und der Klient fühlt sich dadurch auch besser verstanden. Das fördert den Rapport.
- Der Klient versteht insbesondere die Ursachen besser. Durch die Er-

läuterung von Begriffen und Zusammenhängen (Psychoedukation) beginnt der Klient schon frühzeitig im Coachingprozess nach möglichen Lösungen zu suchen.

- Die Diagnostik reduziert den Zeit- und Personalaufwand, der auf die Exploration des Anliegens verwendet wird.
- Die anschließende Veränderungsarbeit ist passgenau, weil deutlich geworden ist, wo genau der Hebel angesetzt werden kann.

Die PSI-Theorie bietet ein Meta-Modell dafür, wie Handlung im psychischen System überhaupt entsteht und damit Veränderung initiiert werden kann. Die Theorie integriert motivationale, volitionale, kognitive, entwicklungs- und persönlichkeitspsychologische Theorien und basiert auf Ergebnissen der aktuellen Gehirnforschung.

Mit der Einbeziehung der Diagnostik in das Coaching erhält dieses einen wissenschaftlich fundierten Rahmen und die Wirksamkeit des Coachingprozesses lässt sich messen, so wie wir es auch nach unseren Coachings tun. Werden Selbststeuerungskompetenzen

messbar, d.h. dokumentiert in einem Test nach dem Coaching, verbessert, können wir von einer nachhaltigen Wirkung des Coachings ausgehen. Dies führt zu einem deutlich sicht- und messbaren Return on invest. ◀◀



**Zu den Autoren**

**Carola Heumann**

Coach, Trainerin und Lehrerin, spezialisiert auf SchülerCoaching. Sie bildet Lehrer auf der Grundlage der PSI-Diagnostik zu SchülerCoaches aus.



**Stefan Wellmann**

Gelernter Volljurist und Coach. Seine Spezialgebiete sind Potenzialentdeckung, Selbstmanagement und die Entwicklung von Coachingsystemen.

**Der Coachingablauf unter Verwendung der PSI-Diagnostik**

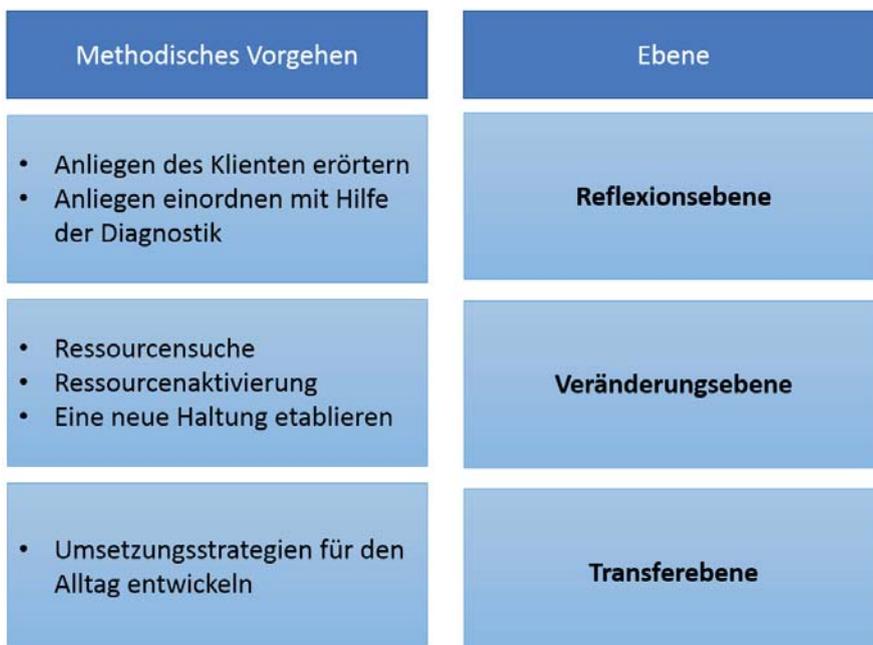


Abb. Übersicht

**LITERATUR**

Carola Heumann: Selbstkompetenzentwicklung im SchülerCoaching. In: Solzbacher, Claudia; Lotze, Miriam; Sauerhering, Meike (Hrsg.): Selbst – Lernen – Können, Selbstkompetenzförderung in Theorie und Praxis. Schneider Verlag Hochgehren, Baltmannsweiler 2014.

Impart GmbH (Hrsg.): Manual für die Trainingsbegleitende Osnabrücker Persönlichkeitsdiagnostik TOP. Sonderpunkt Verlag, Osnabrück 2009.

Maja Storch, Frank Krause: Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcenmodell (ZRM). Verlag Huber, Bern, 5. Auflage 2014.



# WAS MACHT DEN MOMENT SO BESONDERS?

Wo Entspannung ist, dort ist auch Veränderung.

VON CORNELIA SCHENK

**S**tress, speziell im beruflichen Bereich, ist einer der Hauptgründe dafür, dass Kunden zu mir kommen. Sie klagen über Zeitdruck, Mangel an Anerkennung, schwierige Kollegen, Überlastung. Als Anliegen wird oft geäußert, einfach mal wieder abschalten und zur Ruhe kommen zu können. Mit den typischen Mitteln erfolgreicher Leistungsträger wie Selbstkon-

trolle, Willenskraft und Rationalität kommen wir bei diesem Wunsch oft nicht weiter. Hier helfen Entspannungsverfahren den Knopf zum Abschalten zu finden. Nach langer Beschäftigung mit verschiedenen Methoden und meditativen Praktiken zum Zweck der Stressreduzierung und Regenerationsfähigkeit kann ich die Rückmeldungen meiner Kunden über die Wirkung folgendermaßen zusammenfassen:

1. Perspektivenwechsel. Im entspannten Zustand werfen wir einen neuen Blick auf uns selbst und unsere Umwelt. Wir setzen neue Ideen und Ressourcen frei im Umgang mit Beziehungsstress oder anderen Problemen. Das gestattet es uns z.B. eine Führungsrolle abzulehnen, weil wir uns lieber auf fachliche Aufgaben konzentrieren wollen.
2. Veränderungen. Wir können Veränderungen schneller akzeptieren

# Irgendwann droht der Absturz in Krankheiten.

- und flexibler darauf reagieren.
3. Stressreduktion. Wir sind gelassener im Stress und gewinnen mehr Energie.
  4. Lösungen. Wir entwickeln die Inspiration, Kreativität, Konzentration, Aufmerksamkeit, Geduld, die wir für erfolgreiche Arbeitsprozesse brauchen.
  5. Selbstsicherheit. Wir treten selbstbewusster auf, können uns abgrenzen von fremden Zielen und treffen Entscheidungen, die uns guttun, ohne quälendes Hin- und Herwälzen.
  6. Selbstzugang. Wir kennen unsere Bedürfnisse gut und nicht nur die der anderen. Es gibt Menschen, die sind beruflich sehr erfolgreich, weil sie das Prinzip kennen, in allen Lebenslagen zu funktionieren. Sie können mir aber nach einer Kündigung oder Pensionierung nicht sagen, was sie persönlich gern machen würden und was sie sich wünschen. Sie sitzen in prächtigen Villen und murmeln vor sich hin: Was zum Teufel soll ich jetzt nur machen?

## Neurophysiologische Grundlagen

Stark vereinfacht besteht unser vegetatives Nervensystem aus zwei Nervensträngen: dem Sympathikus, der uns zur Leistung motiviert und den wir als unser biologisches Gaspedal bezeichnen können, und dem Parasympathikus, der für unsere Erholung zuständig ist und wie eine Bremse funktioniert. Solange die beiden im Wechsel aktiv sind, spüren wir das als seelisches und körperliches Wohlbefinden. Wir sind ruhig und gelassen bzw. kraftvoll und leistungsfähig. Der gestresste Mensch erlebt, dass er nur noch im Aktionsmodus unterwegs ist, also pausenlos aufs Gaspedal drückt. Zu bremsen wäre für ihn Zeitverschwendung. Das kann lange gut gehen, bis man eines Tages feststellt, dass die Bremse eingerostet ist. Die Fähigkeit zur Entspannung ist verloren gegangen. Wenn der Parasympathikus nicht mehr funktioniert, dann wälzen

wir uns schlaflos im Bett, liegen den ganzen Sonntag ermattet auf dem Sofa und sind am Montag genauso erschöpft wie am Freitag. Irgendwann droht der Absturz in Krankheiten, der vorhersehbar ist, weil der Körper immer wieder Warnsignale sendet, die aber aufgrund der Antreiberhormone nicht mehr wahrgenommen werden.

In zahlreichen Studien konnte nachgewiesen werden, dass z.B. Meditation oder Stressbewältigung durch Achtsamkeit Entspannungsmethoden darstellen, die einer solchen Entwicklung entgegenwirken. Gehirnareale, die für Körperwahrnehmung, Gefühlsregulation, Fokussierung der Aufmerksamkeit sowie Atem- und Kreislaufregulierung zuständig sind, zeigen bei Meditierenden deutliche Vergrößerungen oder eine höhere Dichte der grauen Substanz als in Kontrollgruppen. Auch das Immunsystem befindet sich in einem besseren Zustand.

## Was sind Entspannungsverfahren?

Ihr gemeinsamer Nenner ist es, körperliches und seelisches Wohlbefinden zu gewährleisten und die Regenerationsfähigkeit zu stärken. Auf dieser Grundlage habe ich fünf Kategorien von Entspannungstechniken zusammengestellt, die den Stress am Arbeitsplatz zu reduzieren imstande sind.

1. Atemtechniken, die Klassiker aller Entspannungsanleitungen. Man kann sie jederzeit und ohne Aufwand üben, denn atmen müssen wir sowieso. Wer sich vornimmt, endlich mit dem lästigen Grübeln Schluss zu machen, kann mit der Konzentration auf den eigenen Atem Abstand gewinnen und sich entspannen.
2. Körperspannung und -haltung. Der Erfinder der progressiven Muskelrelaxation (PMR), der US-

amerikanische Arzt Edmund Jacobson, formulierte es so: In einem entspannten Körper kann kein ängstlicher Geist wohnen.

3. Die Achtsamkeitspraxis hilft, Konzentration und Aufmerksamkeitsstil zu stärken, Gewohnheitsmuster zu durchbrechen und die Stimmung zu regulieren. Oft wird von meinen Kunden die Zerrissenheit zwischen beruflichen und privaten Anforderungen beklagt. Sie verbringen viel Zeit getrennt von der Familie. Nichts erzeugt schneller Grübeln und Schuldgefühle als die Abende allein im Hotelzimmer. Hier können Achtsamkeitsübungen helfen. Achtsamkeit bedeutet, seine Gefühle und Gedanken bewusst wahrzunehmen. Dazu zählt z.B. dass man traurig ist, weil man nicht zu Hause bei den Kindern ist. Und man kann auch wahrnehmen, was man an diesem Tag alles erreicht hat, und sich darüber freuen. Es geht erst einmal nur darum, wahrzunehmen, wie es gerade um einen steht, und dann die Lage anzunehmen, so wie man sie eben gerade erlebt.
4. Vorstellungsvermögen. Aus dem Hochleistungssport wissen wir, dass z.B. konkrete Visualisierung des Ziels den Weg dorthin erleichtert. Dabei lassen sich die notwendigen Schritte durchgehen und verankern. Psychologen sprechen auch von einem Probehandeln. Diese Technik hilft besser als bisher zu entspannen, vor allem vor Präsentationen, Vorträgen, Einstellungsgesprächen oder Prüfungssituationen mit Lampenfieber und Aufregung.
5. Mentaltraining. Hier geht es um ermutigende Gedanken und Selbstgespräche, insgesamt eine positive Selbsteinschätzung. Kognitive Techniken haben nichts mit einem unreflektierten think positive ▶

# Die meisten klagen über den Gedankenfluss, der sich nicht stoppen lässt.

zu tun. Die schwierige Kollegin kann ich nicht wegdenken, aber die Wirksamkeit meiner Zauberformel „Ruhe und Gelassenheit“ an ihr testen.

### Wie entspanne ich mich?

Im Grunde ist Nichtstun etwas Natürliches und Einfaches. Doch im richtigen Moment nichts zu tun, das kann manchmal ganz schön schwer sein. Vier Gründe seien dafür genannt:

#### 1. Ich weiß nicht, ob ich es richtig mache.

In meinen Entspannungskursen und Vorträgen habe ich von Teilnehmern und Zuhörern schon gehört: Ich weiß nicht, wie sich Entspannung anfühlt. Andere berichten von angenehmer Wärme oder Schwere, von Leichtigkeit, von Gefühlen des Schwebens und Eintauchens. Am besten wirft man seine Vorstellungen von der perfekten Entspannung über Bord. Wenn ich in meiner Praxis nachfrage, sagen mir manche, es soll so toll sein wie beim letzten Mal. Und schon sind wir auf dem Wege, uns die Entspannung mit unserem Anspruch zu versauen. Die Philosophie der Entspannung lautet, nichts zu erzwingen und die Idee einer perfekten Anleitung für Entspannung über Bord zu werfen.

#### 2. Ich kann die Gedanken nicht abstellen.

Ein weiteres Hindernis: dass wir den ganzen Tag im Kopf leben und über den Verstand funktionieren. Die meisten klagen über den Gedankenfluss, der sich nicht stoppen lässt. Hier helfen Bilder von Wolken, die am Himmel ziehen, von Blättern, die die Strömung fortträgt, von Paketen, in die Sorgen

gepackt und im richtigen Sicherheitsabstand abgestellt werden.

#### 3. Ich mag nicht die Kontrolle verlieren.

Viele Leistungsträger sind entsetzt, wenn sie erst mal keine Entspannung bemerken, sondern ihre gehetzte Atmung und das bedrohlich hämmernde Herz. Und sie fürchten bei der Entspannung Kontrollverlust. Sie sind es gewohnt, Einfluss zu nehmen, die Dinge zu steuern. Personaler versichern mir, dass sie selbst samt Belegschaft ganz und gar entspannt sind und alles im Griff haben, dabei knacken sie mit den Fingern, wippen unter dem Tisch mit den Füßen, trommeln auf die Tischplatte und reden wie Schnellfeuergewehre. Gegen die Angst vor Kontrollverlust helfen Vorstellungen von Orten, mit denen positive Empfindungen und Sicherheit assoziiert sind.

#### 4. Ich habe keine Zeit.

In Kursen steckt die Gemeinschaft an – und so versinken nach anfänglichen Störfeuern bald alle in Ruhe und Stille, was die Teilnehmer genießen. Schwieriger gestaltet sich das Üben zu Hause. Ich frage dann nach: Angenommen, Sie hätten doch einmal Zeit. Was würden Sie dann gerne tun? Dann kommt z.B. als Antwort: Dann möchte ich mal wieder Fahrrad fahren. Da frage ich nach: Angenommen, Sie würden es schaffen, was würde es Ihnen bedeuten? Ich könnte abschalten. Welcher Moment wäre dafür auf Ihrer Spazierfahrt besonders günstig? Was genau macht den Moment dann so besonders? Wenn Sie jetzt überlegen, wann haben Sie sich so einen Moment das letzte Mal gegönnt? Usw. Diese Fragen motivieren, um sich Zeit zu gönnen.

Letztlich muss jeder von uns selbst für sich herausfinden, was Entspannung ist. Das hier hilft:

- An einem ruhigen Ort sich still hinsetzen oder -legen.
- Nach innen hören und den Körper wahrnehmen und spüren.
- Gedanken ziehen lassen, nichts erreichen wollen und nichts tun.
- Einen Zustand der Lockerheit, der Absichtslosigkeit, des Zulassens herstellen.

Durch meine Erfahrungen zum Stressabbau im Arbeitsalltag inspiriert, habe ich klassische Techniken wie Autogenes Training, PMR, Autosuggestion, Meditation usw. immer wieder so abgewandelt, dass sie auch im Pausenmanagement am Arbeitsplatz zur Stressreduzierung beitragen. Jede Übung stellt eine neue Erfahrung dar. Es zählt allein, dass Sie **üben**. Was ich an allen Entspannungsmöglichkeiten schätze, ist ihre Offenheit und Einfachheit, mit der sie für jeden von uns nutzbar sind. Sie können davon ausgehen, wo Entspannung ist, da ist auch Veränderung. Selbst wenn Sie kaum Zeit haben, dann bleibt Ihnen dennoch Zeit für tiefe und bewusste Atemzüge. Angesichts einer Situation, von der Sie sagen, mir bleibt gleich die Luft weg, ist das schon Entspannung. ◀◀



Zur Autorin

**Cornelia Schenk**

Logotherapeutin und Orientierungscoach, Buchautorin („Vom Sinn der Krankheit“, 2012).

[www.corneliaschenk.de](http://www.corneliaschenk.de)

# Neurolinguistisches Coaching - NLC®

## Sprache wirkt Wunder

Start der  
Ausbildung zum  
**NLC®-Practitioner**

**22.01.2016**

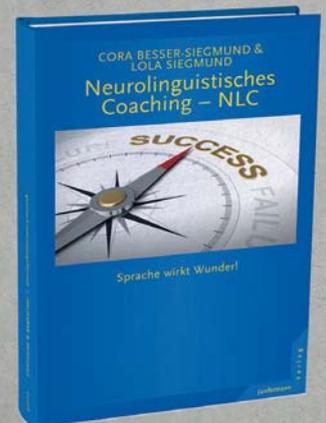
Das erste mal in  
Hamburg

## NLC®-Practitioner – Coaching von Anfang an, effektiv in jeder Sprache!

Die Ausbildung zum NLC®-Buch über 9 Wochenenden beinhaltet:

- ✓ NLP-Practitioner DVNLP (130 Stunden)
- ✓ plus die Ausbildung im Neurolinguistischen Coaching – Anerkennung durch die Gesellschaft für Neurolinguistisches Coaching - GNLC®
- ✓ plus Supervision und Testing

Start für die einjährige Ausbildung – das erste Mal in Hamburg: **22.01.2016**



### **Mental-Coach für systemische Kurzzeit-Konzepte \***

Zusätzlich kann der obige Abschluss NLP/ NLC®-Practitioner im laufenden Ausbildungsjahr mit folgenden Ausbildungsmodulen kombiniert werden:

- + **Ausbildung zum wingwave®-Coach** – wingwave® zählt weltweit zu den am besten beforschten Coaching-Methoden
- + **Ausbildung zum Magic-Words-Trainer**

**Weitere Ausbildungs-Level mit integrierten NLP- und NLC®-Abschlüssen (Master, Coach und Master-Coach):**

### **Business-Coach für systemische Kurzzeit-Konzepte \***

Start für die Ausbildung in drei Wochenmodulen: **07.03.2016**

### **Work Health Balance-Coach für systemische Kurzzeit-Konzepte \***

Ausbildungsstart – 6 Wochenenden und eine Kompaktwoche: **12.02.2016**



**OOO BESSER  
OOO SIEGMUND  
OOO INSTITUT**

[www.besser-siegmund.de](http://www.besser-siegmund.de)

Mönckebergstraße 11  
20095 Hamburg  
Tel. +49 (0)40-3252 849-0  
Fax: +49 (0)40-3252 849-17  
[info@besser-siegmund.de](mailto:info@besser-siegmund.de)

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

**NLC** GESELLSCHAFT FÜR  
NEUROLINGUISTISCHES  
COACHING e.V.  
Die Abkürzung zur Lösung  
[www.nlc-info.org](http://www.nlc-info.org)



# AUS DEM GLEICH- GEWICHT

Über die Bedeutung der Faszien. Und was unsere Sprache über unseren inneren Zustand sagt.

## VON GABRIELE AMANN

**G**ertraud K. ist 48 Jahre alt und kommt zu mir ins Resilienz-Coaching, weil sie schon seit langer Zeit Probleme am Arbeitsplatz hat. Es komme häufiger zu Streitereien im Team, die sie sehr *anstrengen*. Sie fühle sich von ihren Kollegen *eingeeengt* und kritisiert. Überdies vertrete sie bereits seit fast einem Jahr eine Kollegin und die Arbeit *wachse ihr über den Kopf*. Die Klientin klagt über *Verspannungen* und berichtet, dass ihr Leben völlig *aus dem Gleichgewicht geraten* sei. Sie sei häufig *durcheinander* und wisse vor lauter Arbeit nicht mehr *wo ihr der Kopf stehe*. Gegenüber ihrem Chef oder in Diskussionen mit Kollegen könne sie sich in letzter Zeit nur *schwer durchsetzen* und sei oft nicht in der Lage, ihren eigenen *Standpunkt* zu vertreten und auch einmal Nein zu sagen. Ständig müsse sie sich *verbiegen* und habe völlig verlernt ihre *Grenzen zu setzen*.

Angeregt durch die zahlreichen kinästhetischen Zugangshinweise in ihrer Schilderung frage ich die Klientin, wie viel Bewegung sie sich derzeit gönne. Sie berichtet, dass sie schon eine Ewigkeit nicht mehr in ihrem Sportstudio war. Sie sei abends viel zu erschöpft dafür und verbringe viel Zeit vor dem Fernseher. Sie fühle sich bei der Arbeit oft steif, habe starke Verspannungen im Nacken und sei längst nicht mehr so beweglich wie früher.

Die Schilderungen von Frau K. sind exemplarisch für schleichende Veränderungsprozesse im Leben, die dazu führen, dass der Zugang zu einem guten Körpergefühl nach und nach schwindet. Der langsame und stillschweigende Verlust unseres Körpergefühls kann sich auch auf die Wahrnehmung und Beurteilung unserer Lebenssituation auswirken.

## VAKOG PLUS

Trainer, Coaches und Berater, die mit NLP arbeiten, sind darin geübt auf sprachliche Zugangshinweise zu achten. Demgegenüber wird dem inneren Gleichgewichtssystem oft weniger Beachtung geschenkt. Diese Hinweise gehen in der üblichen VAKOG-Perspektive (visuell, auditiv, kinästhetisch, olfaktorisch und gustatorisch) meist im großen Sammelbecken der kinästhetischen Zugangshinweise unter.

Im Kontext meiner Resilienz-Weiterbildungen begann ich daher mit dem Akronym VAKOG PLUS zu arbeiten. Ich sensibilisiere Coaches und Berater für eine differenziertere Wahrnehmung von Zugangshinweisen, die andeuten können, dass die zusätzliche Einbeziehung von Entspannungstechniken, Übungen zur Tiefen- und Körperwahrnehmung, für den Klienten sehr hilfreich sein kann. Hierbei unterscheide ich grundsätzlich zwei Kategorien von Zugangshinweisen.

– Zugangshinweise für die Exterozeption (VAKOG): Sie umfassen

jene Sinne, die spezialisiert sind auf die Wahrnehmung der Außenwelt: Sehsinn, Geruchssinn, Geschmackssinn, Hörsinn und Tastsinn für die Wahrnehmung von Berühren, Schmerz und Temperatur.

– Zugangshinweise für die Interozeption (PLUS): Sie umfassen jene Sinne, die spezialisiert sind auf die Wahrnehmung der Körper-Innenwelt. Hierzu gehören neben dem Vestibularsystem des Innenohrs auch das Bindegewebe und das Faszien-System. Zusammen stehen sie für die Eigenwahrnehmung von Gleichgewicht, Lage und Bewegungen im Raum sowie für die Wahrnehmung von Körperspannung, Kraft, Druck und Schmerz.

Auch das autonome bzw. vegetative Nervensystem spielt für die Einordnung von Zugangshinweisen und für die Ableitung von gezielten Coaching-Interventionen eine immer wichtigere Rolle. Es verarbeitet die Informationen aus allen Sinneskanälen und ist für die vorbewusste Wahrnehmung oder auch Neurozeption von Sicherheit, Gefahr oder Lebensgefahr verantwortlich (Stephen Porges 2011).

Das PLUS dient somit der Umschreibung von Zugangshinweisen der Interozeption und des autonomen Nervensystems und steht für Position, Lage, Ungleichgewicht und Sicherheit. Hierzu einige Beispiele aus meiner Coaching-Praxis: ▶

# Beim Bodybliss arbeiten wir mit einfachen Bewegungsbildern aus der Natur.

Bewusstsein für die Position, d.h. Haltung von Kopf und Rumpf, Standpunkt und Orientierung im Raum

- Ich weiß nicht, wo mir der Kopf steht.
- Ich bin völlig durcheinander, ich kann mich einfach nicht entscheiden.
- Ich möchte an allem festhalten.
- Ich weiß nicht, wo ich stehe. Ich sitze zwischen den Stühlen.
- Ich kann keine Position/keinen klaren Standpunkt beziehen.
- Ich kann mich nicht abgrenzen.
- Ich finde mich in meinem Leben nicht mehr zurecht.

Bewusstsein für die Lage, d.h. Stehen, Liegen, Bewegung und Ruhe

- Ich kann nicht widerstehen.
- Es steht alles auf der Kippe.
- Ich kann nichts an meiner Lage ändern.
- Ich komme nicht mehr zur Ruhe.
- Ich kann nicht mehr stillstehen.

Bewusstsein für Ungleichgewicht

- Ich fühle mich nicht im Lot.
- Ich kann mich nicht entscheiden.
- Ich schwanke ständig hin und her.
- Etwas hat mich aus dem Gleichgewicht gebracht.
- Ich bin wie ein Fähnchen im Wind.
- Das muss ich noch abwägen.

Bewusstsein für Sicherheit, in Abgrenzung zur Wahrnehmung von Gefahr und Lebensgefahr

- Ich fühle mich völlig verunsichert.
- Mir stellen sich die Nackenhaare auf.
- Ich möchte am liebsten weglaufen.
- Ich stehe massiv unter Druck.
- Ich explodiere, wenn das so weitergeht.
- Ich fühle mich wie gelähmt.
- Ich habe ständig Angst vor ...

Ursprünge im Continuum Movement von Emilie Conrad hat.

Beim Bodybliss arbeiten wir mit einfachen Bewegungsbildern aus der Natur, die von der Klientin leicht nachvollzogen und auch in Alltagsbewegungen umgesetzt werden können.<sup>1</sup> Den Fokus setze ich bei Frau K. vor allem auf Dehnübungen und auf Elemente mit frei fließenden Bewegungsexplorationen zur Lockerung von Gelenken und zur Erweiterung des Bewegungsradius im Raum. Hieraus leitet die Klientin konkrete Strategien ab, wie sie sich von bekannten Problemhaltungen in neue Lösungshaltungen bewegen kann. Die Klientin erlernt zudem ein einfaches Übungsprogramm zur Stimulierung ihres Faszien-systems, welches sie auch bei der Arbeit umsetzen kann.

Im Verlauf des Coachings lernt Gertraud K. ihre sprachlichen, gedanklichen und auch körperlichen Zugangshinweise im Alltag besser als bisher wahrzunehmen und früher aktiv zu werden, wenn sich z.B. über ihre Verspannungen im Schulter-Nackengebiet eine belastende Situation andeutet. Sie weiß, wie sie sich dann durch kleine und einfache Bewegungseinheiten in die passende Lösungshaltung begeben kann. Nach und nach kommt Frau K. sowohl mental als auch körperlich wieder in Bewegung, lernt durch das kombinierte Coaching einen neuen Standpunkt gegenüber ihren inneren Leistungsansprüchen zu entwickeln und sich bei der Arbeit besser mit ihren Interessen und Bedürfnissen zu positionieren und durchzusetzen.

Durch eine Kombination aus mentalem Coaching und sanftem Beweglichkeitstraining arbeite ich mit Gertraud K. daran, dass sie ihr inneres Gleichgewicht wiedergewinnt und ihre Widerstandskraft stärkt. Für die

Körperstimulation nutze ich grundlegende Elemente aus dem Faszien- und Bodybliss-Training, einem modernen Bewegungsprogramm, welches von der Körpertherapeutin Divo G. Müller entwickelt wurde und seine

<sup>1</sup> Resilienzförderung nach dem Bambus-Prinzip, Kommunikation & Seminar, 3/2012

# Faszien bestimmen mit, ob wir uns wohlfühlen.

## Schlüssel zum sechsten Sinn

Die Faszien sind unser Bindegewebe, ein körperweites Netz aus Taschen, Beuteln, Umhüllungen und Strängen – ähnlich wie z.B. beim Fruchtfleisch einer Orange. Das Faszienetz umfasst alle Organe, unseren gesamten Körper. Es ist mit einem Wasseranteil von 86 Prozent gut durchfeuchtet und sorgt mit seinen dehnbaren, scherengitterartig angeordneten Kollagenfasern dafür, dass wir in alle Richtungen beweglich und flexibel sind.

Faszien, das zeigen neue wissenschaftliche Forschungen, sind an jeder Bewegung beteiligt. Rezeptoren in den Faszien leiten Informationen über Dehnung, Bewegung und Lage von Muskeln, Organen oder Körperteilen an das Nervensystem weiter (Schleip 2014, S. 17, 32, 35). Faszien beeinflussen unsere innere Spannkraft, unsere Haltung und unser Stimmungs- und Erscheinungsbild. Und Faszien bestimmen mit, ob wir uns in unserer Haut wohlfühlen oder nicht. So sind sie heute ein bedeutender Schlüssel zum Verständnis unseres sechsten Sinns, der Propriozeption, unserer Eigenwahrnehmung von Lage und Bewegungen im Raum.

Durch Alterungsprozesse und Stress, Bewegungsmangel oder Überbeanspruchung kann das Faszienetz förmlich verfilzen, es verliert an Elastizität und Spannkraft. Wir spüren dies z.B. durch Versteifung unseres Körpers, durch Verspannungen, Rückenschmerzen und in einer veränderten psychischen Gesundheit (Müller & Schleip, 2011, S. 68 ff., Schleip 2014, S. 17). Auch mental können wir blockiert und weniger frei in unseren Entscheidungen sein. Unser Verhalten wird unflexibel und wir fixieren uns auf immer ähnliche Problemlösungsmuster.

Als Spezialisten für die Faszienarbeit bietet sich z.B. die Zusammenarbeit mit Rolfing-Therapeuten an. Inzwischen ergänzen auch Fitness-Zentren ihre Trainingsangebote um spezielle Prinzipien aus dem Faszientraining. Hilfreich für das Training der inneren Balance ist ebenso ein regelmäßiges Qigong- oder Thai-Chi-Training. ◀◀



### Zur Autorin

#### Ella Gabriele Amann

Heilpraktikerin für Psychotherapie (HPG), Coach. Sie entwickelte das integrative Resilienz-Training nach dem Bambus-Prinzip®. Autorin des Haufe Taschen-guides „Resilienz“.

[www.gabriele-amann.de](http://www.gabriele-amann.de)

## BUCHEMPFEHLUNGEN

Schleip, R., Bayer J. (2014). Faszien Fitness. Vital, elastisch, dynamisch in Alltag und Sport. München: riva Verlag.

Müller, D. G. & Schleip, R. (2011). Fascial Fitness: Fascial oriented training for bodywork and movement therapies. IASI Yearbook, 68 77.

Amann, E. G. (2014). Resilienzförderung nach dem Bambus-Prinzip®. Methoden der Improvisation und Bodybliss im systemischen Coaching, in: Andras Wienands (Hrsg.), System & Körper – Der Körper

als Ressource in der systemischen Praxis. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Porges, S. W. (2010). Die Polyvagaltheorie. Neurophysiologische Grundlagen der Therapie. Emotionen, Bindung, Kommunikation & ihre Entstehung. Paderborn: Junfermann.

### LINKS

[www.bodyblissfestival.de](http://www.bodyblissfestival.de)  
[www.rolfing.de](http://www.rolfing.de)  
 (Rolfing-Organisation in Deutschland)



DVNLP-Vorsitzender Jens Tomas und Conny Lindner, Vorstandsmitglied, eröffnen den Kongress.

# JA, GENAU!

Die NLP-Community blickt auf die Positive Psychologie. Ein Bericht vom Kongress des Deutschen Verbandes für Neurolinguistisches Programmieren.

Den ersten Referenten, der sich mit dem Kongress-Gegenstand, der Positiven Psychologie (PP), auseinandersetzt, erlebe ich am Nachmittag. Joerg-Friedrich Gampper aus Bremen schaut u. a. auf die Kehrseiten von Anliegen und Vorgehen der PP. Er sieht eines ihrer Verdienste darin, dass sie universelle „Signaturstärken“ im Charakter des Menschen<sup>1</sup> nachwies, und zwar quer durch alle Kulturen. Und Gampper verweist auf einen wunden Punkt. Nämlich dass die stetige Betonung von Wissenschaftlichkeit und Validität von Faktoren des Wohlergehens und der Zufriedenheit den Eindruck erweckt, es gebe eine

Art Norm des Glücks. Und normierte Wege dorthin. „Dabei wollten wir doch menschliches Glück gerade aus den Zwängen der Normierung befreien“, sagt Gampper.

„NLP und Positive Psychologie – Grenzen und Möglichkeiten“ heißt das Thema des DVNLP-Kongresses Ende Oktober in Stuttgart. Die Auseinandersetzung zwischen beiden Schulen bleibt freilich episodisch. Dabei lohnt es sich, die Vortragenden zu erleben. Hauptreferent Henning Beck, Hirnforscher und Science-Slam-Gewinner, widerlegt witzig und im Handumdrehen Neuromythen über das Gehirn. Etwa so:

- Nein, es gibt keine konkreten Orte für Lerninhalte und Erinnerungen, sondern jeweils höchst individuelle Aktivitäts-Muster. Wenn schon ein Vergleich mit Computern, dann diesen: das Gehirn ist Hard- und Software in einem. Doch es baut sich ständig um.
- Nein, die grauen Zellen machen nicht die ganze Arbeit, und sie sind auch nicht grau.
- Nein, Brainfood macht uns nicht schlauer.
- Ja, Frauen und Männer unterscheiden sich – auch in der Anatomie ihres Gehirns. Doch das erklärt bisher keinen der Unterschiede, die wir sonst noch zwischen beiden wahrnehmen.

## Ökocheck und Intuition

In den Workshops nehme ich am meisten dort mit, wo sich die Referenten gekonnt mit ihrem eigenen Fach auseinandersetzen. Zum Beispiel Anita Kahler-Ehrlich und Maike Koberg, die sich tiefere Gedanken über den Ökocheck und die Intuition gemacht haben. Der Ökocheck wurde mit dem NLP entwickelt, er überprüft, welche Risiken und Nebenwirkungen das neue Verhalten des Klienten hat. *Sind Ziel und Weg wirklich stimmig für mich? Worauf werde ich dann verzichten müssen? Wie reagiert mein Umfeld?* Das sind klassische Ökocheck-Fragen.

Es geht also um innere und äußere Widerstände, was die Freude über ein schickes Coachingergebnis durchaus dämpfen kann. Jedenfalls kommt der Ökocheck nach dem Befund der Referentinnen in der Ausbildung zu kurz. Sie zeigen ihrem Publikum einen effektiven Umgang mit diesem Format, vermitteln fundierte Erkenntnisse über Intuition, Gefühle und somatische Marker. Und sie geben uns mit einer einfachen Übung zur bilateralen Hemisphärenstimulation ein Tool in die Hand – damit wir den Coachee

<sup>1</sup> Insgesamt 24 Stärken, die sechs Kerntugenden zugeordnet sind: Weisheit, Mut, Menschlichkeit, Gerechtigkeit, Mäßigung und Transzendenz, und über einen Fragebogen (VIA: values in action) erkundet werden.

selbst dann in einem guten Zustand nach Hause schicken können, wenn er beim Ökocheck ein „komisches Gefühl“ entdeckt hat.

Auch bei Gernot Reuß geht es um Körperwahrnehmung, er stellt ein Format für „positives Embodiment im Coaching“ vor. Mentale Zustände äußern sich in der Körperhaltung, und Reuß geht es darum, die Muster eines unerwünschten Zustands – Blockade oder Stagnation – zu erspüren: Finde einen Ausdruck dafür, eine Haltung oder „Skulptur“, welche die unangenehmen Emotionen im wahrsten Sinne verkörpern. Stell dir dann den erwünschten „Zielzustand“ vor und auch, welche Körperhaltung du dort einnehmen wirst.

### Choreografie und Sprache

Vom Problem zum Ziel gelangen wir dann durch das Verändern der Körperhaltung. Die Bewegungen zwischen beiden Zuständen werden wiederholt, bis sie fließen und zu einer Art Choreografie werden. „Der Körper besitzt ein Wissen, einen Erfahrungsschatz. Den zapfen wir an“, erläutert Gernot Reuß die Idee dahinter. Frauen mit großem Namen im NLP wussten diesen Schatz zu nutzen, etwa Judith DeLozier, deren Ideen für dieses Format die Vorlage liefern.

Am Abend lockern „Die Improdile“ das Publikum auf. Impro-Theater – ist das nicht Positive Psychologie in Reinkultur? „Ja, genau!“ tönt es laut im Stuttgarter Maritim durch den Ballsaal, der einmal als Reitsaal diente.

Das „Ja“ ist essentiell beim Improvisieren. Und es steht als Beispiel dafür, wie stark Sprache unseren Zustand beeinflusst. Wie oft begegne ich dem Neuen, dem Anderen, dem Überraschenden mit einem inneren „Ja, aber ...“. Oder mit „Ach nö ...“. In Stuttgart bekomme ich Gelegenheit, mich auf das zu besinnen, was auch für das NLP essentiell ist: Was immer dich erreicht – nimm es an und mach das Beste draus.

Du hast alles, was du dafür brauchst. Ja, genau! Und was ist, wenn ich da im Moment nicht rankomme? Na, dann sei einfach gespannt, was geschieht. Hm. Ja ..., genau!

Das Highlight des zweiten Tages ist für mich dann Heide Janowitz, wie sie eine Kollegin aus dem Publikum konzentriert und überzeugend durch einen Prozess führt. In dem Workshop mit Jürgen Lindemeier stellt sie das gemeinsame Projekt einer betrieblichen Stress-Prävention vor. In der Demo geht es dann um Wege aus dem Stress und der Kollegin konkret darum, „auch mal ‚Nein!‘ zu sagen“. Atemberaubend zu sehen, wie gut NLP funktioniert, wenn es stringent und ohne Firlefanz praktiziert wird: Zielarbeit, positives Referenzerlebnis, Ressourcenfindung, Einwandbehandlung und Future Pace mit Rollenspiel. Dies alles zügig, doch ohne Hast, gefühlt in fünf Minuten – samt Kalibrieren, Skalieren und Ankersetzen. Dafür gab es viel Applaus.



Neurowissenschaftler Henning Beck als Keynote-Speaker.

### NLP und Wissenschaftlichkeit

„Wenn Positive Psychologie das ‚heiße‘ neue Feld im Business Coaching ist, dann ist NLP das Problemkind“, zitiert Johann Kluczny die US-amerikanische Kollegin Anne Scoular<sup>2</sup>. Das NLP habe sich entfernt: von der Wissenschaft, von der empirischen

psychologischen Forschung und von der Begutachtung durch Kollegen vom Fach. Zum Ende des Kongresses gibt es dann also doch noch eine fundierte Auseinandersetzung mit der Positiven Psychologie. Sie beginnt mit einem kritischen Blick auf das NLP.

Es ist ein fremder Blick, doch Johann Kluczny referiert ihn mit einer Haltung, die Sympathie verrät. Er selbst hatte einst mit einer Studie zum gesundheitlichen Zustand von NLP-Kursteilnehmern vor und nach dem Kurs die Datenlage bereichert. Doch die Bereitschaft, solche Studien zu finanzieren und mit diesen Pfunden dann auch zu wuchern, scheint in der Community nicht sehr verbreitet. Natürlich imponieren Johann Kluczny die Forschungsgelder, die die PP so massiv einzusammeln vermag. „Seligman“, sagt er, „hat das Richtige getan.“

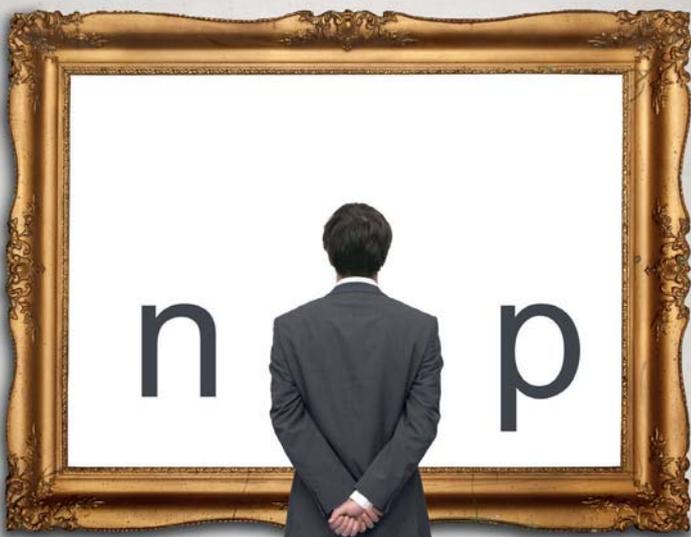
Johann Kluczny präsentiert u.a. Zahlen einer Studie, die sich mit der Coaching-Weiterbildung in Deutschland, Großbritannien und den USA befasste<sup>3</sup>. In den deutschen Curricula hat NLP einen Anteil von 36 % (in den USA 13 %, UK 22 %) und der systemische Ansatz von 55 % (USA 0 %, UK 2 %). In den USA und UK ist allermeist überhaupt keine Richtung vorgegeben. Interessant auch der Befund der Autoren, dass die Coaching-Weiterbildung in deutschen Instituten mit Abstand am meisten „wissenschaftlich informiert“ und „teilweise wissenschaftlich fundiert“ erfolgt.

Es bleibt offen, was es Klienten letztlich nutzt, wenn die PP sich so deutlich dem „Evidenzbasierten Coaching“ anschließt, das im englischsprachigen Raum seit Jahren entwickelt wird. Letztlich, so sieht es auch die eingangs von Khrczny zitierte Anne Scoular, habe das NLP mit seinem kognitiven und verhaltensorientierten Zugang ein größeres Publikum erreicht, als es die akademische Psychologie je hätte schaffen können.

Regine Rachow

<sup>2</sup> Financial Time Guides 2011

<sup>3</sup> Möller & Hellebrandt 2015



# NLP IN ZEHN JAHREN

Open Space des DVNLP: Unsere Visionen und was es braucht, damit sie Wirklichkeit werden.

**W**elche Zukunft nimmt NLP? Wie können wir es zeitgemäß halten? Wie begegnen wir dem stetigen Wandel des Marktes? Und welchen Kurs nimmt der DVNLP?

Im Herkunftsland von NLP, den USA, ist, wie Bert Feustel auf dem DVNLP-Kongress klar machte, NLP kaum mehr Thema. Dementsprechend wirbt Robert Dilts dort für Rückbesinnung auf die Wurzeln (Perls, Satir, Erickson und Bateson) und für eine Integration weiterer Impulse (Integrale Theorie, Familienaufstellungen, morphogenetische Felder u. a.). Anders in Europa. In den Niederlanden beging man dieses Jahr das 30-jährige Bestehen des dortigen Großverbandes in einem einwöchigen NLP-Fest. In Deutschland wird der DVNLP im nächsten Jahr 20 Jahre alt. Seine Mitgliederzahl stagniert

knapp unter 2000. Die Schwesterverbände in Österreich und Schweiz erreichen weniger als ein Zehntel davon, sie wurden inzwischen vom rumanischen Verband überholt.

Jens Tomas, unter dessen Führung vor 11 Jahren Stabilisierung und Neuausrichtung des Verbandes gelangen, warnte auf der Mitglieder-Versammlung unmittelbar vor dem diesjährigen Kongress in Stuttgart, die Zeichen der Zeit zu verschlafen: „Die Zertifizierungen sind seit drei Jahren rückläufig. Unsere Coaching-Kompetenz wird vielfach nicht wahrgenommen.“ Es gebe circa 1000 Lehrtrainer und fast genauso viele NLP-Interessierte im Verband. „Denen müssen wir etwas bieten.“ Sonst stünde der Anspruch eines Methoden-Verbandes infrage. Tomas: „Wir brauchen dringend eine Neubesinnung.“

Es gibt schon erste Schritte. Etwa die neue Website des DVNLP. Und es ist eine SOC-Studie geplant, die Johann Kluczny's Untersuchung über die positiven Auswirkungen von NLP-Ausbildungen auf Lebensqualität und Kohärenzgefühl auf eine breitere Basis stellen soll. Ein eigenes Qualitätsmanagement wird eingeführt und über die Re-Zertifizierung von Lehrtrainern nachgedacht. Steigende Nachfrage nach Kurzeitausbildungen macht ein eigenes NLP-Basis-Zertifikat notwendig. Die EANLP, der europäische Dachverband, will einen europaweiten NLP-Tag einführen mit Info-Veranstaltungen an allen Instituten. Und angedacht ist ein credit-orientiertes Curriculum-System, das auch universitär akzeptabel ist.

„Die Zukunft des NLP beginnt jetzt“ – hieß das Motto, unter dem der DVNLP am Rande des Kongresses zu einem Open-Space-Format einlud. Rund 50 Aktive kamen und stellten sich im „World-Café“ an sechs Tischen in wechselnder Zusammensetzung drei Leitfragen: Wo wollen wir in 10 Jahren stehen? Was für Hindernisse können dem entgegenreten? Was braucht es, damit die Vision eintritt? Die Erkenntnisse wurden festgehalten und präsentiert.

Auszüge aus den Zukunftsvorstellungen: NLP genießt allgemeine gesellschaftliche Anerkennung, es ist in Lehrerausbildung und andere Studiengänge sowie ins betriebliche Gesundheitsmanagement integriert. NLP ist über digitale Medien breit abrufbar. Vor allem jüngere Mitglieder engagieren sich im Verband. Auf den Weg dorthin wünschten sich die Diskussionsteilnehmer weniger Beschäftigung des Verbandes mit sich selbst, mehr Transparenz in der Darstellung von Ressourcen und Wirksamkeitsnachweisen, Professionalisierung, klares Profil und Marketing, mehr als bisher Wertschätzung des Ehrenamts. Ganz wichtig: NLP soll auch Spaß machen. Und es braucht Leitfiguren mit Vorbildwirkung. Wer sind die „Helden“ des NLP?

Ludger Brüning



# Die Ausbildung zum wingwave-Coach 2016

## wingwave®-Trainings für Coaches, Lehrtrainer, Psychotherapeuten, Ärzte – BASISAUSBILDUNG –

Preis: 1.450,- Euro zzgl. MwSt. Im Preis enthalten sind bereits die Teilnahme am wingwave Qualitätszirkel für das laufende Kalenderjahr sowie ausführliche PowerPoint-Präsentationen.

### Bad Staffelstein

Kommunikationstraining Simmerl GbR,  
Vandaliast. 7, D-96215 Lichtenfels,  
Tel. +49 9571 4333, Fax: +49 9571 4303,  
kommunikationstraining@simmerl.de  
www.simmerl.de  
**Termine: 09.-12.05.2016 + 12.-15.12.2016**  
**Coaching-Praxistag zur Supervision:**  
**01.10.2016**  
**Lehrtrainer: Claudia Simmerl,**  
**Werner Simmerl**

### Berlin

SKE Schmidt Kommunikations Entwicklung,  
Heylstr. 24, D-10825 Berlin, Tel.: 030 85079977,  
kcs@ske-schmidt.de, www.ske-schmidt.de  
**Termine: 21.-24.01.2016 + 7.-10.04.2016,**  
**07.-10.07.2016**  
**Lehrtrainer: Wolfgang R. Schmidt,**  
**Karin C. Schmidt**

### Berlin

Coaching Akademie Berlin, Steinstr. 21,  
D-10119 Berlin-Mitte, Tel. +49 30 30609790,  
info@coachingakademie-berlin.de,  
www.coachingakademie-berlin.de  
**Termine: 25.-28.04.2016 + 24.-27.10.2016**  
**Lehrtrainer: Marcel Hübenthal**

### Berlin/Düsseldorf/ Schwerte/Wiesbaden

Eilert-Akademie,  
Frieda-Arnheim-Promenade 14,  
D-13585 Berlin, Tel. +49 30 36415580,  
info@eilert-akademie.de,  
www.eilert-akademie.de  
**Termine: Berlin: 21.-24.01.2016,**  
**18.-21.02.2016 + 14.-17.04.2016,**  
**09.-12.06.2016 + 14.-17.07.2016,**  
**18.-21.08.2016 + 27.-30.10.2016,**  
**24.-27.11.2016 + 08.-11.12.2016**  
**Düsseldorf: 22.-25.09.2016**  
**Schwerte: 26.-29.05.2016**  
**Wiesbaden: 07.-10.04.2016**  
**Lehrtrainer: Dirk W. Eilert**

### Bremen/Kassel

a.k.demie für Mediation und Training,  
Nienburger Str. 3, D-28205 Bremen,  
Tel.: +49 421 5578899,  
info@a-k-demie.de, www.a-k-demie.de  
**Termine: Bremen: 2x2 Tage**  
**20.-21.02.2016 + 16.-17.04.2016**  
**Kassel: 23.-26.05.2016**  
**Lehrtrainerin: Anja Kenzler**

### Bremen

sjb wingwave® Institut Bremen,  
Violenstraße 39, D-28195 Bremen,  
Tel.: +49 421 47 88 68 76, info@sjb-beratung.de,  
www.wingwave-institut-bremen.de  
**Termine: Mannheim: 14.-17.01.2016,**  
**18.-21.02.2016**  
**Harz/Ilseburg: 21.-24.04.2016**  
**Supervision für wingwave®-Coaches:**  
**05.03.2016 + 11.06.2016**  
**Lehrtrainerin: Stefanie Jastram-Blume**

### Dresden

Christoph Olaf Thoss, Sabine Bay  
Seminarstraße 7/ Neustraße 7, Haus B, 1.Etage,  
08523 Plauen, Tel.: +49 3741 216873,  
info@coaching-thoss.de  
**Termin: 25.-28.02.2016**  
**Lehrtrainer: Christoph Olaf Thoss,**  
**Sabine Bay**

### Hamburg

Besser-Siegmund-Institut,  
Mönckebergstr. 11, D-20095 Hamburg,  
Tel. +49403252849-0, www.besser-siegmund.de,  
info@besser-siegmund.de  
**Termine: 25.-28.02.2016 + 14.-17.04.2016,**  
**16.-19.06.2016 + 15.-18.09.2016**  
**13.-16.10.2016 + 01.-04.12.2016**  
**wingwave®-Trainer-Ausbildung:**  
**Hamburg: 25.-29.04.2016 + 24.-28.10.2016**  
**Lehrtrainer: Cora Besser-Siegmund,**  
**Harry Siegmund, Lola A. Siegmund**

### Hannover

Wiezorek Institut, Blumenhagenstr. 7,  
D-30167 Hannover, Tel. +49 162 6193376,  
elkeaw@t-online.de  
**Je 2x2 Tage Blockseminar:**  
**23. und 24.01.2016 Block 1**  
**30. und 31.01.2016 Block 2**  
**26. und 27.05.2016 Block 1**  
**28. und 29.05.2016 Block 2**  
**15. und 16.10.2016 Block 1**  
**22. und 23.10.2016 Block 2**  
**03. und 04.12.2016 Block 1**  
**10. und 11.12.2016 Block 2**  
**Weitere Termine auf Anfrage**  
**Lehrtrainerin: Elke Aeffner-Wiezorek**

### Mannheim

Roger Marquardt, St. Johannis-Vorstadt 71,  
CH-4056 Basel, Tel. +41 61 3614142,  
info@coaching-basel.com,  
www.coaching-basel.com  
**Termine: Mannheim: 06.-09.10.2016**  
**Lehrtrainer: Roger Marquardt**

### Recklinghausen

SENSIT bilden und beraten,  
Otto-Burrmeister-Allee 24,  
D-45657 Recklinghausen, Tel. +49 2361 17306,  
j.schlegtehdal@sensit-info.de,  
www.sensit-info.de  
**Termine: 09.-12.06.2016**  
**wingwave® Supervisionstag: 22.01.2016**  
**NLP- und wingwave®-Schnuppertag:**  
**23.01.2016**  
**Lehrtrainer: Jan Schlegtehdal**

### Basel/Bern/Zürich (Schweiz)

Roger Marquardt, St. Johannis-Vorstadt 71,  
CH-4056 Basel, Tel. +41 61 3614142,  
info@coaching-basel.com,  
www.coaching-basel.com  
**Termine: Basel: 01.-04.12.2016**  
**Bern: 21.-24.09.2016**  
**Zürich: 03.-06.02.2016 + 08.-11.06.2016,**  
**16.-19.11.2016**  
**Lehrtrainer: Roger Marquardt**

### Piemont (Italien)

Gabriele Lönne, Mental Guard® Academy,  
Thünerweg 11, D-26532 Großheide,  
Ostfriesland, www.mentalguard-academy.com,  
wingwave@loenne.info, Tel. +49 (0)4936 8458  
**Termin: 17.-20.03.2016**  
**Lehrtrainer: Gabriele Lönne**

### Zürich (Schweiz)

NLP-Akademie Schweiz,  
Buckstr. 13, CH-8422 Pfungen,  
Tel. +41 52 3155252,  
info@nlp.ch, www.nlp.ch  
**Termine: 17.-20.03.2016**  
**wingwave®-Supervision:**  
**07.12.2015 + 21.03.2016**  
**wingwave®-Myostatik-Test:**  
**12.-13.03.2016**  
**Lehrtrainer: Arpito Storms**

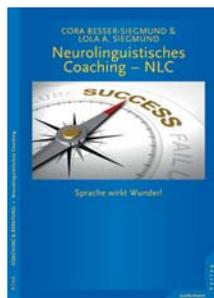


## Vertiefungsseminare für wingwave-Coaches zu folgenden Themen:

- Imaginative Familienaufstellung
- Imaginationsverfahren
- Timeline-Coaching
- Organisations- und Themenaufstellung
- Work-Life-Balance
- Performance- und Präsentationscoaching
- Energetische Psychologie
- Business Coaching
- Emotionale Intelligenz
- Coaching für Kinder und Jugendliche
- Sportcoaching
- Euphorie-Management als Burnout-Prophylaxe (Konsum rückwärts)
- Interkulturelle Kompetenz
- Provokatives Coaching

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

## Für Interessierte: alle Veröffentlichungen zum Thema im Junfermann Verlag



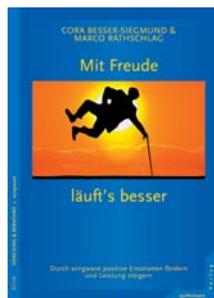
€ 25,90  
ISBN 978-3-95571-446-8



€ 24,90  
ISBN 978-3-95571-415-4



€ 22,90  
ISBN 978-3-87387-733-7



€ 18,90  
ISBN 978-3-87387-956-0



€ 22,90  
ISBN 978-3-87387-683-5



€ 49,90  
ISBN 978-3-87387-759-7



Illustration: Christian Berger, www.mindreflection.de

# MISSION IMPOSSIBLE

Wie sich vergiftete Aufträge an Trainer und Coaches rechtzeitig erkennen und umgehen lassen.

VON **PETRA UND RALF DANNEMEYER**

**M**anche Verhandlungen um Aufträge möchte man gar nicht erleben. Diese war so eine: Unser Akquisegespräch in einer im Strafrecht tätigen Anwaltssozietät mit mehreren Kanzleien war kurz vor dem erfolgreichen Abschluss, als etwas passierte, das nicht hätte passieren dürfen.

Wir hatten vor drei Partnern und der Senior-Chefin unser Angebot über einen umfangreichen Veränderungsprozess präsentiert. Danach führten uns unsere Gesprächspartner durch die Räume, zeigten uns die Arbeitsplätze

und erläuterten die besonderen Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Senior-Chefin wollte gern sofort mit einem Kommunikationstraining für die deutschlandweit etwa 70 Anwaltsgehilfinnen und Empfangsdamen starten und, wenn diese erfolgreich wären, über Anschlussaufträge im Bereich Team- und Organisationsentwicklung reden. „Kann ich den Vertrag noch diese Woche haben?“, fragte die Geschäftsführerin, während sie uns am Ausgang verabschiedete.

„Selbstverständlich“, antwortete Petra. „Dann freue ich mich auf die Zusammenarbeit.“ Und dann druckste sie

herum: „Noch eine Kleinigkeit“, begann sie. „Wir haben mitunter sehr extravagante Mandanten und brauchen daher stabile Persönlichkeiten in unseren Büros. Ich möchte am Ende ein psychologisches Gutachten über jede Mitarbeiterin – Sozialverhalten, Intelligenz, eventuelle Auffälligkeiten, vor allem Alkohol, Drogen oder ähnliches, Loyalität, Verschwiegenheit oder Geschwätzigkeit, Entwicklungspotenzial und so weiter. Sie verstehen schon, das ist sehr vertraulich.“

Bäng! Eine *Mission impossible!*

„Nein, das würde gegen unsere Ethik verstoßen“, antwortete Ralf, „wir hatten Ihnen unsere Unternehmensgrundsätze vorab zugesandt.“<sup>1</sup>

„Ja, aber ohne dem kommen wir nicht zusammen“, beendete die Seniorchefin den Kontakt.

*Missions impossible* oder *vergiftete Aufträge* erkennen Sie schon bei der Auftragsanbahnung an zwei Kriterien:

1. Der Kunde verlangt ein Vorgehen, das gegen ethische oder professionelle Grundsätze verstößt.
2. Die Trainer oder Coaches erhalten einen verdeckten Auftrag. Im vorliegenden Fall wären die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen eines Seminars über professionelle Kommunikation gleichsam zum Objekt, der Trainer zum Spion geworden.

Oft kommt ein drittes Kriterium hinzu: eine trickreiche, verdeckte Kommunikation in drei Schritten. Die Seniorchefin in unserem Fall nutzte eine so genannte „Ja-Straße“: fachliches Interesse wecken und unserer Honorarforderung zustimmen; emotionale Bindung schaffen (uns „einweihen“ und zum Abschied Freude über den Abschluss suggerieren). Damit entlockte sie uns mehrmals ein inneres Ja. Erst im dritten Schritt lässt sie die Katze aus dem Sack. Ziel dieses Vorgehens: Nach mehrfachem Ja fällt es vielen Menschen schwer, Nein

<sup>1</sup> Darin heißt es: „Wir verpflichten uns zur vertraulichen Behandlung aller uns im Rahmen des Seminars zugänglich gemachten Informationen aus dem Bereich Ihrer Organisation/Ihres Unternehmens. (...) Es ist mit unseren ethischen Grundsätzen unvereinbar, Teilnehmer/innen für den Auftraggeber zu beurteilen bzw. zu begutachten. Von entsprechenden Anfragen bitten wir abzusehen.“

zu sagen. Die Ja-Straße zählt zu den Trance-Induktionstechniken Milton H. Ericksons. Wegen ihrer enormen Effektivität wird sie heute noch immer als Tool in Verhandlungstrainings geschult.

Aufträge wie diese mit einem enormen Honorarvolumen und einer hohen Chance auf Langfristigkeit reizen sehr. Sagen Sie trotzdem „Nein!“, wenn Ihre ethischen bzw. berufständischen Werte verletzt werden! Und zwar im Interesse Ihrer Psychohygiene. Sie würden überdies schnell das Vertrauen Ihrer Teilnehmerinnen und Teilnehmer verlieren. Und dann sind Sie als Trainer bald „verbrannt“.

Auch hier ein Beispiel aus unserer Praxis: In einer Klinik begegnete uns in sieben Supervisionsgruppen zunächst Eiskälte und Misstrauen. Teilnehmer erklärten, auf Anweisung des Chefs, aber ohne jedes Interesse teilzunehmen. Die anderen schwiegen oder thematisierten nur Banalitäten. Auf beharrliches Nachfragen erfuhren wir, dass unser Vorgänger im Anschluss an die Supervisionsstunden immer bei den zuständigen Vorgesetzten Bericht erstattet hatte. „Niemand wird hier sagen, wie es uns wirklich geht“, sagte eine Assistenzärztin, die, wie wir später erfuhren, dringend ein traumatisierendes Erlebnis auf ihrer Station zu verarbeiten hatte. Wir garantierten den Schwestern, Pflegern, Therapeuten und Ärzten absolute Vertraulichkeit – und langsam, sehr langsam, öffneten sich die Menschen. Das war der Beginn einer über zehnjährigen wunderbaren Zusammenarbeit. Hier, zusammengefasst, die

## Gefährlich sind auch widersprüchliche Aufträge.

*Missions impossible* im Trainer- oder Coaching-Beruf:

- Der Auftrag wird nicht klar formuliert, der Auftraggeber möchte sich Hintertürchen offenhalten. *Tipp:* Bestehen Sie auf messbaren Erfolgskriterien – sonst sind Sie später der Willkür des Auftraggebers ausgeliefert.
- Der Auftrag widerspricht den eigenen Werten. *Tipp:* Formulieren Sie Ihre Grundsätze und Werte und machen Sie diese transparent.
- Der Auftrag bringt ein so geringes Honorar ein, dass der Trainer keine freie Zeit mehr realisieren kann. *Tipp:* Als Trainer oder Coach sollten Sie an 100 bis 120 Einsatztagen ihr Jahreseinkommen realisieren. Sie brauchen Zeit und Geld für Weiterbildungen, für Akquise, Vorbereitungen, Büroarbeit, Urlaub und Krankheit. Ein freier Trainer muss durch seine Preispolitik ausgleichen, was ein Angestellter bezahlt bekommt.
- Firmeninterne Seminare, zu denen die Teilnehmer von ihren Arbeitgebern verpflichtet werden. *Tipp:* Erfragen Sie im Vorfeld die Motivation sowohl des Auftraggebers als auch der Teilnehmenden. Bestehen Sie dabei auf Klarheit, bevor der Auftrag unterschrieben wird.
- Gefährlich sind auch widersprüchliche Aufträge. Beispiel: Der Ge-

schäftsführer strebt mehr Eigeninitiative der Mitarbeiter und eine tolerante Fehlerkultur an. Die Abteilungsleiterin will jedoch gern alles unter Kontrolle behalten. Dieser Auftrag wird höchstwahrscheinlich scheitern, und dafür wird man sie verantwortlich machen. *Tipp:* In so gelagerten Fällen sollten Sie ein Führungskräfte-Coaching anregen, dass der Mitarbeiterschulung vorgeht oder begleitet. Denn ein Fisch riecht vom Kopf her gut (oder stinkt von dort aus).

- Ein Scheitern droht auch, wenn die Kosten das wichtigste Entscheidungskriterium sind. Das ist der Fall, wenn der Kunde sein Seminar mit Teilnehmern „vollstopfen“ oder ein komplexes Thema in unangemessen kurzer Zeit abhandeln möchte. *Tipp:* Lassen Sie keine Zweifel daran, dass Sie der Experte, die Expertin für derlei Entscheidungen sind. Ein Seminar in Teamentwicklung beispielsweise bieten wir nur mit mindestens dreieinhalb Tagen, ein Kommunikationstraining mit maximal 15 Teilnehmern an. ◀◀

### Unabhängigkeit im Trainerberuf

Trainer und Coaches müssen nach unserer Überzeugung ihr Menschenbild und ihre Ethik geklärt und formuliert haben. Ein verlorener Auftrag ist zwar ärgerlich, darf uns aber niemals in Existenznot bringen. Ein Verzicht fällt vielleicht in den ersten Jahren einer selbständigen Tätigkeit schwer. Deshalb raten wir den Teilnehmern unserer Coaching- und Trainerausbildungen, ihre Festeinstellung in einem anderen Beruf zunächst zu behalten und Trainings und Coaching nebenberuflich anzubieten. Erarbeiten Sie geduldig Ihre souveräne Stellung am Markt.



**Dr. Petra Dannemeyer**  
und **Ralf Dannemeyer**

sind Lehrtrainer und Lehrcoaches (DVNLP, ECA) in Weimar und Ammoudia (Griechenland) mit eigenem Unternehmen: perspektiven-Institut für Mentaltraining.

[www.nlp-perspektiven.de](http://www.nlp-perspektiven.de)





Zeichnung: E. Anderson-Krug

# MONDFINSTERNIS MIT PFIFF!

Nonsens ist hohe Kunst und sich „zum Affen“ zu machen kann befreien – Impro-Spiele für die Trainerkompetenz.

VON **EVI ANDERSON-KRUG**

**S**tellen Sie sich vor, Sie halten einen Vortrag und wollen Ihr Publikum begeistern. Und kaum haben Sie energievoll gestartet, kommt der erste Zwischenruf, der so gar nicht zum Thema passt und in seiner Lautstärke nicht überhört werden kann. Es gelingt Ihnen zunächst, das zu ignorieren, doch der Zwischenrufer lässt sich nicht abhalten. Erneut platzt er mit einer Bemerkung in Ihre Rede und zieht dadurch die Aufmerksamkeit des Publikums auf sich. Was tun? Es gelingt Ihnen halbwegs, die Bemerkung in Ihren Vortrag einzubauen und er-

neut auf das geplante Thema umzuschwenken. Kaum sind Sie wieder im Flow, kommt der nächste Einwurf, diesmal von einem anderen Zuhörer, doch nicht weniger unpassend. Was da wie ein Albtraum für jeden Redner daherkommt, ist eines meiner Lieblingsspiele für Trainer-Workshops: „Spitfire“. Es ist ein gutes Training, spontan zu reagieren und dennoch dem roten Faden zu folgen. Der Speaker stellt sein Thema oder die eigene Lebensgeschichte vor. Von Zeit zu Zeit werfen die Zuschauer Begriffe ein, die nichts mit dem Thema zu tun haben (müssen). Der Referent baut das Wort mehr oder weniger sinnvoll

in die Rede ein und erst dann darf ein neuer Begriff gerufen werden.

Ein Beispiel: „Seit vielen Jahren bin ich Trainerin aus Leidenschaft und“ – Einwurf: „Kuh!“ – „... und wurde vor 35 Jahren im Sternzeichen Kuh geboren, ihr wisst schon, der weibliche Stier. Mein Thema heute ...“ – Einwurf: „Mondfinsternis“ – „... ist Seminarvermarktung mit Pfiff! Manche Seminare sind wie eine Mondfinsternis, zwar vorhanden, doch werden sie nicht wirklich bemerkt. Euren Seminaren soll das nicht passieren!“

Einwürfe, die nichts mit dem Thema zu tun haben, bereiten besonderes Vergnügen. Manche Trainer fühlen sich herausgefordert, die Begriffe sofort einzubauen und beschleunigen damit – meist ungewollt – selbst das Spiel. Dies bietet, außer dem Training der Spontaneität, noch einen weiteren Lerneffekt. Eine Teilnehmerin sagt: „Am Anfang war das ganz schön stressig, immer sofort zu reagieren. Doch dann wurde mir klar, dass ich das Tempo selbst steuern kann. Wann baue ich das Wort ein, wie lange lasse ich mir Zeit, lass ich mich hetzen oder behalte ich die Oberhand? Und es nimmt mir den Druck, immer sofort eine Antwort parat zu haben.“

Auch in folgender Übung fordern die Zuhörer lautstark Aufmerksamkeit. Trainern ist klar, dass jeder Teilnehmer wahrgenommen und beachtet werden will. Manchmal gibt es jedoch Richtungen, in die ein Referent häufiger blickt, oder Bereiche, die er eher ausblendet. Die Teilnehmer, die ignoriert werden, dürfen sich in meiner Übung schrill zu Wort melden. Der Trainer steht vor der Gruppe (oder in deren Mitte) und improvisiert zu einem beliebigen Thema. Der Inhalt ist Nebensache, wichtig ist, zu jedem Teilnehmer möglichst gleichmäßig Blickkontakt herzustellen.

Jeder Zuhörer hält zu Beginn des Vortrags seine Hand nach oben, mindestens in Kopfhöhe. Sobald er sich nicht beachtet fühlt, sinkt seine Hand langsam nach unten. Bei jedem Blickkontakt durch den Trainer steigt sie wieder. Sobald die Hand beim Sinken

eine kritische Höhe erreicht hat (z. B. in Bauchhöhe), beginnt der Teilnehmer schnell und laut einen Warnton auszurufen: „Beep – beep – beep ...“. Ein Blick vom Trainer und der Ton verstummt. Jeder Teilnehmer bestimmt selbst, wie schnell seine Hand sinkt und wann er „Alarm“ auslöst.

In einer realen Gruppensituation fühlen sich manche schon ignoriert, sobald der Trainer etwas ans Flipchart schreibt, andere haben eine höhere Toleranzschwelle. Auch in dieser Übung ist es sehr herausfordernd, bei seinem Thema zu bleiben, jedem Zuhörer gerecht zu werden. Und gegen das Lachen anzukämpfen. Letzteres ist natürlich keine Bedingung. Ein Trainerkollege sagte zu mir: „Bin ganz schön ins Schwitzen gekommen, dabei bin ich Profi. Am schlimmsten war es, ernst zu bleiben. Doch als es mich vor Lachen fast zerriss, hatte ich plötzlich alle Teilnehmer im Blick und keiner hat mehr geipet.“

Ein interessantes Phänomen. Sobald es ihn vor „Lachen fast zerreißt“ und er vermutlich kaum noch Blickkontakt zu Einzelnen halten kann, gewinnt er die Aufmerksamkeit. Keiner fühlt sich mehr vernachlässigt (denkt ans Piepen). Starke Emotionen machen einen Vortrag spannend.

Beim Impro-Training fällt mir oft auf, wie lebendig und ausdrucksvoll wir sind, wenn wir uns „aufwärmen“. Da sind wir skurrile Typen, probieren Geräusche oder extreme Körperlichkeit aus, experimentieren mit Lautstärke und lassen uns ohne Worte von unseren Stimmungen leiten. Sobald die ersten Spielszenen beginnen, sobald Sprache und Dialoge hinzukommen, beginnt so mancher sich wieder zu kontrollieren, spielt nur sich selbst, pendelt sich auf „normal“ ein.

Für das Trainer-Training lässt sich dieses Phänomen hervorragend nutzen und auf die Spitze treiben. Die Impro-Rede ist ab sofort völlig inhaltsfrei. Logischer Aufbau und Semantik spielen keine Rolle mehr. Ab jetzt wird „Jibberisch“ geredet, eine Fantasiesprache, die bei jedem anders klingt. Manchmal südländisch oder osteuro-

## Über Gurkenzucht im Himalaya auf „Jibberisch“.

pisch, manchmal Stakkato, manchmal Singsang oder immer dieselbe Abfolge von Lauten. Jeder so, wie es kommt. Es gilt die bewährte Impro-Regel „es gibt kein Falsch“.

Als Einstieg bietet sich ein kleiner Sprachkurs in „Jibberisch“ an. Die Teilnehmer stehen im Kreis, der Spielleiter beginnt und nennt möglichst ausdrucksvoll einen Begriff in der unbekannteren Sprache, etwa „Htltt“. Sein linker Nachbar wiederholt das Wort, nennt das Land oder die Region, in der diese Art von Sprache gesprochen wird, und liefert gleich die Übersetzung: „Htltt – dieser Begriff stammt aus den Schweizer Bergen und bedeutet ‚Ruf die Feuerwehr, die Htte brennt!‘.“ Reihum folgen weitere Begriffe in Jibberisch, die vom Nachbarn übersetzt werden. Meist begleitet von schallendem Gelächter, während der Übersetzer sich ernsthaft um die Bedeutung des Wortes bemüht.

Sobald alle mit der „Sprache“ vertraut sind, darf der erste Redner auf die Bühne. Er berichtet als ein Experte aus einem fernen Land über sein Spezialgebiet. Das Thema ist vom Publikum vorgegeben. Vielleicht „Gurkenzucht im Himalaya“ oder „Recycling von Fischgräten“. Der Redner darf sich jetzt ausleben, die Bühne raumgreifend nutzen und mit übertriebenen Gesten und vollem Krperinsatz sein Fachgebiet vorstellen. Ihm zur Seite wird ein Dolmetscher gestellt, der bei jeder Sprechpause des Experten dessen bisherige Ausführungen ins Deutsche übersetzt. Spontan, ohne nachzudenken, und im Idealfall ruhig, ernst und emotionslos. Dies beflügelt den Experten meist, noch dramatischer, noch fordernder seine Botschaft zu transportieren.

Das Publikum darf ab und zu „themenbezogene“ Fragen stellen und kann so den Experten und dessen Dol-

metscher ebenfalls steuern. So mancher wächst bei einer Rede in Jibberisch über sich hinaus, hat er doch nur die Körpersprache und seine Stimme, um zu überzeugen. Ein Kollege als Resümee in seinem Feedbackbogen: „Ich hab mich total zum Affen gemacht. Aber es war richtig lustig. Und irgendwie auch befreiend.“



Zur Autorin

**Evi Anderson-Krug**

Lehrtrainerin und Master-Coach (DVNLP), leitet das Landsiedel-Institut in Augsburg und bietet Practitioner- und Master-Ausbildungen an.  
[www.landsiedel-seminare.de/nlp/nlp-in-augsburg.html](http://www.landsiedel-seminare.de/nlp/nlp-in-augsburg.html)



# DAS HABEN WIR SCHON IMMER SO GEMACHT

Okay, doch das ist kein Grund für ein effizienteres "Weiter so!" – Plädoyer für eine Veränderung mit Hirn.

VON FRANZ K. HÜTTER

„Change the mind and you change the brain“. Was wie ein erbaulicher Spruch aus einem Selbsthilfebuch klingt, war Titel eines schon 2003 veröffentlichten Papers im renommierten Fachjournal *Neuroimage*<sup>1</sup>. Es zeigte mithilfe der funktionellen Kernspintomographie neuroplastische Veränderungsprozesse durch Psychotherapie. Inzwischen ist recht präzise belegt, dass Veränderungen mit organischen Umorganisationsprozessen im Kopf einhergehen. Diese Formbarkeit des Gehirns ermöglichte vermutlich auch die evolutionären Anpassungsleistungen des Menschen an schnell wechselnde Umweltbedingungen und sicherte damit einen Überlebensvorteil als Spezies. Die aktuellen Ereignisse werfen die Frage auf, wie unsere Veränderungsfähigkeit künftig noch gefordert werden wird. Wie etwa müssten sich Individuen, Gruppen und Organisationsstrukturen weiterentwickeln, um die Krisen unserer Zeit zu meistern? Welchen Beitrag können wir als Trainer und Coaches dazu leisten? Wie begegnen wir der Herausforderung durch große Migrationsbewegungen und wie verhalten wir uns – gerade als Dienstleister der Großkonzerne – zu der Weltordnung, die sie hervorgebracht hat?

Womöglich zeigt das Beharrungsvermögen alter Strukturen dass die Flexibilität des Menschen trotz aller Neuroplastizität an ihre Grenzen stößt. Changeprozesse mit echter Veränderung erfordern nicht so sehr bloße Effizienzsteigerungen bestehender Strukturen als vielmehr Prozessmusterwechsel, die radikale Umorientierungen im Denken und Handeln ermöglichen<sup>2</sup>. Dass uns solche gra-

1 Paquette, V., Lévesque, J., Mensour, B., Leroux, J.-M., Beaudoin, G., Bourgouin, P., & Beaugard, M. (2003). "Change the mind and you change the brain": effects of cognitive-behavioral therapy on the neural correlates of spider phobia. *NeuroImage*, 18(2), 401–409.

2 Kruse, P. (2008). Peter Kruse über Change management. <https://www.youtube.com/watch?v=FLFyoT7SJFs>. Letzter Abruf: 06.11.2015.

vierenden Veränderungen tatsächlich schwerfallen, liegt an zwei Eigenschaften des Gehirns:

Erstens ist das Streben nach stabilen Ordnungsmustern tief in der Funktionsweise des Organs verankert. Es erzeugt ein Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle (Grawe 2004)<sup>3</sup>, das der drohenden Destabilisierung durch zu viel Komplexität und Veränderung entgegenwirkt. Was wir schon immer so gemacht haben, ist als neuronale Autobahn tief in die synaptische Infrastruktur eingegraben und erfordert sehr viel weniger Stoffwechselenergie als das Beschreiten neuer, schlecht ausgebauter Denk- und Handlungspfade. Auf der subjektiven Ebene äußert sich dieser Mehraufwand für den neuronalen Wegebau in allerlei Unlustgefühlen, Ängsten und Veränderungswiderständen.

Zweitens arbeitet unser Gehirn mit einer seltsamen Kombination aus hoch entwickelten und sehr archaischen Strukturen, welche unser Verhalten in erheblichem Maße beeinflussen. So sind etwa die bottom-up Verbindungen von den alten limbischen Kerngebieten hoch zu den exekutiven, planenden und für vernünftiges Handeln „zuständigen“ Arealen des Frontalcortex deutlich stärker als die regulierenden top-down Verbindungen von Frontalcortex ins limbische System. Das ist ein Grund dafür, warum die primärprozesshafte Befriedigung von Gier oder die augenblickliche Abwehr von Angst tendenziell das Abwägen von Konsequenzen des Handelns dominieren.

Wer die Weltklimakonferenzen oder die Skandale der jüngsten Zeit mitverfolgt, kann dieses Ungleichgewicht der Kräfte in unseren Gehirnen in Aktion erleben. Auch das evolutionär relativ neue „soziale Gehirn“, das unser Handeln in Richtung Kooperation und mitmenschliche Verant-

wortung zu steuern vermag, hat eine archaische Seite. So stärken zwar die Spiegelneuronen sowie das Bindungshormon Oxytocin das Zusammengehörigkeitsgefühl, doch eher mit Blick auf Individuen, die uns ähnlich und zugehörig sind. Ansonsten stärken sie die Abgrenzung nach außen.

Bildgebende Studien von psychotherapeutischen Veränderungsprozessen legen inzwischen nahe, dass ein wesentlicher Teil erfolgreicher Veränderungsarbeit insbesondere in der neuroplastischen Stärkung von regulierenden top-down Verbindungen besteht<sup>4</sup>. Es geht also darum, die persönliche Freiheit im Umgang mit den eigenen Ängsten, Gelüsten, xenophobischen Tendenzen und anderen tief unter der kortikalen Motorhaube entstehenden Affekten zu stärken.

Dass eine solche Verstärkung regulatorischer top-down Verbindungen im Gehirn möglich ist und auch Auswirkungen auf das Handeln hat, konnte die Hirnforschung zweifelsfrei nachweisen. Insbesondere achtsamkeitsbasierte Verfahren lehren es, die eigenen Gedanken und Gefühle zu beobachten, ohne sich allzu sehr damit zu identifizieren. Und sie liegen in Sachen neuroplastische Veränderungswirksamkeit auf den vorderen Plätzen<sup>5</sup>.

Eine Personalentwicklung, die in diesem Sinne einen Beitrag zur Veränderungsarbeit in Unternehmen leisten will, müsste über den Anspruch der Kompetenzvermittlung hinausgehen und sich mehr und mehr in Richtung Persönlichkeitsentwicklung bewegen. Emotionale Intelligenz und starke, vor allem innerlich freie Persönlichkeiten – solche, die auch robust genug sind, sich konstruktiv der normativen Kraft des Faktischen zu widersetzen, entwickeln sich nicht in einem zweitägigen Seminar. Neuroplastizität als organischer Wachstumsprozess braucht Zeit und Intensität.

Hilfreich wären langfristige Entwicklungsprogramme, in denen Menschen immer wieder die Gelegenheit haben, mit sich selbst und ihren Gefühlen in Kontakt zu kommen. Vor allem aber bräuchte es Programme, die die Ebene der individuellen Entwicklung, der Entwicklungsprozesse in den Arbeitsteams bis hoch zur Organisationsentwicklung in ein übergeordnetes Gesamtkonzept integrieren.

Gemeinsam mit drei wundervollen Kollegen durfte ich mir in den vergangenen zwei Jahren darüber Gedanken machen, wie ein solcher Brückenschlag zwischen Individuum, Team und Organisation gelingen kann und wie „gehirngerechte“ Veränderungsprozesse auf diesen drei Ebenen aussehen können. Das Ergebnis ist ein Buch, in dem wir Veränderungsmodelle aus der Neurobiologie mit der System-Perspektive verknüpft und Kernelemente gelingender Veränderungsarbeit anhand von vielen Praxisbeispielen aufgezeigt haben. Der Titel ist *Change happens*<sup>6</sup>, eine Anspielung an „shit happens“. Er will dazu ermutigen, auch vordergründig negative Ereignisse als Chance zu nachhaltiger Veränderung zu nutzen. Zum anderen verweist er darauf, dass Veränderung Teil unseres Lebens ist und oft einfach „geschieht“, wenn wir die Veränderungsbremsen beseitigen. ◀◀



#### Zum Autor

#### Franz Korbinian Hütter

Dozent, Autor, Lehrtrainer und Master-Coach, spezialisiert auf Wissenschaftstransfer in die Praxis.

[www.brain-hr.com](http://www.brain-hr.com)

3 Grawe, K. (2004). Neuropsychotherapie. Göttingen: Hogrefe.

4 DeRubeis, R. J., Siegle, G. J., & Hollon, S. D. (2008). Cognitive therapy versus medication for depression: treatment outcomes and neural mechanisms. *Nature reviews. Neuroscience*, 9(10), 788–796. doi:10.1038/nrn2345

5 Hölzel, B. K., Carmody, J., Vangel, M., Congleton, C., Yerramsetti, S. M., Gard, T., & Lazar, S. W. (2011). Mindfulness practice leads to increases in regional brain gray matter density. *Psychiatry research*, 191(1), 36–43. doi:10.1016/j.psychres.2010.08.006

6 Klinkhammer, M., Hütter, F., Stoess, D., & Wuest, L. (2015). *Change happens – Veränderungen gehirngerecht gestalten* - inkl. Arbeitshilfen online (1., Auflage 2015). Haufe Fachbuch: Vol. 01364. Freiburg im Breisgau: Haufe-Lexware.



# DIE BITTERE WAHRHEIT

Präsentationen sind Präsentationen und Unterlagen sind Unterlagen.  
Oder schreiben Sie Liebesbriefe mit Excel?

VON GERT SCHILLING

**Z**u meiner Studienzzeit hatte ich einen Professor, der sein Skript, damals noch mit der Schreibmaschine getippt, zur Visualisierung seines Unterrichts auf Overheadfolien kopierte. So konnte man sich entscheiden. Entweder ich gehe in den Vortrag um dem Ablesenden zuzuhören und dabei an der Wand eine nur noch als graue Fläche erkennbare Folienprojektion zu betrachten. Oder ich erspare mir das Elend, sitze mit Kommilitonen im Biergarten und lese mir das Schreibmaschinenskript lieber später gemütlich durch.

Auch bei PowerPoint und Co. scheint es eine gängige Vorgehensweise zu

sein, Präsentationen so zu gestalten, dass sie gleichzeitig als Unterlagen, so genannte Handouts, dienen. Das ist ja auch verführerisch. Ich drucke meine Präsentationen einfach aus und habe gleich die Skripte für meine Teilnehmer parat.

Häufig höre ich Sätze wie: „Meine Präsentation bekommen die Teilnehmenden anschließend als Unterlage“. Oder: „Bei mir erwarten die Schüler, dass ich meine Präsentation ausdrücke, damit sie zuhause nochmal alles nachlesen können“. Oder: „Mit unseren Präsentationen geht der Außendienst zum Kunden. Wenn das zeitlich nicht klappt, bekommt der Kunde die Präsentation per Mail zugeschickt und kann sich dann al-

les anschauen und sich selbst informieren“.

Bei einer solchen Vorgehensweise kommen meist mittelmäßige Unterlagen und ebensolche Präsentationscharts heraus. Was können Sie tun um gute Skripte und Charts zu erzielen?

Angenommen ich habe eine Botschaft, die ich einem bestimmten Teilnehmerkreis vermitteln möchte. Das können Lerninhalte, Informationen oder Werbebotschaften sein.

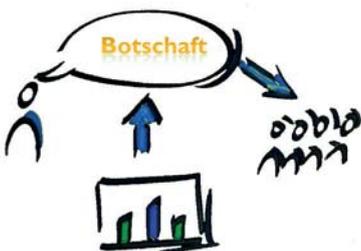
Eine Möglichkeit ist es, den Inhalt über Dokumente, wie Skripte, Bücher, Seminarunterlagen oder Imagebroschüren zu transportieren und diese klassisch mit viel Text, einigen illustrierenden Bildern und erklärenden Graphiken zu gestalten.



Wenn ich ein Buch schreibe oder wie hier einen Artikel, dann muss darin klar werden, was „rüber kommen“ soll. Denn ich stehe als Autor ja nicht neben meinem Leser um zu erklären was ich hier und dort gemeint habe. Wenn Sie eine Image-Broschüre an Ihren Kunden verschicken, muss das Druckwerk die Inhalte vollständig vermitteln, um die Wirkung zu entfalten. Die Botschaft muss alleine über das Dokument transportiert werden. Ganz anders bei einer Präsentation. Dort ist der Referent der Überbringer der Botschaft.



Beim Thema Visualisierung stellt sich die Frage: „Welche Visualisierung ist zur Unterstützung meiner Botschaft nötig?“ Bei einer Präsentation projiziere ich keine Dokumente an die Wand und so sind auch andere Überlegungen bei der Gestaltung der Charts nötig. Präsentationscharts sind keine gekürzten Unterlagen.



Folge ich diesem Gedankengang, gestalte ich entweder ein Dokument oder ein Chart, wobei die Betonung auf „oder“ liegt. Wähle ich einen Mittelweg, ist dieser Kompromiss meiner Meinung nach immer faul. So kommt weder ein gutes Chart noch ein gutes Dokument zustande und häufig sogar ein schlechtes Chart und ein schlechtes Dokument dabei heraus.



Das ist die bittere Wahrheit: Wenn Sie Ihren Teilnehmenden ein Handout geben möchten, bedeutet das für Sie doppelte Arbeit. Sie erarbeiten die Charts für Ihre Präsentation und zusätzlich ein Script.

Es handelt sich dabei um zwei verschiedene Dinge, was man schon am Format erkennt. Und in der Regel benutzen Sie für beides auch unterschiedliche Programme. Skripte werden mit Word oder einer professionellen Layout-Software wie Indesign gestaltet. Natürlich können Sie Ihre Unterlagen mit PowerPoint entwickeln, dafür ist das Programm jedoch nicht gedacht. Es empfiehlt sich auch nicht, Liebesbriefe mit Excel zu schreiben, das ist einfach nicht die Stärke dieses Programms.

Neulich war ich zu einem Vortrag eingeladen. Im Vorfeld erreichte mich die Bitte, meine Präsentations-Charts dem Auftraggeber zu mailen, um diese ausgedruckt den Teilnehmenden als Tagungsunterlage zukommen zu lassen. Ein verständliches Anliegen, bei mir allerdings nicht möglich. In meine Präsentationen habe ich Schwarzfolien eingebaut und es gibt Charts, bei denen sich Elemente überdecken, verschieben oder verändern. Effekte, die reduziert und gezielt mit PowerPoint umgesetzt, Dramaturgie und Wirkung in eine Präsentation bringen. Das

funktioniert nur in der Kombination mit Laptop, Beamer, Fernbedienung und Leinwand. Und, ganz wichtig, mit einem richtigen Referenten.

Mein Tipp: Planen Sie bei einer Präsentation zunächst Ihre Präsentationsfolien und machen Sie sich noch gar keine Gedanken über die Teilnehmerunterlagen. Das bringt Erleichterung bei der Gestaltung des Vortrags. Denken Sie lieber an Spannungsaufbau, Dramaturgie und Klarheit Ihrer Charts. Wenn Sie damit fertig sind, gehen Sie mit neuem Elan an die Teilnehmerunterlagen und beschreiben die Informationen so, dass die Teilnehmer die Inhalte ohne verbale Erklärung nachvollziehen können und fügen das ein oder andere Bild ein.

Dabei können Sie zum Teil auch Abbildungen der Präsentation verwenden, jedoch nicht die Präsentationcharts ohne weitere Erklärung. Was in einer Unterlage in drei Absätzen beschrieben wird, kann in einer Präsentation mit nur einem Bild illustriert sein, da ja die Erläuterung des Referenten dazu kommt.

Die doppelte Arbeit lohnt sich – für Ihre Teilnehmenden und letztendlich auch für Sie. Die Teilnehmer freuen sich über reduzierte, passend zum Vortrag gestaltete Charts und ein ausführliches und ansprechend gestaltetes Handout. Und Sie bleiben in guter Erinnerung. ◀◀



**Zum Autor**  
**Gert Schilling**

Trainer für lebendige Moderations- und Präsentationsseminare, Buchautor und Verleger praxisnaher Literatur zur Weiterbildung und veranstaltet alljährlich den Trainer|Kongress|Berlin.  
[www.schilling-verlag.de](http://www.schilling-verlag.de)  
[www.trainer-kongress-berlin.de](http://www.trainer-kongress-berlin.de)

## Für ein Wachstum im Alter

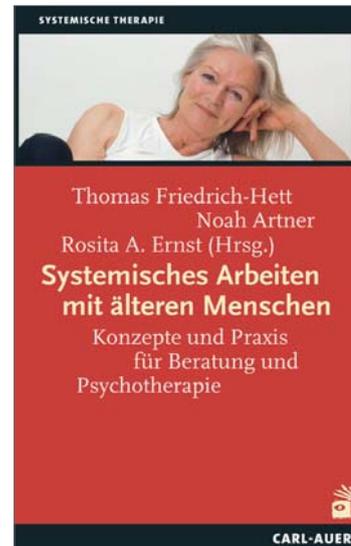
Seit Jahren wird der demografische Wandel in Fachliteratur und Medien ausführlich beschrieben. Und auch der systemische Ansatz ist, wie es im Vorwort von Tom Levold zum vorliegenden Band heißt, nicht mehr ganz taufersch. Um so erstaunlicher, „dass das Thema Alter und Arbeit mit älteren Menschen in der systemischen Literatur bislang ein ziemliches Randthema geblieben ist“. Die drei Herausgeber Friedrich-Hett, Artner und Ernst versammeln in ihrem Band nun Aufsätze von Therapeuten, Beratern, Sozialwissenschaftlern und Ärzten, die aus eigener Praxis und anhand ihrer Forschungen berichten, wie Lernen, Wachstum und Veränderung bis ins hohe Alter möglich werden. Und wie systemische Ansätze dabei helfen.

Theoretische Grundlage bietet der soziale Konstruktivismus. Im Alter werden Optionen, die einem offen stehen, ja immer weniger und die erfahrenen Geschichten immer reichhaltiger. Daran kann Arbeit mit Menschen in hohem und höchstem Alter anknüpfen. Die Konstruktion der eigenen Vergangenheit, Gegen-

wart und Zukunft entscheidet darüber, wie alte Menschen auf ihr Leben zurückblicken: mit Resignation und Bitterkeit oder mit Freude und mit Zuversicht, die anstehenden Lebensaufgaben zu bewältigen. Zugleich plädiert Mitherausgeber Thomas Friedrich-Hett in seinem theoretisch fundierten Aufsatz für eine Dekonstruktion unserer Bilder vom Alter und vom Altern, unserer Vorurteile, ablehnenden Einstellungen und falschen Vorstellungen, etwa der Vorstellung des stetigen und fortwährenden mentalen und körperlichen Abbaus. Theorie- und Praxisteil des Bandes veranschaulichen die Ressourcen, über die der alternde Mensch verfügt. Ausgewiesene Experten geben Auskunft über ihre biografische, therapeutische und beratende Arbeit mit Älteren zu unterschiedlichsten Aspekten: Umgang mit belastenden Erinnerungen, mit dem Gedanken an die eigene Endlichkeit, mit Sucht und Demenz, ferner auch zum Verhältnis der Alten zu ihren Kindern und nicht zuletzt zu einer erfüllten Sexualität.

Ursula Lehr, Altersforscherin und ehemalige Bundesfamilienministerin, klagt eine Alterskultur ein, an der es noch fehle – „im beruflichen Bereich völlig, im gesellschaftlich-politischen Bereich ebenso“. Das erschwere es,

„das eigene gelebte Leben zu bejahen“ und in der eigenen Geschichte einen Lebenssinn zu finden. Da ist es gut, wenn sich Beratung, Therapie und Pflege schon einmal an die Arbeit machen, für eine entsprechende Kultur zu sorgen. Der vorliegende Sammelband zeigt, wie es geht. [Regine Rachow](#) ◀



### Systemisches Arbeiten mit älteren Menschen

Konzepte und Praxis für Beratung und Psychotherapie

Thomas Friedrich-Hett, Noah Artner, Rosita A. Ernst (Hrsg.)

Carl Auer, 2014 | 29,95 €



### Ich ist nicht Gehirn

Philosophie des Geistes für das 21. Jahrhundert

Markus Gabriel

Ullstein, 2015 | 18,- €

Das Ich und das Gehirn sind nicht identisch, lautet die Botschaft von Markus Gabriel,

Philosoph an der Universität Bonn. Der Autor richtet sich gegen den Trend des „Neurozentrismus“ und plädiert für die Existenz des freien Willens. Der wird von Teilen der Neurowissenschaften in Frage gestellt, vor allem seit der Physiologe Benjamin

Libet in einem Experiment zu dem Schluss kam, dass die bewusste Entscheidung für eine Handlung erst nach der Handlung erfolge. „Selbst wenn mein Einkauf im Supermarkt absolut vorbestimmt wäre“, schreibt Gabriel, „würde das dem freien Willen nicht widersprechen, weil ich als Teil des Geschehens diese Handlung in jedem Fall mitbeeinflusse.“

Für den Autor sind das Ich und der daran gekoppelte freie Wille wichtig, weil

Gesellschaft und Rechtsstaat auf vernunftorientierten und freien Entscheidungen basieren. „Wenn der Mensch über einen freien Willen verfügt, kann er auch Kriege und Konflikte beenden“, schreibt er. „Ein Angriff auf den freien Willen ist deshalb auch immer ein Angriff auf unseren Rechtsstaat.“ Die Dekade des Gehirns habe beträchtliche Mittel gebunden, „doch der hehre Anspruch, in die Tiefen des Bewusstseins und des Willens vorzudringen, wurde verfehlt“. Es reiche nicht aus, ein menschliches Gehirn zu besitzen, um als geistiges Lebewesen zu existieren. Und das Ich lasse sich ohne das Rüstzeug der Geisteswissenschaften nicht erkunden. [Johannes Seiler](#) ◀



### Natürlich angstbefreit

Unseren Körper spüren: Ängste und Blockaden selbst dauerhaft auflösen

Luc Nicon

Aus dem Französischen von Monika Wilke. Arbor, 2015 | 19,90 €

Wann haben Sie sich das letzte Mal so richtig geärgert? Über Nachbars lärmende Motorsäge, über die gelangweilte Verkäuferin oder die pampige Antwort Ihres pubertierenden Kindes? Versetzen Sie sich einen Moment in diese Situation, spüren Sie Ihren Ärger und vor allem das, was Sie jetzt körperlich von ihm wahrnehmen: wie die Hitze in den Kopf steigt, wie sich Bauch oder Nacken verkrampfen. Was auch immer. Schließen Sie einen Moment die Augen und „beobachten“ Sie ein, zwei Minuten diese Empfindungen – frei von jeder Erwartung. Und nehmen Sie wahr, was geschieht. Sie werden erleben, wie sich die Missempfindungen auflösen. Mit ihnen: der Ärger.

Zauberei? Keineswegs. Luc Nicon, Trainer und Coach in Frankreich, hat diese natürliche Fähigkeit von Menschen zur emotionalen Selbstregulierung vor 15 Jahren entdeckt und daraus seine Methode der Ver-

änderungsarbeit entwickelt. Im Buch beschreibt er u.a. diese „Technik zur Identifizierung unbewusster Ängste auf Körperebene“, kurz Tipi genannt, die sich in Frankreich unter Ärzten, Psychotherapeuten und Coaches zur Behandlung etwa von Angststörungen wachsender Nachfrage erfreut. Vor allem aber gibt er mit seinem Buch einen Leitfaden für das Selbst-Coaching in seelischer Not in die Hand.

Es ist so einfach, wie beschrieben. Und auch wieder nicht. Denn im Alltag sind wir vor allem mit dem Kopf unterwegs und scheinen wenig „verbunden“ mit unseren Körperempfindungen zu sein. Das ist die erste Hürde. Die zweite Hürde besteht darin, den Prozess einfach nur geschehen zu lassen – ohne zu bewerten, zu kontrollieren oder einzugreifen. Auch das sind wir nicht gewohnt. An dieser Stelle erinnert diese Vorgehensweise ein bisschen an meditative Techniken. Logisch. Wenn es sich hier um eine grundlegende Fähigkeit aller

Menschen handelt, liegt es nahe, dass auch andere wirksame Interventionen ihnen mehr oder weniger bewusst Raum zur Entfaltung geben.

Luc Nicon beschreibt in seinem Buch seinen Weg zu einer aufregenden Erkenntnis und vermittelt uns überzeugend, was sie bedeutet. Nämlich dass unsere Körperempfindungen etwa bei Ärger, Wut, Scham, Angst oder Panik gewissermaßen das Echo sehr früher, auch vorgeburtlicher Erfahrungen sein können. Das deckt sich mit wissenschaftlichen Befunden im Bereich der Pränatalmedizin über dramatische Vorgänge im Mutterleib und welchen Einfluss sie auf das erwachende neuronale Empfinden von Föten haben können. Dazu zählt Sauerstoff- und Nährstoffmangel durch eine verwickelte Nabelschnur oder Vergiftung durch Zersetzungsprodukte abgestorbener Zwillingföten. All dies wird in den umfangreichen Anmerkungen erklärt und belegt.

Auch im deutschsprachigen Raum gibt es für Therapeuten und Coaches inzwischen die Möglichkeit, sich in der Tipi-Methode weiterzubilden. Übersetzerin Monika Wilke in Weil am Rhein zählt selbst zu den Traineerinnen. [Regine Rachow](#) ◀



### Von Prüfungsangst zu Prüfungsmut, von Lampenfieber zu Auftrittslust

Cersten Jacob

Schattauer, 2015 | 24,99 €

In Schauspielerkreisen heißt es „Loch“. Plötzlich ist der Text weg. Und die Souffleuse sitzt gefühlt 50 Meter entfernt am andern Bühnenrand. Wer wissen will, wie cool sich darauf reagieren lässt, schlage gleich Seite 119 auf und lese die Episode unter der Überschrift „Blackout & Co. ...“. Es liest sich so amüsant wie lehrreich. Autor Cersten Jacob, Schauspieler, Trainer und Coach, hat

feine Geschichten parat – meist mit der Botschaft: guck mal, es funktioniert! Dazwischen zeigt er „normalen“ Sterblichen, wie sie geistige „Löcher“ in Reden oder wichtigen Gesprächen, etwa bei Bewerbungen und Prüfungen, sinnvoll gefüllt bekommen.

Sie müssen freilich willig sein – zu lesen und zu lernen und zu ergründen, welche der vielen sehr kurzweilig dargebotenen Techniken und Methoden zur optimalen Vorbereitung einer Prüfung oder eines Auftritts zu ihnen

passt: Stimm- und Entspannungsübungen, Trance, Klopfen und Arbeit mit Affirmationen oder mit dem „Inneren Team“ sowie jede Menge brauchbarer NLP-Tools wie Ankersetzen und Submodalitätenarbeit. Erstaunlich, was sich alles fürs Selbst-coaching eignet, denn dafür hat Jacob sein Buch geschrieben. Sogar Change History, Mini-Aufstellungen und wingwave! Wer sich darauf einlässt, kann mit diesem Buch eine spannende Reise zu eigenen Zielen, Werten und Motivationen unternehmen. Kann sich mit seinen Ängsten und Glaubenssätzen auseinandersetzen und sie bearbeiten. Und dann klappt es auch, das „Loch“ zu überspringen. Ohne Souffleuse. ◀



**CORA BESSER-SIEGMUND  
LOLA A. SIEGMUND  
HARRY SIEGMUND**

Diplom-Psychologen,  
Wirtschaftspsychologie (BA),  
Schwerpunkt: Training und Coaching

**UNSERE ARBEITSSCHWERPUNKTE**

- Alle NLP-Ausbildungen (DVNLP)
- Alle NLC®-Ausbildungen
- Ausbildung zum wingwave®-Coach
- Ausbildung zum wingwave®-Trainer

-  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 3252849 0  
Fax: 040 3252849 17  
info@besser-siegmund.de

**WWW.BESSER-SIEGMUND.DE  
WWW.WINGWAVE.COM**



**DR. PETRA DANNEMEYER  
RALF DANNEMEYER**

**NLP LEHRTRAINER,  
LEHRCOACHS (DVNLP, ECA)**

**UNSERE SCHWERPUNKTE:**

Alle NLP-Ausbildungen (DVNLP) • Coaching • Residential Coaching in Griechenland • systemische Team- & Organisationsentwicklung • Ausbildung zum Lerncoach • NLP für Lehrer/innen

**UNSER TEAM:**

- Therapie, Gesundheit, Pädagogik: Petra Dannemeyer
- Business & Organisation: Ralf Dannemeyer
- Sport-Mentaltraining: Marcus Riese (Master Coach, DVNLP)
- Kunsttherapie, Impro, Pädagogik: Katja Czech (Master Coach, DVNLP, Dipl.-Kunsttherapeutin)

**perspektiven**

**Institut für Mentaltraining**

Ludwig-Feuerbach-Str. 7 b  
D-99425 Weimar  
Tel. 03643 4989955  
info@nlp-perspektiven.net

**WWW.NLP-PERSPEKTIVEN.DE**



**perspektiven**  
Institut für Mentaltraining



**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.

**INHOUSE SEMINARE & SCHWERPUNKTE:**

Führung • Verkauf und Telefon • Team • Werte Management Profisport • Stressmanagement • Coaching-Ausbildung • Alle NLP-Ausbildungen (Practitioner, Master, Trainer'sTraining) Performance (Stimme und Körpersprache) • Systemische-Coaching-Ausbildung • Wingwave

**POWER RESEARCH SEMINARE**

Hoholzstraße 10 a  
D-53229 Bonn

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

**WWW.POWER-RESEARCH-SEMINARE.COM**



**DIRK W.  
EILERT**

**NLP- und wingwave®-Lehrtrainer  
Business-Coach für systemische  
Kurzzeit-Konzepte  
Heilpraktiker für Psychotherapie  
Mimikresonanz®-Entwickler**

ist seit 2001 als selbständiger Speaker und Trainer tätig. Er ist Autor des Buches „Mimikresonanz. Gefühle sehen. Menschen verstehen.“ (Junfermann-Verlag). Am 13. März 2015 ist sein neues Buch „Der Liebes-Code: Wie Sie Mimik entschlüsseln und Ihren Traumpartner finden“ erschienen (Ullstein-Verlag). Als „einer der führenden Mimik-Experten Deutschlands“ (Wunderwelt Wissen) und „Deutschlands bekanntester Gesichterleser“ (Berliner Morgenpost) ist seine Expertise regelmäßig in TV, Radio und Printmedien gefragt. Er leitet die Eilert-Akademie für emotionale Intelligenz, in der Coaches und Psychotherapeuten in Emotionscoaching und Mimikdeutung ausgebildet werden. Neben zahlreichen anderen Qualifikationen ist er NLP-Lehrtrainer (DVNLP), wingwave®-Lehrtrainer und Mimikresonanz®-Entwickler.

**Eilert-Akademie**

Frieda-Arnheim-Promenade 14  
D-13585 Berlin  
Tel. 030 36 41 55 80  
Fax 030 36 41 55 81

**WWW.EILERT-AKADEMIE.DE**

**Eilert Akademie**  
für emotionale Intelligenz



## DR. FRANK GÖRMÄR

**Lehrtrainer und Lehrcoach,  
DVNLP, Biologe, Heilpraktiker &  
Psychodramaleiter, DFP**

Gründer der EXPLORERS' Akademie, – Int. Business-Coach-  
Erfahrung (Deutschland, USA, Spanien) – 3 Jahre 1. Vorstand  
des DVNLP

### MEINE SCHWERPUNKTE:

EXPLORERS' Ausbildungen: Practitioner, Master, Coach,  
Master-Coach, Trainer, DVNLP, Systemischer Business-  
Coach, Emo-Code-Coach, Wingwave-Coach Business-  
coaching, Teamcoaching, Dialogos, Großgruppenprozesse,  
Führungskräftecoaching

Practitioner, DVNLP (Start) 06.–07.02.2016 + 25.–28.02.2016  
Syst. Coaching: der Abschied von der Wahrheit 11.–13.03.2016  
als Start der Business-Coach Ausbildung oder offenes Seminar

### EXPLORERS' Akademie für Kommunikation, Coaching und Führung

im Kloster bei Frankfurt/M.

Tel.: 069 48005638

info@explorers-akademie.de

**EXPLORERS-AKADEMIE.DE**



## STEFANIE JASTRAM-BLUME

**Heilpraktikerin (Psychotherapie),  
Gesundheitspädagogin für Stress-  
regulation, wingwave® Coach,  
Trainer & Lehrtrainerin, Magic  
Words Trainerin, ÖVNLP Resonanz  
Coach, EFT & NLP Practitioner**

### MEINE SCHWERPUNKTE:

- wingwave® Coaching für Führungskräfte,  
Teams & Einzelpersonen
- wingwave® Coaching: DIE AUSBILDUNG  
Bremen: 14.–17.01.2016, 18.–21.02.2016  
Harz/Ilsenburg: 21.–24.04.2016
- Supervision für wingwave®-Coaches:  
05.03.2016 + 11.06.2016
- wingwave® Vertiefungsseminar  
„Euphorie-management“ Konsum  
rückwärts: 21.–22.01.2016



**Stefanie Jastram-Blume**

Tel.: 0421 47 88 68 76

Mobil: 0171 12 64 13 5

info@sjb-beratung.de

**WWW.WINGWAVE-INSTITUT-BREMEN.DE**



## DR. GUNDL KUTSCHERA

Ich lehre, forsche und trainiere seit  
1974 am eigenen Institut mit meinem  
Team in den Bereichen Unternehmen,  
Gesundheit, Familie, Schule und  
Interkulturelles. Beziehung und  
gesunde Kommunikation sind lehr-  
und lernbar. Mit Wissen, Weisheit und  
Intuition finden Sie Work-Life-Balance  
und Ihre persönliche Bestleistung.

### WIR BIETEN IN A/D/CH:

- Kutschera-Resonanz® Aus- und  
Weiterbildungen (Practitioner,  
Coach, Master, Trainer)
- Mediation, Supervision, Lebens-  
und Sozialberatung
- Europaweite Zert.: ISO EN 17024  
& ICO
- Mentaltraining für Unternehmen
- Seminare für Eltern, Paare, Kinder,  
PädagogInnen

### Institut Kutschera

Eisvogelgasse 1/1, 1060 Wien

Tel.: +43 1 597 5031

office@kutschera.org

**WWW.KUTSCHERA.ORG**

**institut kutschera**  
Kommunikation in Resonanz



## THIES STAHL

**multilevelsystemwork-Lehrtrainer,  
erster deutscher NLP-Ausbilder,  
multilevelsystemcoach, Mediator,  
Psychotherapie-Ausbilder für  
system- und einzeltherapeutische  
Arbeit, Supervisor**

### AUSGEBILDET IN

Gesprächspsycho-, Gestalt-, Familien- und Hypnotherapie,  
in NLP und etlichen Formen Systemischer und Struktur-  
Aufstellungsarbeit

### AUS- UND FORTBILDUNGSANGEBOTE

Ausbildung in *multilevelsystemwork*, NLP und anderen  
*Process Utilities*, Prozessorientierter Systemischer Aufstellungs-  
arbeit (ProSA), Ausbildung zum *multilevelsystemcoach*,  
Fortbildungen für Einzel- und Paar-Psychotherapeuten,  
Coaches, Mediatoren und System-Aufsteller, Supervision  
für professionelle Kommunikatoren

### Thies Stahl Seminare

Dipl.-Psych. Thies Stahl

Planckstraße 11 • D-22765 Hamburg

Tel.: 040 63679619

Fax: 040 79769056

TS@ThiesStahl.de

**WWW.THIESSTAHL.DE**



# SEMINARE UND AUSBILDUNGSANGEBOTE

## NLP-AUSBILDUNGEN

### NLP-Coach-Ausbildung 2016 „Business-Coaching“

Trainer: Dipl.-Psych. Cora Besser-Siegmund, Dipl.-Psych. Harry Siegmund und Lola A. Siegmund (Wirtschaftspsychologie (BA), Schwerpunkt: Training und Coaching), alle NLP-Lehrtrainer (DVNLP), wingwave®-Lehrtrainer (ECA)

#### Termine in Hamburg:

**Woche 1: 07. – 11.03.2016**

**Woche 2: 16. – 20.05.2016**

**Woche 3: 27.06. – 02.07.2016**

Alle Infos auf [www.besser-siegmund.de](http://www.besser-siegmund.de)

#### Besser-Siegmund-Institut

Tel.: +49 (0)40-3252 849-0

### NLP-Master-Ausbildung „Work Health Balance“

Trainer: Dipl.-Psych. Cora Besser-Siegmund, Dipl.-Psych. Harry Siegmund und Lola A. Siegmund (Wirtschaftspsychologie (BA), Schwerpunkt: Training und Coaching), alle NLP-Lehrtrainer (DVNLP), wingwave®-Lehrtrainer (ECA)

#### Termine in Hamburg

**12.02.2016 Ende: 09.09.2017**

Alle Infos auf [www.besser-siegmund.de](http://www.besser-siegmund.de)

#### Besser-Siegmund-Institut

Tel.: +49 (0)40-3252 849-0

### NLP-Practitioner, DVNLP mit Steinbeis Hochschul-Zertifikat (SHB) NLP-Master, DVNLP

Trainer:

Ulrich Bührlé, Karin Patzel-Kohler u. a.

#### Termine:

**22. – 24. Januar 2016**

**(NLP-Basisseminar)**

**04. – 09. März 2016**

**(NLP-Basisseminar)**

**04. März – 09. Juli 2016**

**(NLP-Practitioner)**

**Oktober 2016**

**(NLP-Master)**

Stuttgart

**2.395,- €, zzgl. MwSt.**

**(NLP-Practitioner)**

**2.395,- €, zzgl. MwSt.**

**(NLP-Master)**

220,- €, zzgl. MwSt. (NLP-Basisseminar)

#### KRÖBER Kommunikation

Im Römerkastell • Naststraße 15A  
70376 Stuttgart • Tel. 0711-722 333 90  
office@kroeberkom.de  
www.kroeberkom.de

### NLP-Trainer-Ausbildung 2016 – 2017

Trainer: Dipl.-Psych. Cora Besser-Siegmund, Dipl.-Psych. Harry Siegmund und Lola A. Siegmund (Wirtschaftspsychologie (BA), Schwerpunkt: Training und Coaching), alle NLP-Lehrtrainer (DVNLP), wingwave®-Lehrtrainer (ECA)

#### Termine:

**30.05. – 04.06.2016**

**21. – 26.11.2016**

**20. – 26.03.2017**

Alle Infos auf [www.besser-siegmund.de](http://www.besser-siegmund.de)

#### Besser-Siegmund-Institut

Tel.: +49 (0)40-3252 849-0

### NLP Advanced Master mit Qualifikation als Achtsamkeitstrainer

Eine kraftspendende, genussvolle und lehrreiche Zeit erwartet Sie in unserem Seminarzentrum im griechischen Ammoudia. Das verträumte Fischerdorf am Ionischen Meer fasziniert mit unberührter Natur, mystischen Orten und freundlichen Menschen. Diese Ausbildung schließt ab mit den Zertifikaten Advanced Master (DVNLP) plus Achtsamkeitstrainer oder Work-Life-Balance-Trainer. Vermittelt und vertieft werden NLP- und Hypno-Methoden für ein gutes Selbstmanagement, emotionale Stabilität und Stress-Resistenz – für sich selbst und für den Einsatz im professionellen Kontext. Zum Tagesablauf gehören neben dem NLP-Training täglich eine dynamische Morgenmeditation und eine ruhige Abendmeditation am Strand.

#### Termine:

11. – 13. März 2016 (Weimar)

24. – 31. Mai 2016

(Ammoudia/Griechenland)

#### Trainer:

Dr. phil. Petra Dannemeyer  
Ralf Dannemeyer (lic. rer. publ.)  
NLP-Lehrtrainer, Lehrcoaches,  
DVNLP, ECA

#### Ihre Investition:

€ 2.163,- inkl. MwSt.

Absolventen unserer Master-Ausbildung erhalten 20% Nachlass und zahlen nur € 1.730,-.



#### perspektiven – Institut für Mentaltraining

Ludwig-Feuerbach-Straße 7b  
D – 99425 Weimar  
Tel.: 0 36 43 – 4 98 99 55  
Fax: 0 36 43 – 4 98 99 56  
info@nlp-perspektiven.net  
www.nlp-perspektiven.de

## IHR EINTRAG

Ein Eintrag kostet € 110,- zzgl. MwSt., inkl. Online-Veröffentlichung auf [www.pkmagazin.de](http://www.pkmagazin.de).  
Ein großer Eintrag kostet € 250,- zzgl. MwSt., inkl. Online-Veröffentlichung auf [www.pkmagazin.de](http://www.pkmagazin.de).

**Ansprechperson: Monika Köster – Telefon: 05251-1344 14 – [koester@junfermann.de](mailto:koester@junfermann.de)**

## COACHINGS

### NLC®/NLP+wingwave® als einjährige Coaching- ausbildung

Trainer: Dipl.-Psych. Cora Besser-Siegmund, Dipl.-Psych. Harry Siegmund und Lola A. Siegmund (Wirtschaftspsychologie (BA), Schwerpunkt: Training und Coaching), alle NLP-Lehrtrainer (DVNLP), wingwave®-Lehrtrainer (ECA)

**Termine in Hamburg**  
**22.01.2016 Ende: 15.01.2017**

Alle Infos auf [www.besser-siegmund.de](http://www.besser-siegmund.de)

**Besser-Siegmund-Institut**  
Tel.: +49 (0)40-3252 849-0

## COACHINGS

### Ausbildung zum „Exzellenz Kinder- und Jugendcoach“

Ziel der Ausbildung ist die Qualifikation, Kinder und Jugendliche in ihrer persönlichen Entwicklung individuell, ganzheitlich und systemisch zu begleiten und in ihrer Entfaltung zu unterstützen.

Die Ausbildung beginnt am 27.02.16 und besteht aus 8 Modulen. Sie richtet sich an Coaches, die sich spezialisieren wollen, außerdem an Lehrer und Sozialpädagogen, die Fähigkeiten im Umgang und der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen dazulernen möchten.

#### Beginn der Ausbildung in Wiesbaden:

<b>Modul 1</b>	<b>27. – 28.02.2016</b>
<b>Modul 2</b>	<b>19. – 20.03.2016</b>
<b>Modul 3</b>	<b>16. – 17.04.2016</b>
<b>Module 4+5</b>	<b>05. – 08.05.2016</b>
<b>Modul 6</b>	<b>18. – 19.06.2016</b>
<b>Modul 7</b>	<b>16. – 17.07.2016</b>
<b>Modul 8</b>	<b>03. – 04.09.2016</b>

**denkbar**  
**Sigrid Lutz**  
**in Wiesbaden**  
T 0611 – 147 50 86  
[info@denkbar.coach](mailto:info@denkbar.coach)  
[www.denkbar.coach](http://www.denkbar.coach)

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

### Generatives Coaching – Zertifizierungsprogramm

Zum ersten Mal im WorldCamp Brasilien präsentiert das METAFORUM den Generatives-Coaching-Zertifizierungskurs von Stephen Gilligan und Robert Dilts. Eine einzigartige Chance das transformativische Veränderungsmodell mit Hilfe von Trancemethoden und NLP kennenzulernen und anzuwenden.

Es steht unter der Schirmherrschaft der International Association of Generative Change (IAGC), das von Dilts & Gilligan auf der Basis ihrer vierzigjährigen Erfahrung als Pioniere des kreativen Wandels gegründet wurde.

#### Termin

vom **13.02. – 28.02.2016** im Rahmen des METAFORUM WorldCamp Brasilien in Águas de São Pedro (SP, Brasilien).

#### Metaforum –

##### Integrative Kompetenzentwicklung

Brennerstr. 26 • 16341 Panketal bei Berlin  
fon.: (0)30 – 944 14 900  
fax: (0)30 – 944 14 901  
[info@metaforum.com](mailto:info@metaforum.com)  
[www.metaforum.com](http://www.metaforum.com)

### NLP-Konvent • 23.04.2016 • „Führen und Fördern“

Vorträge und Workshops vormittags:  
**„Neue Führungskultur und NLP“**

Vortrag und Workshops nachmittags:  
**„Selbstfürsorge und Selbststeuerung mit NLP“**

Die Workshops werden von **NLP-Coachs und -Trainern** geleitet.

- live Musik und Impro-Theater
- Büchertisch
- Kurz-Coachings
- Tagungsunterlagen
- Bewirtung: Getränke, Pausensnacks, 3-Gänge Mittagsbuffet

#### Veranstalter:

**Ute Griessel** und **Renate Biebrach**  
Lehrtrainerinnen und Lehrcoachs, DVNLP

#### Termin:

Samstag, 23. April 2016, 9:30 bis 18 Uhr  
Im Hotel Mutterhaus  
Geschwister-Aufricht-Str. 1  
40489 Düsseldorf-Kaiserswerth

#### Tagungsbeitrag:

€ 150,- inkl. 19 % UST  
Nähere Infos unter  
[www.nlp-konvent.com](http://www.nlp-konvent.com)  
[www.nlp-kaiserswerth.de](http://www.nlp-kaiserswerth.de)



**Ute Griessel Institut**  
Alte Landstraße 172  
40489 Düsseldorf  
Tel: 0211 43 50 38 5

  
**leichter leben**  
NLP in Kaiserswerth  
Ute Griessel Institut

# SEMINARE UND AUSBILDUNGSANGEBOTE

## COACHINGS/WEITERE

### Zertifizierte Coachingausbildung DCV Positive Psychologie, NLP, Systemik

Diese Coachingausbildung verbindet den wissenschaftlich fundierten Ansatz der Positiven Psychologie mit NLP als Grundlage für lösungsorientiertes Coaching. Systemische Ansätze runden das Kompetenzspektrum ab.

#### Laufender Einstieg möglich.

Kursorte und Infos unter [www.inntal-institut.de/dcv](http://www.inntal-institut.de/dcv)

#### INNTAL INSTITUT

Tel. 08031 50601



### 29. METAFORUM SommerCamp 2016 in Italien

Weiterbildungsevent mit über 30 Weiterbildungen mit den Schwerpunkten:

#### Veränderungswege

- + Integrative Coaching Ausbildung
- + Hypnosystemische Konzepte
- + Systemische Strukturaufstellungen
- + NLP Ausbildungen (alle Level)

#### Wirtschaft und Beruf

- + Business Coaching
- + Organisationsentwicklung
- + Konfliktcoach Ausbildung
- + Mediation Praxiskurs

#### Körper und Geist

- + Yogacoaching
- + Erweiterte Intuition
- + Ouro Verde – Innere Ausrichtung
- + Embodiment Interventionen

Es begleiten Sie unter anderem Gunther Schmidt, Stephen Gilligan, Matthias Varga von Kibéd, Bernd Isert und andere. Das Camp ist die ideale Verbindung aus Erholen, Netzwerken & persönlichem Wachstum.

#### Termin

**vom 18.07. – 13.08.2016**  
**in Abano Terme, nahe Venedig**

#### Metaforum –

#### Integrative Kompetenzentwicklung

Brennerstr. 26 • 16341 Panketal bei Berlin  
fon.: (0)30 – 944 14 900  
fax: (0)30 – 944 14 901  
info@metaforum.com  
www.metaforum.com

## WEITERE

### Ausbildung zum Kutschera-Resonanz® Master

Sie modellieren eine erfolgreiche Persönlichkeit in Ihrem speziellen Interessensgebiet, um deren Erfolgsstrategien zu erforschen. Sie lernen, sich authentisch zu präsentieren, darzustellen, erkennen in Gesprächen versteckte Wünsche und Bedürfnisse und können auf diese eingehen.

#### Start-Termine:

**14. – 16.01.2016**    **Wien**  
**(Modul 2, Einstieg möglich)**  
**25. – 27.02.2016**    **Frankfurt**  
**26. – 28.05.2016**    **Thun**  
**02. – 04.06.2016**    **Linz**

#### Institut Kutschera GmbH

T +43 1 597 50 31  
office@kutschera.org • www.kutschera.org

### Ausbildung zum Kutschera-Resonanz® Practitioner+Coach

Die Kutschera-Resonanz® Methode lehrt die Grundlagen für respektvolle, erfolg-

reiche Gesprächsführung, sich authentisch darzustellen, Zugang zu Ihren verborgenen Potenzialen zu finden und privat und beruflich zu leben.

#### Start-Termine:

**03. – 05.03.2016**    **Nürnberg & Wien**  
**28. – 30.04.2016**    **Linz**  
**06. – 08.10.2016**    **Frankfurt**  
**20. – 22.10.2016**    **Graz**  
**27. – 29.10.2016**    **Wien**

#### Institut Kutschera GmbH

T +43 1 597 50 31  
office@kutschera.org • www.kutschera.org

### Ausbildung zum wingwave®-Trainer – wingwave® für Gruppen, Teams, Systeme Die Ausbildung für wingwave®-Coaches

Trainer: Dipl.-Psych. Cora Besser-Siegmund, Dipl.-Psych. Harry Siegmund und Lola A. Siegmund (Wirtschaftspsychologie (BA), Schwerpunkt: Training und Coaching)

#### Termine:

**25. – 29.04.2016**    **Hamburg**

Alle Infos auf [www.besser-siegmund.de](http://www.besser-siegmund.de) und [www.wingwave.com](http://www.wingwave.com)

#### Besser-Siegmund-Institut

Tel.: +49 (0)40-3252 849-0

### Einfach Visualisieren

Das eintägige Praxistraining „Einfach Visualisieren“ vermittelt handwerkliche Grundlagen zur Darstellung von einfachen grafischen Elementen und Inhalten auf der Flipchart. Sie erlangen Werkzeuge und Fähigkeiten, welche Sie sofort in der eigenen Praxis anwenden können, z. B. in Workshops, Trainings, Mediationen oder Coaching. Die Inhalte werden in kurzen Impulsen vorgestellt und in praktischen Übungen ausprobiert und umgesetzt.

## IHR EINTRAG

Ein Eintrag kostet € 110,- zzgl. MwSt., inkl. Online-Veröffentlichung auf [www.pkmagazin.de](http://www.pkmagazin.de).  
Ein großer Eintrag kostet € 250,- zzgl. MwSt., inkl. Online-Veröffentlichung auf [www.pkmagazin.de](http://www.pkmagazin.de).

**Ansprechperson: Monika Köster – Telefon: 05251-1344 14 – [koester@junfermann.de](mailto:koester@junfermann.de)**

## WEITERE

### Termine:

**08. April 2016**

**24. Juni 2016**

**09. September 2016**

**25. November 2016**

Frechen-Königsdorf (bei Köln)

200,- € inkl. Starter-Set, Trainingsbuch,  
Skript u. a.

### BUSINESS MEDIATION CENTER

**Jörg Schmidt**

02268 – 90 86 95

[www.einfach-visualisieren.com](http://www.einfach-visualisieren.com)

### Frühjahrs-Power-Seminar

Das NLP-Wochenende mit einem Feuerwerk an Power und Motivation: finden Sie Ihren Glückscode – und lösen Sie ihn aus, wann immer Ihnen danach ist! Offenes Seminar; keine Vorkenntnisse erforderlich. Sie haben Gelegenheit, unsere Art kennenzulernen, NLP in einem speziellen Anwendungsbereich zu nutzen.

**Termin: 18. – 20. März 2016**

perspektiven-Seminarzentrum, Weimar

Ihre Investition: 250,- € Kennenlern-Preis  
20 % Ermäßigung für Teilnehmer &  
Absolventen unserer Ausbildungen

### Perspektiven-Institut

Dr. Petra & Ralf Dannemeyer

[info@nlp-perspektiven.de](mailto:info@nlp-perspektiven.de)

[www.nlp-perspektiven.de](http://www.nlp-perspektiven.de)

### Parts Party nach Virginia Satir

Menschen haben viele Persönlichkeitsanteile oder Facetten. Virginia Satir nannte sie „unsere vielen Gesichter“. In allen diesen Teilen stecken Ressourcen.

In ihrer „Parts Party“ verschaffte Virginia Satir den verborgenen Gesichtern Gestalt und Gehör – und erfand damit eine besondere Form der Aufstellungsarbeit, die wir Ihnen in diesem Seminar präsentieren.

Dabei wird jede Teilnehmerin, jeder Teilnehmer zu einer Party einladen, bei der die Gäste (die anderen Teilnehmer) verkleidet als „Teile“ des Gastgebers erscheinen und ihr Spiel spielen. Ein Fest-Spiel für die Seele eben ...

**Termin: 29. – 31. Januar 2016**

Offenes Seminar; keine Vorkenntnisse erforderlich. Sie haben Gelegenheit, unsere Art kennen zu lernen, NLP und Spiritualität zu verknüpfen.

Ihre Investition: 250,- € Kennenlern-Preis  
20 % Ermäßigung für Teilnehmer &  
Absolventen unserer Ausbildungen

### Perspektiven-Institut

Dr. Petra & Ralf Dannemeyer

[info@nlp-perspektiven.de](mailto:info@nlp-perspektiven.de)

[www.nlp-perspektiven.de](http://www.nlp-perspektiven.de)

### Positive Psychologie Zertifizierte Ausbildung zum PP-Professional, DACH-PP

Eine akkreditierte Ausbildung (4x4 Tage) für Coaches und Trainer, die Konzepte und Methoden der Positiven Psychologie fundiert verstehen und kompetent anwenden möchten.

### Kursbeginn:

**Frankfurt (ab 4.2.2016)**

**Bad Aibling (ab 21.4.2016)**

**Rheinfelden (ab 1.9.2016)**

**Werne bei Münster (ab 27.10.2016)**

Mehr unter [www.inntal-institut.de/pp](http://www.inntal-institut.de/pp)

### INNTAL INSTITUT

Tel. 08031 50601



## multilevelsystemcoach – Ausbildung

Mit den auch einzeln buchbaren Modulen:

### multilevelsystemwork individuals

(NLP und andere 1:1-Process Utilities :: Coaching Competence)

### multilevelsystemwork systems

(NLP-Systeminterventionen u. Systems Process Utilities für die Konflikt-Moderation und das Coaching von Paaren, Familien, Partnern u. Teams :: Mediation Competence)

### multilevelsystemwork generations

(Prozessorientierte Systemische Aufstellungsarbeit [ProSA] zum Auflösen generationsübergreifender Verstrickungen :: Constellation Competence)

Einstiegsseminare für die Module

**multilevelsystemwork individuals**

**multilevelsystemwork systems**

09./10.01.2016 • 27./28.02.2016

(Rosenheim/München): 23./24.01.2016

Einstiegsseminare für das Modul

**multilevelsystemwork generations**

06./07.02.2016 • 16./17.04.2016

Start der Ausbildungsgruppen

**multilevelsystemwork individuals:** 02./03.04.2016

**multilevelsystemwork systems:** 07./08.05.2016

(Rosenheim/München): 05./06.03.2016

**multilevelsystemwork generations:** 28./29.05.2016

€ 490,-/WE (umsatzsteuerbefreit)



### Thies Stahl Seminare

Dipl.-Psych. Thies Stahl

Planckstr. 11

22765 Hamburg

Tel.: 040 63 67 96 19

Fax: 040 797 69 056

[TS@ThiesStahl.de](mailto:TS@ThiesStahl.de)

[WWW.THIESSTAHL.DE](http://WWW.THIESSTAHL.DE)

# 2016

**2016 Abonnenten** lesen regelmäßig Praxis Kommunikation. Mindestens.

**2016 weitere Personen** lesen mit, bekommen ein Probeheft zugeschickt oder nehmen sich bei Veranstaltungen eine Ausgabe mit.

**2016 Stunden** im Jahr arbeiten wir im Jahr an Praxis Kommunikation. Auch mindestens.

**2016** erscheinen wieder **sechs starke Ausgaben**.

## Was machen Sie 2016?

Was macht Sie besonders? Was ist Ihr Angebot? Wofür stehen Sie?

Nutzen Sie Praxis Kommunikation für Ihre Werbung.  
Profitieren Sie von unseren attraktiven Jahreskonditionen!

Beispiel: Sie buchen ein Trainerporträt für 6 Ausgaben 2016. Wir bieten wir Ihnen 30 % Rabatt an. (Ein Trainerporträt kostet regulär 300€. Bei der Jahresbuchung sparen Sie 540€ gegenüber Einzelbuchung.) Auch bei Anzeigen und Seminarkalendereinträgen gibt es bei Mehrfachbuchung ansprechende Konditionen.

Zeigen Sie sich! In einem professionellen Umfeld.

Wir helfen Ihnen gern weiter:

Simone Scheinert

05251-13 44 23

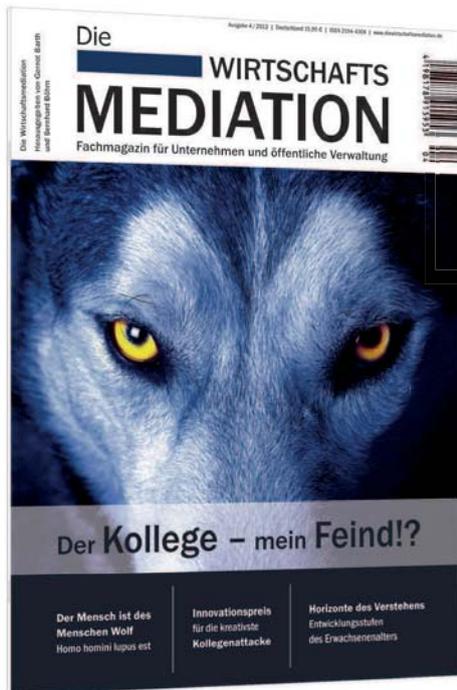
Monika Köster

05251-13 44 14

Alle Preise unter [www.pkmagazin.de/mediadaten](http://www.pkmagazin.de/mediadaten)

**PRAXIS  
KOMMUNIKATION**

[www.pkmagazin.de](http://www.pkmagazin.de)



## LESEN SIE JETZT DIE WIRTSCHAFTSMEDIATION!

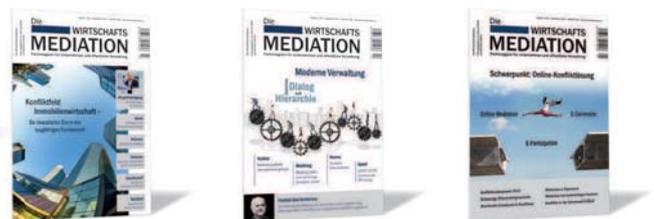
**Kennenlernpreis!**  
2 Ausgaben für nur 20 €\*

Im Jahresabo: 4 Ausgaben für 55 Euro\*

\*zzgl. Verpackung/Versand



Bestellungen unter [www.diewirtschaftsmediation.de](http://www.diewirtschaftsmediation.de)



Exklusiv für Sie als Leser der „Praxis Kommunikation“:

5€-Gutschein für Ihre nächste Bestellung in unserem Online-Shop auf [www.diewirtschaftsmediation.de](http://www.diewirtschaftsmediation.de),  
Gutscheincode **PRAXIS**

# Verlieren Sie im Streit nicht Ihren Kopf!

Ausbildung Mediator/Konfliktmanagement (m/w)  
in Essen, Leipzig und Stuttgart (Steinbeis).



Steinbeis-Beratungszentrum  
Wirtschaftsmediation

[www.akasor.de](http://www.akasor.de)

# IM NÄCHSTEN HEFT

01 | 2016

## TITEL



### Gut aufgestellt?

Trainerin gleich Trainerin? Coach gleich Coach?  
Gutes Marketing braucht eine kluge Positionierung –  
für Markt-Einsteiger ebenso wie für erfahrene Profis.

## MARKT & MENSCHEN



### Nebenbei zur Marke werden

Wie klappt die Positionierung als Coach, wenn  
man gleichzeitig ein „braver Angestellter“ ist?  
VON NICO ROSE

## THEMEN & PRAXIS



### Das berührt Sie gerade sehr ...

Coaches brauchen ein paralleles „Monitoring“ von Prozess  
und Inhalt. – Tipps zur emotionalen Prozesskompetenz.  
VON MARTINA SCHMIDT-TANGER

## TIPPS & TRICKS



### Schatten an der Wand

Vom Umgang mit der Angst.  
VON BIANCA OLESEN

**Heft 1/2016 erscheint am 29. Februar 2016**

Anzeigenschluss für Heft 1/2016 ist der 22. Januar 2016.



## IMPRESSUM

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

**Bildredaktion:**  
Simone Scheinert, Monika Köster

**Abonnements & Anzeigen:**  
Simone Scheinert  
Projektleitung, Anzeigen,  
Website-Betreuung  
Tel: 05251 134423  
E-Mail: scheinert@junfermann.de  
Monika Köster  
Anzeigen, Abo-Betreuung  
Tel: 05251 134414  
E-Mail: koester@junfermann.de

**Junfermann Verlag**  
Postfach 1840  
D-33048 Paderborn  
Tel: 05251 1344-0  
Fax: 05251 1344-44  
E-Mail: infoteam@junfermann.de  
www.pk-magazin.de

**Verlag:**  
Junfermann Verlag GmbH  
Andreasstraße 1a  
D-33098 Paderborn  
www.junfermann.de

**Layout & Satz:**  
Junfermann Druck & Service GmbH & Co KG,  
Paderborn  
**Druck:**  
M.P. Media-Print  
Informationstechnologie GmbH  
33100 Paderborn

© Junfermann Verlag GmbH  
Paderborn 2015.  
Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck oder Vervielfältigung des Heftes  
oder von Teilen daraus nur mit schriftlicher  
Genehmigung des Verlages. Die Verantwor-  
tung 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  
Beiträger gibt nicht in allen Fällen die  
Meinung der Redaktion wieder.

**Praxis Kommunikation**  
1. Jahrgang  
erscheint 6x jährlich, jeweils Ende  
der geraden Monate

**Gültige Abopreise Stand 01.01.2015:**  
Jahresabonnement € 60,-  
(inkl. Versandkosten)  
Einzelheft € 10,- (zuzügl. Versandkosten)  
Studentenabonnement (gegen  
Nachweis): € 45,- (inkl. Versandkosten)

**Gültige Anzeigenpreisliste vom**  
1. Januar 2015  
ISSN 2364-6802

Bilder von istockphoto und Fotolia:  
AllzweckJack, cranach, veou, Tassii, JJRR,  
kerdkanno,mdcooper, 8213erika, themack,  
Stephan Zabel, yestock, pkline, warchi,  
SergeKa, Lee Ingram, tillsonburg, Yuri,  
Anna Byrukhanova, pixalot, gaiamoments,  
Dragonimages, Bajak, JDawnInk, duncan1890

Dieser Ausgabe liegen folgende Beilagen bei:  
• Asanger Verlag  
• Junfermann Verlag

# WIDERSTAND LEISTEN

hilft gegen Erschöpfung und  
bedeutet vor allem: sich wehren

# GEGEN DAS MÜSSEN.



AUCH ALS  
APP

DAS BEWEGT MICH!

PSYCHOLOGIE  
HEUTE

[WWW.PSYCHOLOGIE-HEUTE.DE](http://WWW.PSYCHOLOGIE-HEUTE.DE)

# Eilert Akademie

für emotionale Intelligenz



Gewinnen Sie einen ersten Eindruck  
1minütigen Videotrailer ansehen

**Werden Sie Experte für Emotionen in Coaching und Training:**  
Die Eilert-Akademie bietet Ihnen das Know-how dafür.



Als Emotionscoach  
punktgenau  
Blockaden lösen und  
Ressourcen stärken

4-tägige Ausbildung zum  
wingwave®-Coach Berlin, Dortmund,  
Düsseldorf, Saarbrücken und  
im Raum Frankfurt (Wiesbaden)

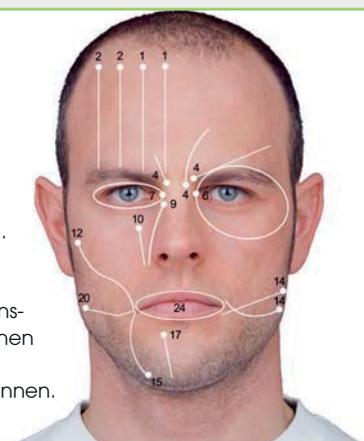
Für eine flexible Methoden-  
kompetenz können Sie zusätzlich  
verschiedene wingwave®-  
Vertiefungsseminare besuchen.

**Ausbildung zum wingwave®-Coach**

Als Trainer  
Wahrnehmung und  
nonverbale Kommu-  
nikation trainieren

8-tägige Ausbildung zum  
Mimikresonanz®-Trainer in Berlin.

Bauen Sie Expertenwissen und  
-fähigkeiten im Bereich Emotions-  
erkennung und Mikroexpressionen  
auf, so dass Sie eigenständig  
Seminare dazu durchführen können.



**Ausbildung zum Mimikresonanz®-Trainer**

wingwave®-Coaching - die Profibox  
(Dirk W. Eilert, Cora Besser-Siegmund)

Maßgeschneiderte  
Interventionen  
durch flexible  
Methodenkompetenz.

Kombinieren Sie  
NLP-Formate und  
andere Interventionen  
mit wingwave.



Ich sehe, was du fühlst...  
Die Bücher über Mimikresonanz®



Weitere Informationen und aktuelle Seminartermine finden Sie unter:

[www.eilert-akademie.de](http://www.eilert-akademie.de)