

PRAXIS KOMMUNIKATION

1
2016

ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE IN COACHING, TRAINING UND BERATUNG

GUT AUFGESTELLT?

Positionierung für Trainer und Coaches



Nebenberuflich frei //////////////

Langsam zur Marke werden

Paralleles Monitoring //////////////

Coachingtipps von M. Schmidt-Tanger

Schatten an der Wand //////////////

Umgang mit der Angst



wingwave®

Aktuelle
Ausbildungs-
Termine
auf
Seite: 71

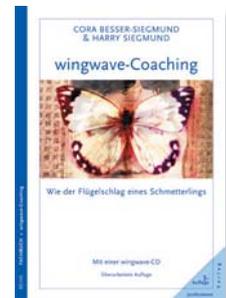
Erfolge bewegen.
Blockaden lösen.
Spitzenleistung erzielen.



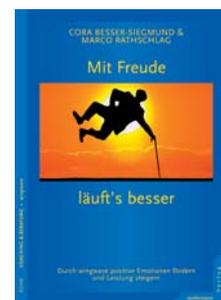
DAS KURZZEIT-COACHING FÜR
MANAGER, SPORTLER, KÜNSTLER UND
ALLE PRÜFUNGSKANDIDATEN

Coach finden oder Coach werden:
www.wingwave.com

- Internationaler Coachfinder
- Deutschsprachige und internationale **Ausbildungen**
- **Neu:** Ausbildung zum wingwave Trainer
- Mehr als 5000 Coaches weltweit!
- **Internationale Jahrestagung** vom 5.-7. November 2016 zum Thema: „Work Health Balance“
- Anerkennung durch die GNLC®



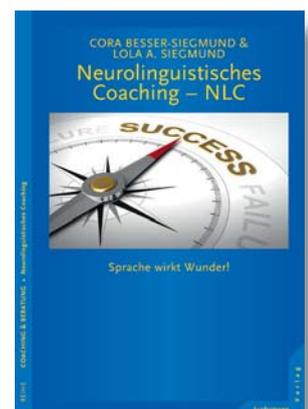
€ 24,90
ISBN 978-3-87387-758-0



€ 18,90
ISBN 978-3-87387-956-0



€ 49,90
ISBN 978-3-87387-759-7



€ 25,90
ISBN 978-3-95571-446-8

NLC GESELLSCHAFT FÜR
NEUROLINGUISTISCHES
COACHING e.V.
Die Abkürzung zur Lösung



Zum kennenlernen:
Gratis wingwave App!

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

OOO BESSER
OOO SIEGMUND
OOO 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 KONFLIKTCOACH**
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 & Anwendungen

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

KAMMERTON FÜR DIE POSITIONIERUNG

Foto: Kairospress/Thomas Kretschel



„Et hätt noch immer jot jejeange.“ Mit diesem Ausdruck rheinischen Lebensgefühls gründen die Verfasser der „Kölner Botschaft“ vom Januar ihre Sorge über eine „Spaltung in unserer Gesellschaft“¹. Es klingt keineswegs beschwichtigend. Vier Frauen und sechs Männer aus Köln und Umgebung – Künstlerinnen, der Kardinal, Bestsellerautoren, eine Philosophin, der Präsident des 1. FC und der BAP-Frontmann – machen die „sichtbare Verwundbarkeit und Unvollkommenheit“ des Landes zu ihrem Thema. Sie tun es in beinahe therapeutischer Manier: Sie decken ihre Gefühle auf (Lebenslust und Sorge), erkunden ihre Bedürfnisse (Offenheit und Sicherheit und Menschlichkeit) und formulieren sachlich Schlussfolgerungen für das Handeln, das eigene wie das gesellschaftliche.

Nach den verstörenden Ereignissen der Kölner Silvesternacht senden sie einen Weckruf: „Wir müssen uns kümmern, damit es unserem Köln weiterhin jot jeiht.“

In dieser Ausgabe von PRAXIS KOMMUNIKATION geht es um „Positionierung“. Das trifft sich gut – im Nachdenken über die Deutschland AG. Wir

haben uns im Wohlstand eingerichtet. Die Konflikte Europas und die Krisen der Welt kamen uns bis zum Herbst nicht wirklich nahe. Die Deutschland AG hielt sich erstaunlich stabil. Erst mit der Massenflucht von Menschen vor Gewalt und Hunger begreifen ihre Aktionäre und Stakeholder, dass in einer globalisierten Welt, von der auch sie profitieren, kein isolierter Wohlstand zu haben ist. Ihr Börsenkurs verläuft seither so fiebrig wie die kulturelle Überlegenheitsdebatte. „Eskalation“ und „Reifeprozess einer Gesellschaft“ – beides finde gleichzeitig statt, sagt in einem Interview der Deutsch-Iraner Navid Kermani, Mitverfasser der „Kölner Botschaft“². Und es scheint nicht immer klar, wer die Oberhand behält.

„Et hätt noch immer jot jejeange.“ Klingt fast wie jener Kanzlerinnensatz, der in Verruf geriet. Und schon der wirkte keineswegs beschwichtigend auf mich. Weder die eine noch die andere Aussage nehmen die Zukunft vorweg. Vielmehr zeigen sie eine Haltung. Einen Anspruch. Der Kammerton rheinischer Mentalität hilft den Kölnern offenbar nicht nur chronische Überforderung, organisiertes Chaos und jecke Tage im Februar zu überleben. Er vermag offenbar auch zu öffentlichem Nachdenken darüber anzuregen, was es in einer globalisierten Gesellschaft bedeutet, Offenheit, Sicherheit und Menschlichkeit aufrechtzuerhalten.

Ich wünsche Ihnen Freude und Erkenntnis bei der Lektüre.

Ihre

¹ http://www.koeln.de/koeln/koelner-botschaft-gegen-gewalt_980882.html?page=0,1
² Der Spiegel vom 23. Januar 2016, S. 119

IN DIESEM HEFT

01 | 2016

TITEL

10 Lady Gaga, die Beatles, Mozart

Was können wir von der Musikbranche lernen, um am Trainingsmarkt zu bestehen?

VON MARTIN WEISS

16 Finde den höchsten Baum!

Über die Positionierung im lokalen Optimum. In drei Schritten.

VON MATHIAS MAUL

18 Markante Persönlichkeit

Klare Positionierung: Nicht so viel wie möglich, sondern so wenig wie nötig.

VON MIRIAM ZAGEL

22 Nebenbei zur Marke werden

Ein „braver Angestellter“ wird nebenberuflich Coach.

VON NICO ROSE

26 Möglichst Position eins

Wie lässt sich ein guter Name im Internet platzieren?

VON HENRI APELL

28 Bleiben Sie dran!

Wo Glück draufsteht, sollte auch Glück drinstecken.

VON TANJA PETERS

30 Mut zur Klarheit

Wer gewinnt: Die Bekenntnis zur Chance oder die Furcht vor dem Risiko?

VON NORBERT WÖLBL

34 Wofür schlägt mein Herz?

Über die Notwendigkeit der Repositionierung.

VON KATHRIN SCHEEL

38 In erster Linie Unternehmerin

Authentische Positionierung für die unternehmerische Persönlichkeit.

VON HEIDE LIEBMANN

40 Ich weiß, wofür ich stehe

Erfahrungen zu einer klaren Positionierung.

VON TANJA KLEIN UND RUTH URBAN

44 Ein Erfolgsrezept für Trainer?

Interview mit Benjamin Schulz von werdewelt.

VON REGINE RACHOW



10 Lady Gaga, die Beatles, Mozart



18 Markante Persönlichkeit



30 Mut zur Klarheit



MARKT UND MENSCHEN

46 Helfer ohne Grenzen?

Flüchtlingshilfe: Arbeit mit Ehrenamtlichen.
VON SONSOLES CERVIÑO UND SUSANNE KAMP

50 Auf dem Jakobsweg der Wissenschaft

Was genau bringt mir meine Doktorarbeit?
VON THOMAS COUCOULIS

52 X, Y, Z

Wie nützlich ist das Generationen-Modell für eine gedeihliche Zukunft?
VON AMEL LARIANI

THEMEN UND PRAXIS

56 Das berührt Sie gerade sehr ...

Prozesskompetenz durch paralleles „Monitoring“.
VON MARTINA SCHMIDT-TANGER

60 Macht und Machtverzicht

Gedanken zur Kommunikation und zu einem erwachsenen Umgang miteinander.
VON KLAUS GROCHOWIAK

62 Schatten an der Wand

Vom Umgang mit der Angst.
VON BIANCA OLESEN

66 Drei Minuten Pause

Leichte Schritte in die Achtsamkeit.
VON JUDITH BOLZ

68 Wann, wenn nicht jetzt?

Gedanken zur Lebensmitte.
VON SUSANNE KUCKLEI



44 Ein Erfolgsrezept für Trainer?

TIPPS UND TRICKS

72 Didaktische Impulse: Euch zeig ich's!

Weder über- noch unterfordern.
Übungen für heterogene Lerngruppen.
VON HARALD GROSS



62 Schatten an der Wand

SERVICE

03 Editorial	76 Trainerportraits
06 Whiteboard	78 Seminarkalender
07 Nachgefragt ...	82 Vorschau
08 News	82 Impressum
74 Bücher	

ERHASCHT



Foto: Katina Haubold

„Wenn ich es nicht besser wüsste, könnte man glauben: Mein Körper will mir etwas sagen. Ich weiß nur nicht, was.“

Satiriker Oliver Welke über ein „Potpourri an Krankheiten“, das ihn 2015 heimsuchte. Der Spiegel vom 9. Dezember 2015 (Special Jahresrückblick)



In der Büroküche steht eine Kollegin mit einem großen Messer.

Realist: „Aha.“

Pessimist: „Gleich ist hier überall Blut!“

Optimist: „Geil, Kuchen!“

Twitter @DrWaumiau



„Ich plädiere dafür, die Werbung der Diät-ratgeber aufs gesamte Leben auszuweiten. Einfach alles weglassen, was ZU viel ist, uns übersättigt, überflutet, überreizt und überfordert zurücklässt. Das wäre doch mal ein sinnvoller Vorsatz fürs neue Jahr: Sich in Reduzierkunst zu üben.“

<http://maria-ast.de/lebenskunstblog/>



Das Internet endet hier

Du kannst jetzt nach draußen gehen und etwas anderes machen

(Die Grafik dort ist auch besser)

Gefunden bei Facebook – Ulrike Hensel



„Ich bin 56 Jahre alt, ich habe keine Lust mehr, mir jeden Scheiß anzuhören.“

SPD-Chef Sigmar Gabriel über seine Ausfälle gegenüber TV-Moderatoren. Der Spiegel vom 5. Dezember 2015

NOTIERT



Ortstermin

Trainer Kongress Berlin 2016 – Schatzkisten auf!

Er ist *das* Trainer-Event in Berlin und bietet in diesem Jahr am 4. und 5. März Trainern, Coaches und Beratern die Gelegenheit, in die Schatzkisten der KollegInnen zu schauen. Aus den Workshops – parallel in vier Blöcken und an beiden Tagen programmgleich – nimmt das Publikum konkrete Ideen mit, die sofort umsetzbar sind.

www.trainer-kongress-berlin.de



Foto: Thoma

Ortstermin

Petersberger Trainertage 2016 – Treffen der Weiterbildungsbranche

Am 15. und 16. April erwarten die Petersberger Trainertage ihr Publikum in Königswinter, diesmal zum Thema "Begeistern. Befähigen. Beteiligen". Im Rahmen des Treffens wird wie stets der Life Achievement Award der Weiterbildungsbranche vergeben (siehe auch Seite 8 dieser Ausgabe). www.managerseminare.de/Petersberger_Trainertage/Programm

GELESEN



Unter uns Bäumen

Bäumen ergeht es wohl wie Menschen: „Ein glücklicher Wald ist wesentlich produktiver“, lese ich. Der Wald als Gemeinschaft empfindsamer, intelligenter Wesen – dem Autor, Förster, gelingt diese Perspektive souverän und das macht den Reiz der Lektüre aus. Bäume fühlen, schmecken, hören, sie stillen ihre Babys. Sie warnen sich gegenseitig vor Gefahr und pumpen dem verletzten Nachbarn Zuckerlösung zu. Sie kommunizieren mittels eines ausgedehnten Pilzgeflechts im Waldboden und über Duftstoffe, die auch Menschen beeinflussen: Unter Nadelbäumen (eingewandert!) stieg der Blutdruck von Waldbesuchern, unter heimischen

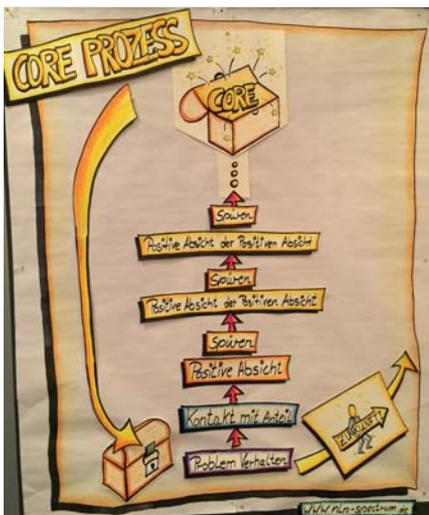
Eichenbeständen sank er entspannt.

Der sagenhafte Superorganismus ist ein Wald nur dann, wenn er natürlich gewachsen ist. Weshalb der Autor in der Eifel an der Rückkehr des Urwaldes arbeitet. Da bin ich nun doch froh, dass ich meist unter Menschen lebe.

Regine Rachow ◀

▶ Peter Wohlleben: Das geheime Leben der Bäume. Ludwig, 2015 | 19,99 €

GESEHEN



Eins mit allem

Wie kann das gehen: Sich vollends im Frieden mit uns selbst und der Welt zu fühlen? Diesen Core-Zustand gezielt zu erfahren entwickelten Connirae und Tamara Andreas einen Prozess, der zur NLP-Master-Ausbildung gehört. Ausgangspunkt ist ein problematisches Verhalten, z.B. Selbstabwertung, wenn wir mal nicht perfekt sind. Der Prozess bringt mich etwa in Kontakt mit meinem inneren Kritiker und hinterfragt seine positive Absicht. So nähern wir uns Stufe für Stufe einer Quelle in uns, einem Kern, der heil und stark ist. Verbunden

mit unserer sinnlichen Wahrnehmung, spüren wir diesen Zustand – z.B. ohne Erwartung im Sein zu ruhen, eins zu sein mit allem. Das Chart stammt von Cornelia Schmidt, „Spectrum Kommunikations Training“ Berlin. Sie ist immer wieder beeindruckt, wie erleichternd es sein kann, „ein ureigenstes Problem wahrzunehmen, es anzunehmen, zu akzeptieren und schließlich daran zu wachsen“.

Regine Rachow ◀

EIGENES FLIPCHART AN DIE REDAKTION SCHICKEN?

Einfach melden unter: 0 38 60-50 28 66

NACHGEFRAGT



Sabine Asgodom, München

Welche Eigenschaft half Ihnen am meisten, sich am Beratungs- und Weiterbildungsmarkt zu etablieren?

Neugier auf Menschen. Ich kann Menschen offen entgegenkommen, interessiere mich für ihre Geschichten. Und ich glaube an die Fähigkeit von Menschen, Denken und Verhalten ändern zu können.

Welche „Marke“ in der Branche würden Sie als Vorbild für Newcomer empfehlen?

Cordula Nußbaum. Sie hat das stark besetzte Feld des Zeitmanagements neu beackert und ihren eigenen kreativen Ansatz gefunden. Und sie baut darauf ein ganzes Lernfeld auf. Starker Auftritt!



Bernhard Trenkle, Heidelberg

Welche Eigenschaft half Ihnen am meisten, sich am Beratungs- und Weiterbildungsmarkt zu etablieren?

Humorvolles Story-Telling. Schon im Wirtschaftsingenieur-Studium bereitete es mir Spaß, humorvolle Metaphern zu entwickeln. Z. B.: Was bedeutet der Fosbury-Flop¹ für die CDU?

Welche „Marke“ in der Branche würden Sie als Vorbild für Newcomer empfehlen?

Die „Schmid/Schmidt-Menge“: Bernd Schmid entwickelt konsequent seine Konzepte und trägt die sorgfältig formulierten Sätze exakt vor. Gunther Schmidt trägt spontan vor und errichtet so ebenfalls ein beeindruckendes Gedankengebäude.

¹ Methode des Hochsprungs.

STUDIE ZUR VISUELLEN WAHRNEHMUNG // // // //

Sehen und bewerten

Beim Sehvorgang sendet eine Region im Zwischenhirn namens Pulvinar nicht nur optische Signale an das Großhirn, sondern auch nicht-optische Informationen über den Kontext. Ein Forscherteam an der Universität Basel konnte diese Informationen erstmals an Mäusen messen. Den in *Nature Neuroscience* veröffentlichten Erkenntnissen zufolge handelt es sich bei den Kontextinformationen z.B. um Signale über plötzliche, unerwartete Bewegungen im Umfeld des Lebewesens. Sie können etwa vor nahender Gefahr warnen. Bekannt ist, dass die Sehrinde Signale an das Pulvinar zurücksendet, so dass die Informationen wie in einer Schleife kursieren. Das Team will diese Informationsschleifen nun genauer erkunden und klären, wie diese Prozesse Wahrnehmung und Handeln beeinflussen. [Heike Sacher](#) ◀

► Sonja B. Hofer u.a.: Thalamic nuclei convey diverse contextual information to layer 1 of visual cortex. *Nature Neuroscience* (2015) | doi:10.1038/nn.4197

WIE LÄSST SICH MACHT EINDÄMMEN? // // // //

Demut des Sterblichen

Einflussreiche Menschen neigen dazu, ihre Macht auszunutzen. Davor könnte sie ein „nachhaltiges Bewusstsein“ bewahren, wie der US-amerikanische Psychologe David Winter vermutet: und zwar aus Vergangenen zu lernen, die eigene Sterblichkeit anzunehmen und auf nachfolgende Generationen zu achten, schreibt er im *American Psychologist*. Macht sei nicht per se schlecht, doch Mächtige können das rechte Maß verlieren. Dagegen setzten bisherige Konzepte etwa Mitgefühl, Selbstdisziplin oder den Glauben, die aber alle Schwächen hätten. So funktioniere Mitgefühl in kollektivistischen Kulturen nicht, die Mitglieder der eigenen Gruppe bevorzugen und Außenstehende benachteiligen. Winter nennt seinen neuen Ansatz „generative historical consciousness“, eine Haltung, die bisherige Fehler und künftige Generationen einbezieht. [Wirtschaftspsychologie aktuell](#) ◀

Fix erinnert

Unser Hirn reaktiviert Sinnesinformationen während des episodischen Erinnerns in maximal 0,2 Sekunden. Mit diesem Befund widerlegen Forscher aus Bochum und Birmingham im „*Journal of Neuroscience*“ bisherige Vorstellungen vom Langzeitgedächtnis. Bislang hieß es, dass das episodische Gedächtnis, also das Erinnern persönlicher Erlebnisse, ein relativ langsamer Prozess von einer halben Sekunde Dauer ist. Dabei reaktiviert das Gehirn Sinnesinformationen während des ursprünglichen Erlebnisses.

Für ihre Studie verfolgten die Forscher die Hirnaktivität in hoher zeitlicher Auflösung mittels EEG. Sie zeigten zudem, dass die Reaktivierung von Sinnesinformationen entscheidend für die Erinnerung ist. Verhinderten sie diesen Prozess, störte das den Abruf der Erinnerungen. Das könnte helfen, psychische Störungen zu verstehen, bei denen Menschen unter wiederkehrenden traumatischen Erinnerungen leiden. Inwieweit sich in den Abruf dieser Erinnerungen eingreifen ließe, müssten weitere Studien klären.

Im Unterschied zum semantischen Gedächtnis, das Fakten speichert, ist jede episodische Erinnerung einzigartig und an einen konkreten Ort und Zeitpunkt gebunden. Bisher glaubte man, das Gehirn brauche eine Weile, um im Hippocampus danach zu suchen. Die Ergebnisse zeigen nun eine sehr schnelle Reaktion des Gehirns.

[Julia Weiler](#) ◀

► Originalveröffentlichung: G. Waldhauser, V. Baum, S. Hanslmayr (2016): Episodic memory retrieval functionally relies on very rapid reactivation of sensory information, *Journal of Neuroscience*, DOI: 10.1523/JNEUROSCI.2101-15.2016



LIFE ACHIEVEMENT AWARD // // // //

Ehrung für Management-Vordenker

Manfred Kets de Vries brachte die Psychoanalyse in die Welt des Managements. Der Ökonom und Psychoanalytiker erforschte die Psyche von Führungspersönlichkeiten und entdeckte die Bedeutung der weichen Faktoren für den Unternehmenserfolg. Mit neuen Lernformaten wie dem Gruppencoaching prägte er die akademische Führungskräfteausbildung. Dafür wird der Niederländer 2016 im April auf den Petersberger Trainertagen mit dem Life Achievement Award der Weiterbildungsbranche ausgezeichnet. Manfred Kets de Vries lehrt an der Business School INSEAD in Fontainebleau bei Paris. Er schrieb zahlreiche Bestseller, insgesamt 40 Bücher. [PS:PI](#) ◀

WIKI-WATCH AN DER VIADRINA //

Am Pranger im Internet

Wikipedia erfüllt nach Ansicht der Arbeitsstelle Wiki-Watch der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder) nur bedingt den Anspruch, ein enzyklopädisches Online-Nachschlagewerk zu sein. „Weltsichtverbreiter und Ideologen“ gäben dort ihren eigenen Positionen Vorrang vor einer angemessenen Darstellung, macht Wiki-Watch im aktuellen Jahresrückblick deutlich. Seiten zu bestimmten Personen würden gar zu einer Art „Internetpranger“. Bei gesellschaftlich anerkannten Personen bleibe Kritik hingegen nahezu aus. Nach Angaben von Wiki-Watch sank die Anzahl der Autorinnen und Autoren in der deutschsprachigen Wikipedia seit 2012 um rund 15 Prozent. Im Januar 2015 waren noch 18.903 Personen für die Wissens-Plattform tätig. Weitere Informationen: <http://blog.wiki-watch.de>

RED ◀

FÜHRUNGSVERHALTEN //////////////

Charisma kann hemmen

Forscher der Otto Beisheim School of Management untersuchten Aspekte des Verhaltens von Führungskräften in ihrer Wirkung auf Mitarbeiter. Eine Annahme war, dass jemand, der seinen charismatischen Chef bewundert, sich selbst einen niedrigeren Status als ihm einräumt und damit auch Hemmungen hat, Gefühle offen zu zeigen. Wenn Mitarbeiter hingegen von der Führungskraft persönlich unterstützt würden, sollten sie sich freier ausdrücken können. Den Studien zufolge hemmte Charisma die Mitarbeiter tatsächlich, wenngleich nur teilweise, und unterstützendes Führungsverhalten wirkte befreiend. Allerdings nur unter Laborbedingungen. In der Praxis ließen sich Ausstrahlung und Unterstützung nicht gut trennen. Die Ergebnisse sind in *The Leadership Quarterly* veröffentlicht.

Wirtschaftspsychologie aktuell ◀

Stress: Big Five

Fast jeder vierte Deutsche hält den Druck, den er sich selbst macht, für seinen größten Stressfaktor. Das zeigt eine GfK-Umfrage unter 27.000 Verbrauchern weltweit. Weitere Stressoren: knappes Geld, Schlafmangel, zuviel Arbeit und zu wenig Zeit für persönliche Dinge. Diese Big Five zeigen sich auch im Länderdurchschnitt, nur in anderer Reihenfolge.



10 STUNDEN

pro Monat lesen Mitarbeiter von Personalabteilungen durchschnittlich in Fachmedien. Dies ergab eine Umfrage von Forschern der Hochschule Osnabrück und der Uni Münster unter 199 „Personalern“. Am meisten würden Printmedien konsumiert, dicht gefolgt von Online-Publikationen.

Quelle: Uwe P. Kanning, Meinald T. Thielsch (2015): Wie bilden Personalpraktiker/innen sich weiter? Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 59 (4), 206-214

GUT AUFGESTELLT?

LADY GAGA, DIE BEATLES, MOZART

Was können wir von der
Musikbranche lernen, um am
Trainingsmarkt zu bestehen?

Erfolgreich, authentisch, besonders: Lady Gaga, Justin Bieber, John Lennon, Wolfgang Amadeus Mozart, Lemmy Kilmister, David Bowie



VON MARTIN WEISS

Ca. 20.000 bis 30.000 Trainer und Trainerinnen tummeln sich im deutschen Weiterbildungsmarkt: Wie in aller Welt kann man sich da noch abheben?

Um diese Frage zu beantworten, lohnt sich ein Blick auf die Musikbranche, die erstaunlich viele Parallelen zum Trainingsgeschäft aufweist. Denn Musiker und Trainer treten beide live vor einem zahlenden Publikum auf – und sie bieten in der Regel passendes Merchandising an: CDs, Bücher, T-Shirts etc.

Vor allem aber bestimmen zwei Arten von Anbietern die Szene: Coverbands und Künstler. Erstere singen nach, was die Zweitgenannten produzieren. Coverbands haben ein Problem. Sie sind austauschbar. Die Folge: Je mehr Anbieter sich um einen Markt balgen, desto tiefer purzeln die Preise. Wohin das führt, konnte man interessanterweise wiederum am Weiterbildungsmarkt in der esoterischen Reiki-Szene erleben. 1992 kostete der Erwerb des Meister- und Lehrer-Grades 20.000 Mark. Heute kann man den gleichen Grad bei Ebay für 15 Euro ersteigern. Zu viele Anbieter verdarben den Preis.

Das Reiki-Drama verweist auf ein grundlegendes Dilemma: Es gibt immer wieder Themen, die massiv an Popularität gewinnen. Auf ihrem Höhepunkt ziehen sie Tausende von Kollegen und Kolleginnen an, die jedoch am Ende wie die Lemminge in den Abgrund des Preisverfalls und Ausverkaufs stürzen. So galt noch vor einigen Jahren das Thema

„Glück“ mitsamt der Positiven Psychologie als heißes Eisen – bis das Thema „Burnout“ die Spitzenreitercharts eroberte. In dessen Fahrwasser kurvten nicht nur diverse Entspannungsangebote, sondern auch Trainings zu Resilienz und Achtsamkeit (ein Thema, das noch immer ziemlich boomt).

Wer als Trainer auf jeder Trendwelle mitschwimmt, legt sich nach und nach einen großen Bauchladen an, der ihn früher oder später in die Tiefen des Misserfolgs zieht. Was fehlt, ist eine klare Positionierung, die auch dann noch funktioniert, wenn sich die „Buzzworte“ und Trendthemen wieder einmal ändern.

Wie das geht? In dem man sich von der Idee verabschiedet, dass eine Positionierung vom Markt und dessen Anbietern bestimmt wird. Im Gegenteil: Marktanalysen und Zielgruppeninterviews führen in die Irre, solange man nicht das wichtigste Gut entdeckt hat, das wir Trainierenden besitzen: uns Selbst.

Nicht die Vielfalt des Methodenkoffers macht den Unterschied. Sondern das, was uns im tiefsten Innern antreibt. Unsere Berufung. Unsere Mission. Unser inneres „Warum“. Genau das unterscheidet Künstler von Coverbands. Letztere *folgen* Moden, um Geld zu verdienen. Künstler *nutzen* Moden, um ihr Innerstes zum Ausdruck zu bringen. Die Beatles und auch Mozart haben immer wieder aktuelle, musikalische Moden aufgegriffen, aber ihre Werke sind zeitlos.

Was heißt das nun für uns Trainer und Trainerinnen? ▶

Berufung, Mission und ein inneres „Warum“

Schritt 1: Nutzen Sie Ihren Schmerz als Ausgangspunkt

Vera F. Birkenbihl bezeichnete sich selbst als „langsame Lernerin“. Das ist eine nette Umschreibung für „begriffsstutzig“. Sie hat jedoch aus ihrer Not eine Tugend gemacht, und das Lernen erst selbst gelernt. Und das Lernen dann überaus kompetent gelehrt.

Ich selbst galt früher als der „Mann mit den tausend Ideen“. Sehr kreativ. Leider nicht sehr umsetzungsstark. Das war nicht nur finanziell bedenklich. Sondern es nagte auch an meinem Selbstwertgefühl. Aus reiner Not begann ich, die üblichen Experten zu studieren: David Allen, Stephen Covey, Lothar Seiwert. Vieles fand ich interessant. Nichts davon half mir wirklich. Also entwickelte ich ein eigenes System.

Weil es mir so schwer fiel, die ganzen Techniken in einem Guss zu implementieren, habe ich mein Produktivitätstraining „effectivity“ in kleine Lerneinheiten zerteilt, die ich über einen knapp zweimonatigen Zeitraum hinweg unterrichtete. Und zwar live übers Internet, um den Eventcharakter eines Trainings zu erhalten – ergänzt durch Coaching per Forum und Telefon, um den individuellen Lernprozess zu befördern.

Dieses für das Jahr 2002 vollkommen ungewöhnliche Trainingsformat verschaffte mir interessanterweise ein Entrée bei Unternehmen wie Bertelsmann, Dr. Oetker, RWE und Daimler. Letztere sind von dem Format so überzeugt, dass sie das Training seit über 13 Jahren kontinuierlich buchen. Manchmal hilft es, alte Konventionen über Bord zu werfen und gegen den Trend zu arbeiten.

Schritt 2: Arbeiten Sie nur mit Lieblingskunden

Die erfolgreichsten Künstler wirken attraktiv und abstoßend zugleich – freilich jeweils auf unterschiedliche Gruppen. Lady Gaga, David Bowie, Sido oder Justin Bieber haben ebenso begeisterte Fans wie genervte Kritiker. Das ist gut so: Mit Kunden zusammen zu arbeiten, die man nicht mag, ist der beste Weg, sich das eigene Leben zu vermiesen. Und den Erfolg. Deswegen arbeiten Sie am besten mit Menschen, die Sie großartig finden. Sie arbeiten deshalb einfach erfolgreicher, weil Sie sich viel leichter in Menschen einfühlend können, die Sie mögen. (Und ja, der letzte Nebensatz ist bewusst doppeldeutig formuliert).

Wenn Sie nicht wissen, wer Ihre Lieblingskunden sind, durchforsten Sie Ihre Kundendatei und markieren Sie die Namen der Menschen, mit denen

die Zusammenarbeit nicht nur Spaß machte, sondern auch zu handfesten Ergebnissen führte.

Sollten Sie noch ganz am Anfang stehen, treten Sie bei Facebook, Xing oder Twitter Gruppen bei, die sich für Ihr Thema interessieren. Stöbern Sie durch die Mitgliederlisten und achten Sie bei den Fotos spontan darauf, wer Ihnen besonders sympathisch erscheint. Das könnte schon Ihre Lieblingszielgruppe sein. Sie können Ihre Recherche vertiefen, indem Sie sich die Einträge dieser Menschen näher ansehen. Welche Einträge teilen sie mit anderen? Was bewegt sie? Welche Musik lieben sie? Was treiben sie privat in der Freizeit? Je mehr Gemeinsamkeiten Sie entdecken, desto besser.

Schritt 3: Werden Sie zur Marke

Und wenn Sie schon durchs Netz stöbern, schauen Sie unbedingt im Musik-

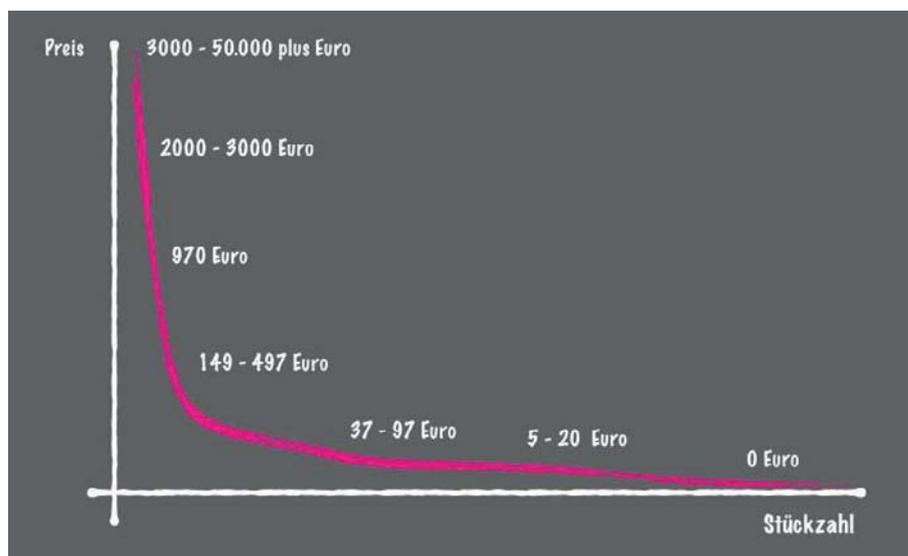


Abb. 1: Die Kurve

bereich von Amazon vorbei. Achten Sie auf den Auftritt der einzelnen Künstler. Ich wette, Sie werden entdecken, dass jede Band optisch eine klare Linie fährt: Logo, Farben, Fotos, Covermotive – all das ist sorgsam orchestriert. Wenn Sie sich abheben möchten, zeigen Sie sich am besten so, wie Sie wirklich sind. Denn wir sind alle Unikate. Ich bin zum Beispiel eher ein lässiger Typ und duze deswegen meine Teilnehmer und Webseitenbesucher. Das mag nicht jeder. Meine Zielgruppe dagegen schon. Meine Sprache ist eher etwas schräg und wehrt sich gerne gegen den deutschen Satzbau. Auch das ist ein Markenzeichen. Und was das Spiel der Farben betrifft: Ich mag es bunt und leuchtend.

Was ist Ihr Stil?

Falls Sie es nicht wissen, gehen Sie in den nächsten Tagen achtsam durchs Internet und sammeln Sie Fotos von Webseiten, Buchcovern, Kleidungsstücken oder Möbeln, die gute Gefühle in Ihnen wecken. Am besten spontan. Ohne groß nachzudenken. Erlaubt ist, was gefällt. Wenn Sie sich nach einer kleinen Auszeit Ihrem Sammelsurium zuwenden, achten Sie auf Wiederkehrendes: Welche Farben dominieren? Welcher Stil zieht sich wie ein roter Faden durch ihre Kollektion? Genau das ist der Ausgangspunkt für ihre Markenbildung.

Schritt 4: Verkaufen Sie eine Transformation!

Viele Trainer haben ein Problem, sich selbst zu verkaufen. Gut so. Denn Kunden kaufen keine Menschen, sondern eine Transformation. Wir können es auch Wandel nennen. Nehmen wir zum Beispiel mein Training „effectivity“. Nehmen die Leute daran teil, weil sie ihre „Potenziale entfalten“ möchten? Natürlich nicht. Sie möchten wieder mehr Zeit für ihre Familie und Freunde gewinnen. Oder einfach mal wieder gelassen ein Wochenende verbringen können. Oder endlich das Buch schreiben, das sie schon solange in ihrem Herzen tragen.

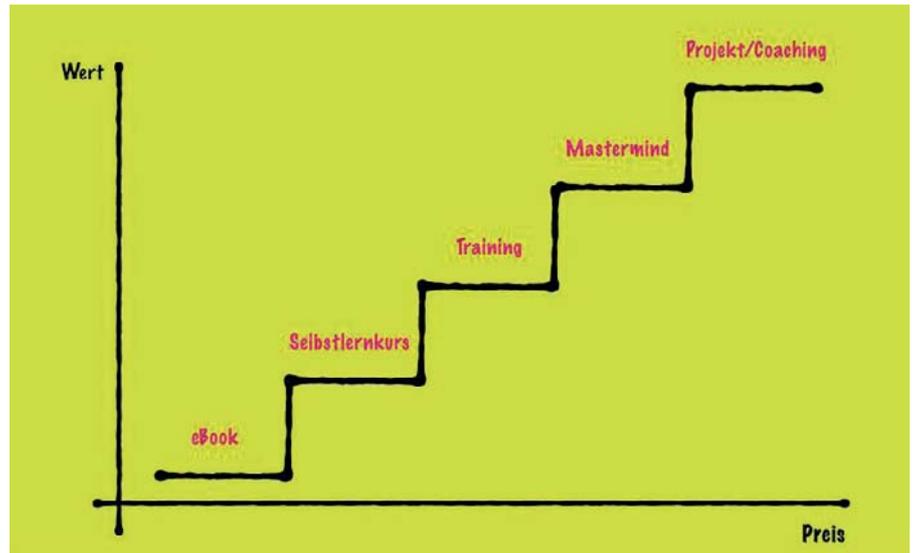


Abb. 2: Die Service-Leiter: Vom eBook bis zum Coaching steigt der Wert.

Die Methoden, die wir dabei verwenden, sind den meisten Kunden vollkommen egal. Hauptsache, sie funktionieren – und wenn sie dann noch bezahlbar sind, ist der Deal perfekt. Deswegen durchkäme ich nach jedem meiner Onlinekurse die Stellungnahmen und Fragen im Chat und Forum, um herauszufinden, was meine Zielgruppe bewegt.

Diese Aussagen nutze ich nicht nur, um meine Trainings zu verkaufen, sondern auch für meinen Unterrichtsstoff. Gleich zu Anfang einer Lehrstunde benenne ich die Schmerzpunkte, die ich zu lösen gedenke – und kredenze die Aussicht auf eine klare Transformation, um dafür zu sorgen, dass die Teilnehmenden hellwach meinen weiteren Ausführungen folgen.

Schritt 5: Bauen Sie eine Produkt-Kurve. Am besten über eine Treppe.

Wie man gutes Geld verdient, kann man von dem US-amerikanischen Indie-Künstler Trent Reznor (Nine Inch Nails)¹ lernen. Um sein 4er CD-Set „Ghosts“ zu verkaufen, verteilte er die erste CD kostenlos im Netz. Sogar auf den illegalen Downloadbörsen. Kein Wunder, dass sie millionenfach heruntergeladen wurde.

„Ghosts“ 2 bis 4 gab es dagegen nur als kostenpflichtigen Download für fünf US-Dollar. Das 4er CD-Set war für zehn Dollar zu haben. Eine audiophile Version auf DVD und Blu-Ray kostete 75 US-Dollar. Und für die Sammler gab es eine auf 2.500 Exemplare limitierte Auflage mit Schallplatten, exklusiven Booklets und einem Autogramm des Künstlers. Der Preis? 300 US-Dollar.

Es dauerte keine 30 Stunden, bis die „Limited Edition“ ausverkauft war. Immerhin 750.000 US-Dollar Umsatz. Alles in allem lag der Gesamtumsatz innerhalb der ersten Woche bei 1,6 Millionen Dollar.

Ich sagte ja, dass man als Trainer das eine oder andere von der Musikbranche lernen kann. Zum Beispiel, wie wichtig es ist, sein Wissen zu verschenken. Nicht das gesamte Wissen natürlich. Aber schon eine nahrhafte Portion. Je leckerer die Kostprobe schmeckt, desto besser sind wir als Anbieter positioniert. Zum einen haben wir unsere Expertise unter Beweis gestellt, und zwar deutlich wirksamer und aussagekräftiger als es irgendein Dokortitel bewirken könnte. Zum anderen haben wir dadurch gutes Karma aufgebaut. Menschen, denen wir helfen konnten, sind uns überaus gewogen. ▶

¹ Das ist der Name des Projektes, in dessen Rahmen der US-amerikanische Musiker produziert.

GUT AUFGESTELLT?

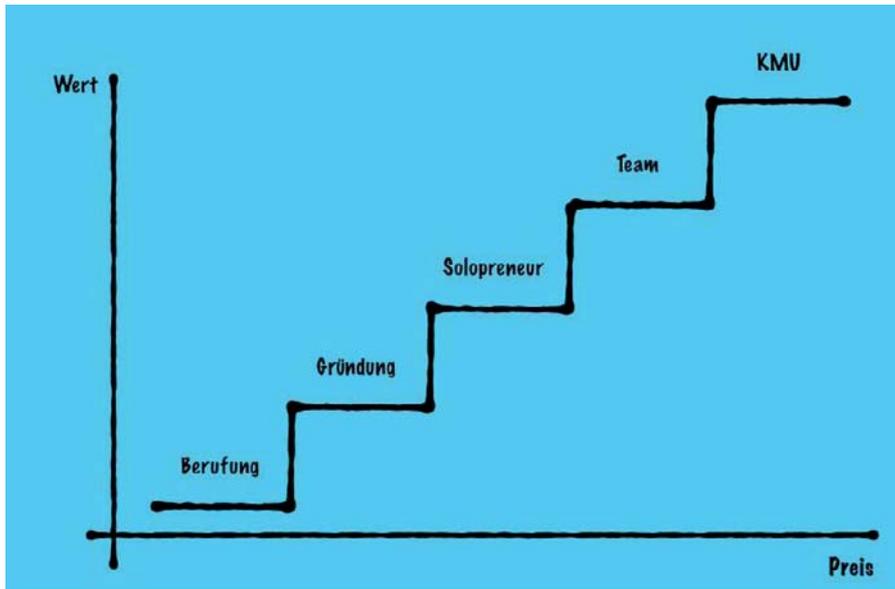


Abb. 3: Die Story-Leiter: Angebot nach Inhalten – von der Berufung zur Expansion.

Natürlich kauft nicht jeder von uns. Je teurer unsere Angebote werden, desto kleiner die Käufergruppe. Das zeigt die Abbildung der „Kurve“ (siehe S. 12). Rechts sehen Sie die Stückzahlen, die um so höher werden, je preiswerter das Produkt ist. „Umsonst“ sorgt demnach für die höchste Auflage. Mit steigendem Preis wird die Anzahl der Käufer immer kleiner und der Umsatz deutlich lukrativer. Das bedeutet, dass wir als Trainer dafür sorgen sollten, von „umsonst“, über „bezahlbar“ bis zu „ganz schön teuer“ die gesamte Palette abzudecken.

Dafür gibt es zwei Arten von Leitern: Die Service- und die Story-Leiter (siehe Abb S. 13 und 14).

Bei der Service-Leiter bieten wir wie Trent Reznor den gleichen Inhalt in verschiedenen Formen an. Vom ge-

druckten Buch, über Selbstlernkurse per DVD und Online, bis hin zu den Seminaren und Online-Kursen, die wir persönlich leiten – gekrönt von exklusiven Ausbildungen, Beratungsdienstleistungen und Mastermind-Gruppen, die richtig teuer sein dürfen. Bei der Story-Leiter bieten wir eine Abfolge von Inhalten an, die Schritt für Schritt Sinn machen: Ein Berufungscoach könnte als preiswerten Einstieg das Thema „Wie finde ich meine Berufung?“ anbieten. Als Folgeseminar könnte das Thema „Sich mit der Berufung selbstständig machen“ dienen. Nach der Existenzgründung könnte dann ein weitaus teureres Seminar kommen, um die berufliche Expansion voranzutreiben.

So paradox es auch klingen mag: Es ist egal, für welche Leiter Sie sich entschei-

den. Hauptsache, Sie haben am Ende eine Kurve stehen. Denn auf diese Weise erreichen Sie alle Menschen, die zu Ihrer Zielgruppe gehören. Die Sparsamen und die Luxusbetonten.

Schritt 6: Werden Sie Häuptling

Marketing wird oft mit Lügen, Scheinwelten und Ausverkauf in Verbindung gebracht. Zu Unrecht, wie ich meine. Die eigentliche Aufgabe des Marketings besteht darin, sich einen Fan-Kreis aufzubauen, eine Gemeinschaft, einen „Stamm“, bei dem Sie Häuptling sind. Denn Menschen sind in erster Linie gesellige Wesen. Und deswegen suchen sie nach ihresgleichen. Fanclubs für Fußballbegeisterte, Freimaurelogen und Schützenvereine sind der schlagende Beweis.

Deswegen braucht Ihr Marketing weniger Werbung, sondern vielmehr Meinungsmache. Je klarer Sie Ihre Botschaften in Blogartikeln, Youtube-Videos oder in Vorträgen kommunizieren, desto mehr Menschen ziehen Sie an. Und auch hier gilt: Je treuer Sie sich selbst bleiben, desto treuer sind Ihre Fans.

Das kann sich rechnen: Wenn Sie tausend Fans haben, die pro Jahr 100 Euro für Ihre Angebote ausgeben, ernten Sie 100.000 Euro per Anno. Gelingt es Ihnen, 10.000 Fans zu gewinnen, erreichen Ihre Einnahmen die Millionenhöhe. Möglich wird das, wenn Sie bereit sind, ein Künstler zu werden. Also statt die Hits der anderen nachzusingen, lieber eigene Songs zu komponieren – und ins Rampenlicht der Bühne zu gehen.

Sind Sie bereit für Ihren Auftritt? ◀◀

Von der Schwierigkeit, sich einen Bandnamen auszudenken

„Ich weiß nicht, ob du jemals versucht hast, dir einen Namen für eine Band auszudenken, aber gewöhnlich denkt man, man hätte einen großartigen gefunden, und am nächsten Tag schaut man ihn sich an, und er ist albern. Ich hatte ungefähr 200 davon. ‚Nine Inch Nails‘ bestand den Zwei-Wochen-Test, sah gedruckt großartig aus und konnte leicht abgekürzt werden. Er hat keine wirkliche Bedeutung. Er wirkte irgendwie furchteinflößend. Hart und männlich!“

Trent Reznor

https://de.wikipedia.org/wiki/Nine_Inch_Nails



Zum Autor

Martin Weiß

Trainer, Coach und Autor, Spezialität: Marketing (www.trainer.camp).

Seine Plattform für Online-Training und -Coaching: www.bigshift.live.



„Nach 30 Jahren Erfahrung mit Agenturen habe ich mit der werdewelt ein Team gefunden, das endlich mich und das, was ich tue, wirklich versteht. Ich kann jedem nur empfehlen, sich die Zeit zu sparen und lieber gleich vom Start weg mit werdewelt Gas zu geben.“

Klaus-J. Fink



„Ben Schulz sagt von sich, er sei ein Wadenbeisser. Ich bin froh, dass das so ist. Mit seiner Fähigkeit, mich immer wieder aus der Reserve zu locken und zu »zwicken«, hat er mich aus meiner gedanklichen Mittelmäßigkeit geholt. Meine neue Positionierung, mein optimiertes Selbstbild und mein neuer Auftritt bringen endlich auf den Punkt, was schon lange da war. Danke!“

Franziska Brandt-Biesler (Schweiz)



„Benjamin Schulz und sein werdewelt-Team verstehen unsere Branche und unsere Kunden. Das ist ein entscheidender Vorteil, um unsere Positionierung zu schärfen und zu vermarkten. Vielen Dank für die professionelle Zusammenarbeit.“

Rainer Krumm



„Mit mir zu arbeiten ist eine Herausforderung. Ich kenne sonst niemanden, der diese Herausforderung so gut meistert wie Ben Schulz und sein Team.“

Eberhard Jung



„Ben Schulz verleiht Flügel. Er erkennt und fördert Potential, inspiriert & makes a dream come true. Mit Ben arbeitet ein geniales Team: kreativ, kompetent und herzlich!“

Anna Langheiter (Österreich)



„Die nachhaltige und wirksame Arbeit mit Ben Schulz wird immer relevanter für mein Business. Ich habe ihn als professionellen und empathischen Sparringspartner kennengelernt, mit dem ich mein persönliches Thema um 360 Grad analysieren und Handlungsbedarf ableiten konnte.“

Gerald Lembke





FINDE DEN HÖCHSTEN BAUM!

Über Positionierung im lokalen Optimum. In drei Schritten.

VON MATHIAS MAUL

„**A**ch, die Marketingleute versuchen immer wieder, mich in eine Richtung zu zwingen. Immer soll ich mich festlegen!“ klagte kürzlich ein Mandant. Wie anstrengend es doch sei, es dem Markt recht zu machen!

Viel wurde schon über Positionierung geschrieben: Darüber, „seinen Platz zu finden“ oder „klar am Markt aufzutreten“, damit dann „die richtigen Kunden kommen“.

Vielleicht haben Sie sogar Kapitel drei des Buches *Vom Coach zum Unternehmer*¹ gelesen und sind den einen oder anderen Schritt weitergekommen.

Den einen oder anderen Schritt, ja, aber nicht *den* Schritt, sagt dann der Mandant, den die Suche nach der „richtigen“ Positionierung so sehr quält. Man müsse doch mal seinen Platz finden! So geht das doch nicht weiter mit dem Bauchladen!

Aber – was, wenn doch? Was, wenn der „Bauchladen“, vor dem die Mar-

ketingmenschen immer warnen, gar nicht das Schlechteste ist?

1. Positionierung ist Optimierung

In der Informatik und vielen anderen Disziplinen gibt es Optimierungsprobleme: Ziel ist, die bestmögliche Lösung zu finden, die unter den gegebenen Umständen gefunden werden kann, und zwar im Wissen, dass die beste (die maximale) oft verborgen bleibt.

Stellen Sie sich vor, ein Helikopter setzt Sie samt Proviant für eine Wo-

1 Mathias Maul (2012): Vom Coach zum Unternehmer – Der Praxisleitfaden zur erfolgreichen Existenzgründung für Coaches und Berater. Paderborn, Junfermann

che inmitten eines großen, dichten Waldes ab. Ihre Aufgabe: Finde den höchsten Baum. Sie gehen also los, schauen sich um, und nach einer Woche wissen Sie: Ja, genau dieser Baum hier ist der höchste.

Problem gelöst? Natürlich nicht. Der Baum, den Sie gefunden haben, war der höchste, den Sie unter den gegebenen Umständen finden konnten. Mit Proviant für zwei Wochen hätten Sie vielleicht einen noch höheren gefunden. Stattdessen haben Sie ein „lokales Optimum“ gefunden, das mit dem globalen – dem höchsten Baum im Wald – nichts zu tun haben muss.

Nun stellen Sie sich vor, der Wald besteht aus Beratern, und Sie sind der Kunde. Und vielleicht suchen Sie, um die Metapher praxisnäher zu machen, gar nicht den höchsten Baum, sondern den mit dem niedrigsten Eichhörnchen. Dass es dafür keine „beste“ Lösung geben kann, liegt auf der Hand.

Und wenn Sie selbst eins der Eichhörnchen sind? Dann suchen Sie vielleicht nach dem schönsten Baum oder dem mit dem besten Ausblick, damit Sie Ihre Kunden finden können.

Die „richtige“ Position im Wald, äh, Markt, kann es gar nicht geben. Es gibt nur Positionen, die aus der Sicht als Anbieter und der Sicht Ihrer Kunden zu einem bestimmten Zeitpunkt besser passen als andere. Deshalb ist ein „Bauchladen“, den viele Anbieter zu vermeiden suchen, gar nicht mal das Schlechteste, sondern kann ein sinnvolles Abbild der Marktrealität sein.

2. Positionierung ist Authentizität

Wenn der Oberbürgermeisterkandidat einen Monat vor dem Wahltag aufs Land fährt und mit den Bauern auf der Kuhweide posiert, weiß jeder: Das ist nicht echt. Und die Schlussfolgerung: Der ist nicht echt, nicht authentisch.

Aber es gehört irgendwie dazu, nicht wahr? Wir kennen die Spielchen der Selbstinszenierung: in der Politik, der Pressekonferenz oder am Esstisch, wenn der pubertierende Nachwuchs

sagt, alles sei supidupi in der Schule, gaaar kein Thema – und dann das Zeugnis rüberschiebt. Oder wenn der Klient anklopft und der Coach in seine „Coach-Rolle“ schlüpft – denn es ist ja ein wichtiger Klient, und man muss sich ihm von seiner besten, „professionellen“ Seite zeigen. Der Klient hingegen bemerkt die Verwandlung genau wie der Zeitungsleser, der über den zum Bauernfreund mutierten OB-Kandidaten den Kopf schüttelt. Und er zieht seine



meisten entsprechen, kann der Rest von selbst kommen.

3. Positionierung ist eine Folge von Experimenten

Und wenn Sie sich die Hand abwinken und die Kunden einfach nicht kommen? Dann ist's vielleicht der falsche Baum. Ob das Optimum, das Ihnen und Ihrer Authentizität entspricht, tatsächlich die

Authentische Menschen sind ihre Positionierung.

Schlüsse: Ach ja, so ist man als Coach eben. Na, dann spiele ich jetzt mal Klient.

Umso deutlicher stechen diejenigen hervor, die echt echt sind, bei denen jedermann – fast instinktiv – spürt: Der spielt uns nichts vor! Authentische Menschen sind ihre Positionierung oder, um die Wald-Metapher erneut zu bemühen, sie suchen sich als Eichhörnchen den Baum, der am besten zu ihnen passt, lassen sich's dort gut gehen und winken die vorbeikommenden Kunden herbei.

Letztlich kann es, logisch betrachtet, gar nicht darum gehen, es „dem Markt“ recht zu machen, weil es „den Markt“ per se nicht gibt, jedenfalls nicht als quantifizierbares und einer vollständigen Analyse zugängliches Etwas. Es gibt vielmehr eine Anzahl von individuellen Kunden, und davon passen einige zu Ihnen und andere eben nicht.

Zu einem Anbieter kommen genau die passenden Kunden, wenn er es versteht, sein Angebot authentisch zu kommunizieren. Wenn Sie also nicht nur authentisch auftreten, sondern auch den Kunden mit den Teilen Ihres Bauchladens zuwinken, die Ihnen am besten liegen und den Kunden am

Kunden anlockt, die Sie wollen, entscheidet die Praxis. Und die erfordert Lust am Experimentieren.

Bleiben Sie lange genug und voll authentisch auf Ihrem Baum hocken, gern auch mit dem kompletten Bauchladen. Wenn nach einiger Zeit – je nach Ihrem Angebot, Budget und Durchhaltevermögen können das zwei, drei, zehn oder mehr Monate sein – nicht die Wunschkunden kommen, dann hoppeln Sie weiter zum nächsten lokalen Optimum.

Eine Positionierung dient vor allem dazu, Kunden und Ihnen eine schnelle Entscheidung zu erleichtern, ob Sie zueinander passen. Wenn Sie dies mit Experimentierfreude angehen, authentisch bleiben und sich nicht zu ernst nehmen, wird's ein Leichtes sein, die Kunden zu bekommen, die Sie sich wünschen. ◀◀



Zum Autor

Mathias Maul

Autor Vom Coach zum Unternehmer

(Junfermann Verlag).

www.vomcoachzum-unternehmer.de

MARKANTE PERSÖNLICHKEIT

Nicht so viel wie möglich, sondern so wenig wie nötig:
Warum sich eine klare Positionierung lohnt.



VON MIRIAM ZAGEL

Eine Marke in Training, Beratung, Coaching, das ist immer so eine Sache. Einerseits: Wer wäre nicht gern *der* Berater für Change-Management. *Der* Trainer für den Pharma-Vertrieb. *Der* Coach für Familienunternehmer. Andererseits tun sich viele schwer damit, sich dafür klar genug zu positionieren.

Die großen Namen unserer Branche besetzen genau *ein* Thema. Seiwert steht für Zeitmanagement. Sprenger für Führung und Vertrauen. Malik für Management. Neben ihnen gibt es eine große Zahl an Beratern, ob Neueinsteiger oder erfahrene Berater im Mittelfeld, die so viel wie möglich anbieten. Vielen fällt es schwer, sich für eine klare Positionierung zu entscheiden – weil sie fürchten, dass ihnen damit potenzielle Kunden verloren gehen. Dabei ist es ein Trugschluss anzunehmen, wegen eines breiten Angebots mehr Aufträge zu haben. Fakt ist: Je mehr unterschiedliche Leistungen ein Berater anbietet, desto weniger traut ein potenzieller Kunde ihm in jedem einzelnen Bereich zu.

In der Folge kommt es zu dem, was Giso Weyand den „Durchwurstel-Reflex“¹ nennt: Der Berater nimmt fast jeden Auftrag an, ganz gleich, ob das Thema zu seiner Kernkompetenz gehört oder nicht. Schnell hetzt er von Führungstrainings in einem Pharma-Konzern zum internationalen Teambuilding eines Automobilzulieferers und coacht zwischendurch noch ein

paar Nachwuchsführungskräfte, den Junior-Chef eines Familienunternehmens und einen Vertriebsteamleiter. Auf diese Weise wird sich das Geschäft eher zufällig entwickeln, das Angebot wird immer breiter. Das mag in Ordnung sein. Wer mit seiner Arbeit zufrieden ist, genügend Aufträge hat, bei seinen Kunden geschätzt ist und dabei Spaß hat, der hat tatsächlich keinen großen Druck, etwas zu verändern.

Die jüngste Studie des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU) zeigt, wie kritisch Unternehmen inzwischen bei der Auswahl ihrer Berater vorgehen. Sie verlangen noch vor Projektstart klare Belege für Nutzen und Auswirkungen und „erwarten zunehmend belastbare Umsetzungserfolge in den Beratungsprojekten“. Weiter heißt es: „Dies führt zu einem weiteren Wachstum funktionaler oder branchenorientierter Beratungsspezialisten.“²

Der Kunde braucht einen Berater üblicherweise für ein spezifisches Problem. Je genauer Profil und Erfahrung des Beraters dazu passen, desto besser. Wenn ein Unternehmen zum Beispiel im Rahmen einer Fusion zwei Customer-Service-Bereiche zusammenführen muss, samt den Anforderungen vom Prozess-Angleich bis zum Stellenabbau – welcher Berater wird eher den Zuschlag erhalten: der Change-Berater für alle Branchen vom Konzern bis zum Familienunternehmen? Oder der Customer-Service-Spezialist mit Projekten ausschließlich in die-

sem Bereich, mit konkreter Erfahrung auch im Change-Management und bei Fusionen?

Eine Positionierung zu entwickeln und auszubauen bedeutet auch, das eigene Geschäft in die Hand zu nehmen und zu steuern, anstatt sich nach zufälligen Anfragen zu richten. Ja, es bedeutet auch, einmal auf Aufträge und Umsatz zu verzichten, um die eigene Positionierung zu stärken und glaubwürdig zu bleiben. Dazu gehört Mut. Über eine Marke lassen sich auch Arbeit und private Interessen miteinander verbinden. Ein Führungstrainer ist in seiner Freizeit Segelflieger. Sein Hobby erfordert ein ruhiges, überlegtes Vorgehen – Teile seiner Persönlichkeit, die auch auf seine Arbeitsweise schließen lassen. Sein Hobby stützt in diesem Fall die Glaubwürdigkeit seiner Marke.

Überdies ermöglicht eine Marke es auszuwählen, mit welchem Thema, in welchem Umfeld, mit welchen Menschen und in welcher Atmosphäre ein Berater seine Arbeitszeit verbringen möchte. Fühlt er sich im Maßanzug mit feinen Lederschuhen in den Vorstandsetagen wohl oder läuft er eher mit Helm und Sicherheitsweste durch Produktionshallen, um dort die Vorgänge zu verbessern? Liebt er ein politisches Umfeld mit der erforderlichen Diplomatie oder den direkten Umgang, geradeheraus und mit Bodenhaftung? Begeistert er sich für Technik oder für Finanzen oder für psychologische Hintergründe im Zwischenmenschlichen? ▶

1 Vgl. Giso Weyand: Das Berater-Buch für Consultants, Trainer und Coaches. Strategien, Lösungen und Insider-Wissen für Ihren Erfolg. Frankfurt am Main, Campus 2013, S. 73f.

2 Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., Facts & Figures zum Beratermarkt 2014/15

Anregungen für Ihre Positionierung

Die folgenden Fragen können helfen, eine Positionierung zu finden oder noch klarer herauszuarbeiten. Beantworten Sie sie so konkret wie möglich. Anstelle von „am liebsten Coachings“ steht dann: „Am liebsten coache ich Führungskräfte im Vertrieb, die neu in ihrer Position sind und ein paar Anfangsfehler gemacht haben, die wir zusammen ausbügeln.“

- Was sind Ihre Themen?
- Welche davon sind Ihre Kernkompetenzen?
- Was von Ihrer Arbeit machen Sie am liebsten?
- Womit werden Sie am zuverlässigsten und häufigsten gebucht?
- Was würden Sie im Grunde noch lieber machen?
- In welcher Branche haben Sie am meisten Erfahrung?
- Mit welcher Unternehmensform haben Sie am meisten Erfahrung?
- Was sind darüber hinaus Ihre persönlichen Interessen?
- Welche Erfahrungen in Ihrem bisherigen Berufsleben und in Ihrer Ausbildung haben Sie am stärksten geprägt? Inwiefern?
- Wer ist Ihr Lieblingskunde und warum?
- Welche Aufträge in den letzten drei Jahren haben Sie nach Ihrer Einschätzung am besten umgesetzt? (Branche, Thema, direkter Kontakt, welches Fachwissen war erforderlich und was hat Ihr persönlicher Stil dazu beigetragen?)
- In welchem Umfeld fühlen Sie sich am wohlsten?
- Welches persönliche Merkmal schätzen Ihre Kunden an Ihnen?
- Welche Projekte der letzten 12 Monate haben Ihnen am wenigsten gefallen? Woran lag das?
- Mit welchen Kunden und Aufträgen hatten Sie in der Vergangenheit Schwierigkeiten – persönliche, fachliche, organisatorische ...?
- Bei welchen Themen stehen Ihre Kunden unter Handlungsdruck?
- Ihr Kunde empfiehlt Sie weiter, was würde er dabei in *einem* Satz über Sie sagen?

So mancher Berater, Trainer oder Coach ist des Reisens leid. Auch als Strategieberaterin kann ich mich nach Oberbayern „zurückziehen“ und meine Aktivitäten auf mittelständische Unternehmen beschränken: vor allem dann, wenn ich die Region und ihre Strukturen kenne, selbst aus einem Familienunternehmen vor Ort stamme und natürlich auch den Dialekt spreche. So jemand wird als „eine von uns“ gut gebucht. Umgekehrt hat eine Kommunikationstrainerin eine Vorliebe für Indien und hat auch lange dort

gelebt. Sie möchte am liebsten in beiden Ländern sein und bietet nun interkulturelle Kommunikation für beide Seiten, wofür sie regelmäßig auch in Indien ist.

Wohin es einen Berater professionell verschlägt, ist selten Zufall, sondern die Konsequenz aus seiner Erscheinung und seinem Profil. Mit einer klaren Marke lässt sich das gezielt beeinflussen, vorausgesetzt, das Bild ist stimmig und passt zum Typ des Beraters. Wie also funktioniert so eine Markenbildung?

Im Idealfall leiten Berater die Positionierung aus ihren Vorlieben, Stärken und Schwächen ab. Was passt zu ihnen, wofür bringen sie den richtigen Stallgeruch mit? „Umsetzungsstärke“, „maßgeschneiderte Angebote, nachhaltige Lösungen“, „Professionalität“ – all dies sind keine Besonderheiten, Kunden setzen das voraus. Das ist, als stünde auf der Limonade „trinkbar“ oder auf dem Autoreifen „straßentauglich“.

Die Spezialisierung kann auf vielerlei Wegen erfolgen: die Führungstrainerin im Technologiekonzern, der Vertriebsexperte für Banken und Sparkassen, der Berater für Innovationsprojekte im Maschinenbau. Oder die Beschränkung auf eine Hierarchieebene – Coaching im mittleren Management, in einer Region, etwa für Familienunternehmen in Ostwestfalen, mit einer besonderen Methode, einem besonderen persönlichen Arbeitsstil. Selbst ein markanter Bruch im Lebenslauf macht eine Marke interessant: der Coach, der früher Schauspieler war, ein Führungstrainer, der eine Erzieherausbildung hat und eine Kita geleitet hat. All das kann spannend sein, wenn ich es glaubhaft darzustellen verstehe und wenn es zu einem stimmigen Gesamtbild beiträgt. Die Berater-Marke führt nach meiner Erfahrung auch zu einer klaren Haltung. Wer ganz bewusst plant, welche Aufträge zur eigenen Positionierung passen und mit wem er arbeiten möchte, begegnet dem Kunden automatisch auf Augenhöhe. Entscheidend ist, wie so oft, dabei konsequent zu bleiben. ◀◀



Zur Autorin
Miriam Zagel

berät Trainer, Coaches, Berater und Interim-Manager bei ihrem Marktauftritt. Sie ist außerdem freie Beraterin im Team Giso Weyand.

Grundausrüstung für Coaching



Björn Migge
Handbuch Coaching und Beratung
Wirkungsvolle Modelle, kommentierte Falldarstellungen, zahlreiche Übungen
3., überarb. und erweiterte Aufl. 2014.
737 Seiten. Gebunden.
€ 58,00 D • ISBN 978-3-407-36539-2
Auch als [E-Book](#) erhältlich.

Björn Migge gibt mit diesem Handbuch einen ausführlichen Überblick über wichtige Praxismodelle, Methoden und Beratungsanlässe im Coaching und in der Beratung. Sie erhalten Konzepte, Übungen sowie spannende Fallvignetten und Lösungen.

Die Themen:

- Definition, Struktur und Ablauf des Coachings
- Die Ausbildung zum Coach – worauf geachtet werden muss
- Kernkompetenzen, Qualitäten eines Coachs
- Sinnorientiertes Coaching – Elemente der Logotherapie und Existenzanalyse
- Akzeptanz, Wille und Engagement im Coaching
- Spiritualität im Coaching
- Trance und hypnotische Sprachelemente im Coaching
- Schema-Coaching, Klopf-Coaching
- Marketing und Selbstständigkeit für Berufsanfänger

»Für alle, die sich für Coaching, Beratung und Therapie interessieren, ein spannendes und hilfreiches Handbuch. Für Ausbildungsleiter im Coaching und in der Beratung ein Muss.« *Training aktuell*



Leseprobe



Sonia Weidenmann / Bernd Weidenmann
75 Bildkarten für Coaching und Beratung
2013. 75 Karten (16,8 x 24,5 cm) in hochwertiger Klappkassette.
Mit 32-seitigem Methoden-Booklet
€ 49,95 D (unverb. Preisempfehlung)
ISBN 978-3-407-36535-4

Die Box enthält 75 stabile Bildkarten mit anregenden Fotos. Dazu gibt es ein ausführliches Booklet mit didaktischem und psychologischem Hintergrundwissen. So lernen Sie, wie man erfolgreich mit dieser Methode arbeitet.

Die Themen:

Persönliche Ziele, Beziehungsprobleme, Selbstreflexion, Feedback, Prozessanalyse, inneres Team, Imagination, Anker von Schlüsselsätzen, Reframing, Krisen, Projektion, Traumata, Work-Life-Balance, Stressbewältigung, Meditation, Kreativität ...



Alica Ryba / Daniel Pauw / David Ginati / Stephan Rietmann (Hrsg.)
Professionell coachen
Das Methodenbuch: Erfahrungswissen und Interventionstechniken von 50 Coachingexperten
2014. 548 Seiten. Gebunden. € 49,95 D
ISBN 978-3-407-36547-7
Auch als [E-Book](#) erhältlich.

50 Coaching-Experten haben in diesem Werk ihr Wissen und ihre Erfahrungen gebündelt:

- Zahlreiche Coachingtools zur Gestaltung wirksamer Interventionen
- Übungen zur Weiterentwicklung der eigenen Coachingkompetenz und
- Hilfestellungen für die praktische Coachingtätigkeit.

Mit wertvollen Anregungen zur eigenen Profilbildung sowie Etablierung am Markt und einem umfangreichen Adressteil.



NEBENBEI ZUR MARKE WERDEN

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

VON NICO ROSE

Wer sich den deutschen Coachingmarkt genau anschaut, wird unweigerlich erkennen: Die meisten Anbieter sind „Auch-Coaches“. Das heißt, sie bieten *auch* Coaching an und erwirtschaften das Gros ihres Umsatzes mit anderen Dienstleistungen. Die nüchterne Wahrheit lautet: Coaching ist *kein* Hauptberuf, sondern für die meisten Anbieter maximal ein Zubrot. Jene Menschen, die in Deutschland ausschließlich vom

Coaching leben könn(t)en, passen nach meiner Einschätzung alle zusammen in einen kleinen Kinosaal. Ungleich größer ist die Gruppe der Allrounder („Trainer/Berater/Coach“), deren Haupteinkommen meist aus dem Trainingssektor stammt. Schließlich gibt es dann noch die Gruppe von Personen, welche, so wie ich, zunächst einmal Angestellte sind, nebenbei jedoch einem „bezahlten Hobby“ nachgehen. Meine Situation: Ich eröffnete kurz vor dem 30. Geburtstag eine Coachingpraxis in

Wiesbaden und bestritt 2010 erstmals vollständig meinen Lebensunterhalt damit (zusammen mit etwas Freelancer-Arbeit für eine Beratungsfirma). Parallel schloss ich meine Doktorarbeit ab. Dennoch entschied ich mich dafür, meine Zelte dort abzubrechen, um wieder in meine Heimatstadt, nach Hamm/Westf., zu ziehen, wo meine heutige Frau ein Familienunternehmen mit leitet.

Im Unterschied zum wirtschaftsstarken Rhein-Main-Raum ist Hamm, freundlich ausgedrückt, kein El Do-

rado für Coachingdienstleistungen. Es hat 180.000 Einwohner, doch kaum nennenswerte Großunternehmen, und die Akademikerquote an der Workforce liegt 50 Prozent unter dem Bundesdurchschnitt. Von daher war mir bewusst, dass ich im Hinblick auf die anstehende Familiengründung in ein Angestelltenverhältnis wechseln würde. Seit fünf Jahren arbeite ich nun in der Zentrale von Europas führendem Medienkonzern, Bertelsmann, in Gütersloh, 55 Kilometer entfernt. Gleichzeitig coache ich jeden Monat eine Handvoll Klienten und halte rund 30 Vorträge pro Jahr.

Wie lässt sich dies störungsfrei und sogar mit wechselseitigem Gewinn unter einen Hut bringen?

Vertrag kommt von vertragen

Zunächst: Es bedarf besonderer Gründe (z.B. Bedenken in puncto Wettbewerbsrecht), wenn ein Arbeitgeber eine Nebentätigkeit *verbieten* will; grundsätzlich ist es Arbeitnehmern freigestellt, einen Nebenerwerb aufzunehmen. Gleichzeitig enthalten gängige Arbeitsverträge einen Passus, welcher den Arbeitnehmer verpflichtet, etwaige Nebentätigkeiten *anzuzeigen*, z.B. um potenzielle Interessenkonflikte offenzulegen. In meinem Fall habe ich schon in der Bewerbungsphase dargelegt, dass ich das Coaching unbedingt „auf kleiner Flamme“ weiterführen möchte.

Es wurde dann ein Side Letter zu meinem Arbeitsvertrag aufgesetzt, der eine Höchstdauer pro Woche für die Nebentätigkeit festlegt und weiterhin regelt, dass ich weder organisationsinterne Klienten annehmen darf, noch direkten Wettbewerbern des Arbeitgebers diese Dienste anbiete. Dieses Konstrukt besteht seit fünf Jahren völlig störungsfrei.

Kniffliger ist die Frage der Positionierung. Um mit meinen Dienstleistungen sichtbar zu sein, betreibe ich eine Homepage und bin auf einer Vielzahl von Plattformen aktiv, von Xing und LinkedIn über Twitter und Google+

bis hin zu YouTube und Slideshare. Weiterhin betreibe ich seit Mitte 2013 einen englischen Blog, welcher wiederum ein deutsches Pendant ablöste, das zwischen 2009 und 2013 Bestand hatte. Darüber hinaus blogge ich regelmäßig für die Seite www.lead-digital.de und schreibe Gastbeiträge für eine Vielzahl von Publikationen, meist im Umfeld HR/Leadership.

Rat mal, wer da spricht

Klar ist es da nützlich, den Namen eines bekannten Unternehmens im Profil zu tragen. Dieser Umstand verschafft eine Grundaufmerksamkeit,

Engagements erfolgen honorarfrei, der Veranstalter trägt maximal die Fahrtkosten.

Auf der anderen Seite stehen Engagements, in denen zweifelsfrei Expertise zu jenen Aspekten gewünscht wird, die meinen Hauptberuf maximal am Rande berühren. Hier positioniere ich mich entsprechend als freiberuflicher Experte, habe eine eigene CI – und arbeite auf eigene Rechnung. Selbstverständlich erwähne ich an passender Stelle meinen Hauptjob (meist gleich in der Vorstellung), um einen Haken an die Sache zu machen. Im Netz kann sowieso jedermann die Tatsachen erkennen, ich möchte ein-

Der Arbeitgeber profitiert von gelungenen Auftritten.

die dem ausschließlich Selbstständigen größtenteils verwehrt bleibt. Es stellt sich bei meinen unterschiedlichen Rollen jedoch stets die Frage, *wer genau* da spricht, wenn er gefragt wird. Ich bin mittlerweile in der komfortablen Situation, dass ich aus *beiden* Rollen heraus – Konzern-Manager *und* Experte – regelmäßig Anfragen erhalte. Das betrifft naturgemäß nicht so sehr das Thema Coaching, sondern eher Einladungen für Interviews und Vorträge.

Ich habe mir in solchen Fällen eine gründliche Auftragsklärung angewöhnt, um zu verstehen, *welcher* von den verschiedenen Hüten, die ich aufhabe, jeweils im Vordergrund stehen soll. Beispielsweise halte ich Vorträge über Employer Branding. Die Inhalte stammen dann mehrheitlich aus meinem Hauptjob. Hier ist der „BertelsMann“ gefragt – ich verwende meinen beruflichen Titel, das entsprechende Corporate Design und die zugehörigen Kontaktdaten. In solchen Momenten bin ich eindeutig der hauptberufliche Manager, welcher zu einem Fachvortrag eingeladen wurde. Im Übrigen bedeutet das auch: solche

fach etwaige Verwirrung vermeiden. Im Übrigen profitiert mittelbar auch mein Arbeitgeber von gelungenen Auftritten.

Weiterhin gibt es Grenzfälle, bei denen nicht eindeutig feststeht, in welcher Rolle ich gefragt bin. Auftragsklärung heißt dann auch eine klare Ansage gegenüber Veranstaltern. Dann sage ich beispielsweise: „Ich spreche gern für Sie zum Thema X, aber nur in der Rolle des Freiberuflers.“ Bislang ist das ohne Wenn und Aber akzeptiert worden.

Warum tue ich das? In meiner Rolle als „Nico Rose, der Experte“ kann ich ein Stück pointierter argumentieren, eben weil ich nur für mich selbst verantwortlich zeichne. Als Mitarbeiter von Bertelsmann trage ich auch Verantwortung für die Marke und die Integrität des Unternehmens.

Manchmal ergibt sich auch ein Mittelweg. Unter meinen Blogartikeln für www.lead-digital.de steht, dass ich (auch) für ein führendes Medienunternehmen arbeite, ohne direkt den Arbeitgeber zu nennen, was einerseits den Tatsachen entspricht und andererseits gewährleistet, dass der Name ▶

Arbeitgeber werden sich flexibel zeigen müssen, um gerade die Besten längerfristig an Bord zu halten.

Bertelsmann nicht direkt mit Aussagen in Verbindung gebracht wird, welche unter Umständen nicht zur Markentonaltät passen.

Darstellung auf Xing & Co.

Wer heutzutage im Management arbeitet oder als Freiberufler Kunden akquirieren möchte, kommt meines Erachtens nicht um ein Profil auf Xing (und ggfs. LinkedIn) herum. Wer beides gleichzeitig ist, steht vor der Herausforderung, beide Rollen innerhalb eines Profils angemessen abzubilden. Von zwei Profilen für unterschiedliche Rollen rate ich übrigens dezidiert ab. Mittlerweile bieten fast alle Plattformen die Möglichkeit, mehrere berufliche Rollen anzugeben und mit Links und Informationen zu versehen.

Trotzdem stellt sich die Frage: Welche „Headline“ steht denn drüber? Hier habe ich für mich eine Entscheidung getroffen: Bei Xing zum Beispiel steht mein Job bei Bertelsmann im Titel, denn dort entsteht auch das Gros meines Einkommens. Man kann natürlich ohne Probleme noch weitere Angaben in die entsprechenden Zeilen quetschen. Nach einer Testphase habe ich mich aus ästhetischen Gründen dagegen entschieden. Ich vertraue darauf, dass mich die richtigen Kunden auch in meiner Rolle als Freiberufler finden, zumal die entsprechende Homepage in der Google-Suche auf Rang 1 auftaucht, wenn man nach meinem Namen sucht.

Fazit: für Transparenz sorgen

Die beiden entscheidenden Erfolgskriterien für ein „berufliches Doppelleben“ sind meines Erachtens ein hohes Maß an Bewusstheit für die potenziellen Fallstricke einer solchen Situation – und als Folge größtmögliche Transparenz in alle Richtungen, vor allem natürlich für den Arbeitgeber und die Kunden. Dazu gehören nach meiner Erfahrung auch ein Stück weit das Ausloten von Spielfeldern und deren Grenzen sowie das Finden von guten Kompromissen. Und dies wiederum erfordert Zeit; es ist ein System, das sich einschwingt und nicht einfach vom einen auf den anderen Tag existiert.

Ich vermute einmal, dass dieser Artikel vielen in zehn Jahren wie ein Relikt aus alten Zeiten vorkommen wird. Ich gehe davon aus, dass „Proteische Karrieren“¹, also entgrenzte Lebensläufe, in denen sich Phasen der Festanstellung und der Selbstständigkeit bzw. des Unternehmertums regelmäßig abwechseln (oder eben überlappen), in Zukunft eher die Regel denn die Ausnahme sein werden. Arbeitgeber werden sich flexibel zeigen müssen, um gerade die Besten längerfristig an Bord zu halten. Von daher schätze ich mich glücklich, bereits seit einigen Jahren ein Stück weit in dieser Zukunft leben zu können. ◀◀



Zum Autor

Dr. Nico Rose

Diplom-Psychologe, promovierter BWLer, hat ein Master-Studium in Positiver Psychologie abgeschlossen.

www.excellis-coaching.de

¹ Siehe: Rose, Nico (2015): Die Proteische Karriere als Berufsweg der Zukunft. In: Gero Hesse & Roland Mattmüller (Hrsg.): Perspektivenwechsel im Employer Branding: Neue Ansätze für die Generation Y und Z (S. 97–100). Wiesbaden: Gabler



Neue Kunden gefällig?

KEYWORD-ADVERTISING

auf www.managerSeminare.de



Gewinnen Sie Ihre Kunden da, wo der thematische Bezug zu Ihren Produkten und Dienstleistungen besteht.

Sie werben

- ✓ punktgenau
- ✓ thematisch passend
- ✓ ohne Streuverlust

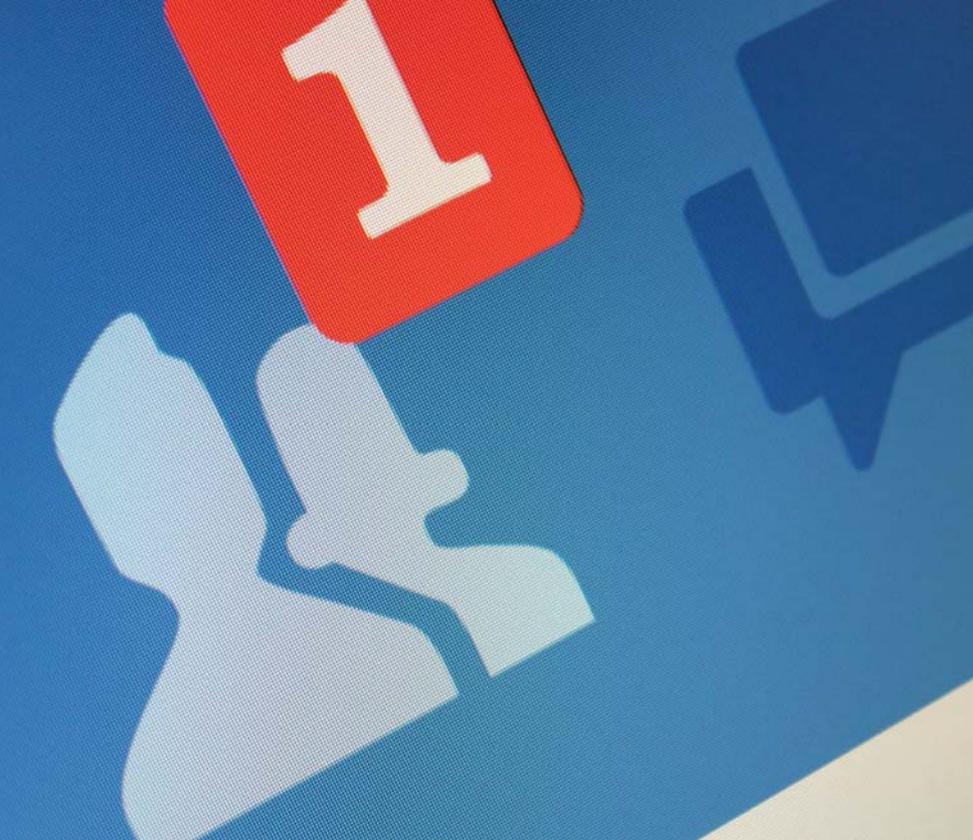
Sprechen Sie mich an!

managerSeminare.de
DAS WEITERBILDUNGSPORTAL



Ihr Ansprechpartner

Uwe Schmitt
Anzeigenleitung
Telefon: 0228 97791-45
uwe.schmitt@managerSeminare.de



MÖGLICHST POSITION EINS

Wie lässt sich Ihr guter Name im Internet platzieren?
Über Profile, Testimonials und andere Helfer.

VON HENRI APELL

Herr Meyer sucht ein Kommunikationsseminar für sich und hat schon einige Institute in der engeren Wahl. Auf deren Internetpräsenz findet er alle Termine und den Ort, an dem es stattfinden soll. Das alles passt schon mal.

Bei der Seminarbeschreibung findet er auch den Namen des Trainers. Da tauchen bei ihm Fragen auf:

- Kennt der sich mit dem Thema auch gut aus?
- Kann er das überhaupt gut vermitteln?
- Wie viel Erfahrung hat er?
- Wie wirkt er auf mich?

Um Antworten zu finden, gibt er den Namen des Trainers bei Google ein.

Schon tauchen die ersten Ergebnisse auf und er klickt einige davon auch an, um mehr über den Seminarleiter zu erfahren. Nach einigen Minuten denkt er: „Oha!“

Wofür steht dieses „Oha!“? Meint er: „Zum Glück habe ich mich noch nicht angemeldet.“ Oder eher: „Interessant! Der versteht sein Geschäft. Da habe ich eine gute Wahl getroffen.“

Zum Glück können Sie das steuern und das sollten Sie auch tun. Der erste Schritt wäre jetzt, einfach mal Ihren Namen zu googeln und die Ergebnisse auf der ersten Seite anzuschauen. Und uns interessieren zunächst nur die. Kaum jemand schaut sich die Ergebnisse auf der zweiten Seite bei Google an. Schon gar nicht, wenn er zufriedenstellend informiert wird. Was steht da über Sie? Was finden Sie über sich?

Und noch wichtiger: Können Sie all diese Ergebnisse selbst beeinflussen?

Nehmen wir noch ein Beispiel. Googeln Sie einmal nach „Stéphane Ettrillard“. Was finden Sie dort? Die Domain mit seinem Namen, sein Xing-Profil, seine Facebook-Seite, ein Video auf YouTube, seine Angebote und – als Autor vieler Bücher – seine Autorensite bei Amazon. Dazu werden auch noch Portraitbilder von ihm angezeigt.

Nun kommen wir zur entscheidenden Frage: Hat er die Kontrolle über all diese Ergebnisse? Ja, die hat er. Seine Website ist auf Platz eins, und dann folgen seine wichtigsten Social-Media-Kanäle. Alles richtig gemacht! Hier sehen Sie schon, wie wichtig Social Media für Ihren guten Ruf ist. Werden diese Accounts mit Ihrem Namen verknüpft, so erscheinen Sie innerhalb kürzester Zeit auf den vordersten Plätzen bei Google.

Daher wäre jetzt Ihr nächster Schritt: Sichern Sie sich Ihren guten Namen! Ganz egal, ob Sie diese Netzwerke mögen oder nicht. Das ist natürlich einfacher mit „exotischen“ Namen wie meinem. Es gibt einfach sehr wenige „Henri Apell“ und sowohl auf Twitter, Xing, LinkedIn, Facebook, Google+ oder auf YouTube habe ich einen entsprechenden Account. Ferner auf Pinterest, Instagram und auf ganz vielen anderen Plattformen, die schon wieder verschwunden sind oder die niemand mehr kennt. Man weiß halt vorher nicht, ob es ein neuer Stern am Social-Media-Himmel wird oder nur ein kurzer Sternenschweif.

Nebenbei bemerkt: Es gibt etliche Kollegen, die sich Social-Media-Accounts mit ihrem Namen von den einstigen Besitzern desselben Namens abgekauft haben, damit sie und nur sie selbst unter diesem Namen zu finden sind.

Wenn Sie Ihren Namen in diesen Kanälen registriert haben, dann sollten Sie diese Seiten auch mit Leben füllen, zumindest mit ein bisschen Leben. Xing und LinkedIn sind Kanäle, die rein geschäftlich benutzt werden. Verwenden Sie also Zeit und Sorgfalt

auf das Ausfüllen Ihres Profils und Leistungsangebots. Dadurch werden Sie über die Keywordsuche gefunden – auch von potenziellen Kunden und Auftraggebern.

Bei Twitter scheiden sich ein wenig die Geister. Manche nutzen es exzessiv wie ich, andere nur sporadisch. Als Coach oder Trainer können Sie sogenannten „Influencern“ folgen, also Kolleginnen und Kollegen, die in Ihrer Branche Autorität besitzen. Deren Beiträge können Sie weiterverbreiten und so auch neue virtuelle Kontakte knüpfen. Bei Twitter kann man seine Beiträge sehr gut automatisieren. Ich nutze dafür das kostenlose Tool Hootsuite¹. Sie können auch bestimmte Beiträge über längere Zeiträume mehrmals posten. Das fällt nicht weiter auf und ist gängige Methode bei vielen Nutzern.

Bei Facebook können Sie sowohl ein Profil als auch eine Seite anlegen. Viele machen hier den Fehler, dass sie im Profil nur private Dinge posten und auf ihrer Seite nur berufliche Aspekte. Das lässt sich gerade bei Trainern und Coaches nur schwer trennen, weshalb Sie auch auf Ihrem Profil über Ihre Trainings oder Coachings schreiben sollten. Die Beraterin Kerstin Hoffmann hat dazu einen hervorragenden Artikel auf ihrem Blog veröffentlicht².

Gut ist es auch, immer wieder Bilder von Aktionen oder neue Porträts von sich zu veröffentlichen. Das Smartphone macht dies sehr einfach, weil Sie die Fotos direkt auf Facebook posten können. Überhaupt werden Bilder und auch Videos immer wichtiger in den sozialen Netzwerken. Auch kurze Videos per Smartphone können Sie direkt auf Facebook posten. Die Interaktion ist bei Bildern oder Filmen höher als bei Websites und Text, was sich wieder positiv auf die Sichtbarkeit bei Google auswirkt.

Wichtig ist zudem auch YouTube. Weil dies ein Teil des Google-Konzerns ist, stehen diese Videos immer sehr weit

oben im Ranking der Suchmaschine. Daher wäre zu überlegen, einen kurzen Imagefilm erstellen zu lassen oder beim nächsten Vortrag eine Kamera mitlaufen zu lassen. Alles Material für den YouTube-Kanal, und schon sind Sie einen Schritt weiter auf dem Weg in die Sichtbarkeit.

Für Buchautoren empfehle ich ein Autorenprofil bei Amazon. Es erscheint bei Google nach einiger Zeit automatisch ganz vorn, weil Google den Angaben von Amazon sehr vertraut und sie auch als wichtig einstuft. Dies wirkt sich immer auf das Ranking bei Google aus.

Was mache ich, wenn mein Name sehr häufig vorkommt? Versetzen Sie sich

Blog geäußert. Solch einen Artikel auf der ersten Seite bei der Recherche auf Google zu finden, ist gewiss nicht nützlich für Sie. Auch wenn das nur eine Einzelmeinung ist, es beeinflusst diejenigen, der Informationen über Sie sucht. Zufriedene Kunden äußern sich eben weniger im Internet als unzufriedene. Daher fragen einige Trainer und Coaches gezielt nach Kundenmeinungen und veröffentlichen sie dann als „Testimonials“ auf ihrer Website. Auch das trägt zu einer guten Reputation bei.

Solch ein negativer Artikel über eines Ihrer Seminare kann gar nicht bei den vorderen Suchergebnissen auftauchen, wenn Sie all das beherzigen,

Versetzen Sie sich in die Lage eines Interessenten, der nach Ihnen sucht.

in die Lage eines Interessenten, der nach Ihnen sucht. Er gibt Ihren Namen ein und findet unterschiedliche Treffer. Als nächsten Schritt wird er die Suche verfeinern: „Martin Müller, Coach“ oder „Sabine Meier, Kommunikationstrainings Hamburg“. Genauso gehen Sie in Ihren Profilen vor und ergänzen Ihren Namen dementsprechend.

Mit diesen Profilen können Sie gezielt an Ihrer Reputation arbeiten, indem Sie die Beschreibungen dort entsprechend einstellen:

- Was sind Ihre Schwerpunkte?
- Wer sind Ihre Kunden?
- Was genau bieten Sie an?
- Wo sind Sie überall tätig?

Nehmen wir mal den schlimmsten Fall an: Einer Ihrer Seminar-Teilnehmer war unzufrieden und hat dies auch auf einer Plattform oder auf seinem

was Sie hier gelesen haben. Es kostet nur ein bisschen Mühe, doch der Aufwand mit Ihren sozialen Medien lohnt sich. Es geht um Ihren guten Namen. ◀◀



Zum Autor

Henri Apell

Coach, Online-Berater,

Blogger und Autor von

Fachartikeln und E-Books.

www.henriapell.de

¹ www.hootsuite.com

² <http://www.kerstin-hoffmann.de/pr-doktor/2015/04/08/facebook-marketing-speaker-autoren-persoennlichkeiten-fanpage-persoennliches-profil/>



BLEIBEN SIE DRAN!

Wo Glück draufsteht, sollte auch Glück drinstecken.
Positionierung versus Bauchladen.

VON TANJA PETERS

In der Berater- und Trainerszene steht das Wort Positionierung 2015 sicherlich auf der Liste der meist benutzten Wörter. Positionierungsangebote sprießen wie Unkraut aus dem Boden. Man kann sich online positionieren lassen, in der Gruppe oder alleine. Es geht in der Regel um den Unique Selling Point und viel Werbung für das Signatur-Produkt. Und ohne kostenfreies Webinar für genau dieses Produkt sowie eine möglichst umfangreiche E-Mail-Liste geht sowieso heutzutage gar nichts mehr. Ist das wirklich so? Oder gibt es noch andere Wege? Lassen Marketingexperten hier nur eine schillernde Seifenblase los, die bald platzen wird? Ich bin der festen Überzeugung, dass es

eine Positionierung braucht, um sich in diesem Markt zu behaupten. Meine Idee ist jedoch nicht die einer klassischen Marketing-Positionierung, die sich von errechneten Parametern für Zielgruppenstärke, Marktsegment sowie Marktnischen ableiten lässt, sondern sich vielmehr der Frage nähert: Coach, Trainer, Berater, wofür stehst du? Für mich macht genau das den Unterschied. Ich kann mich gerne Glückstrainer nennen und passende Angebote dazu anbieten, weil ich denke, das braucht die Welt jetzt. Wenn ich es jedoch selbst nicht spüre und anderen nicht erklären kann, warum genau ich Menschen das Glück näherbringen kann, wird es auch mein Kunde nicht spüren. Wenn kein Feuer in mir brennt, wird es auch keinen Funken der Begeisterung geben, der

überspringen kann. Dann bleibt es bei einem schönen Slogan, einer hübschen Website und wenig Kunden.

Denn die Kunden merken sofort, ob jemand authentisch positioniert ist und die Vision und Message kongruent mit dieser Person sind. Lasse ich die Frage „Wofür stehst du?“ unbeantwortet, wirkt mein Agieren „aufgesetzt“ und entwickelt keine eigene Kraft.

Zusätzlich stößt uns die vermeintliche Positionierung „Glückstrainer“ auf die drei Kernfragen, die uns alle umtreiben, wenn es um Positionierung geht:

- Kann ich damit genug Geld verdienen, um meine Existenz zu sichern?
- Ist die Zielgruppe groß genug?
- Kann ich all mein Wissen einbringen oder muss ich mich total beschneiden?

Glück ist sicherlich eines der wichtigsten Ziele im Leben, also werden Menschen bereit sein, in ihr Glück zu investieren. Damit hätte ich die ersten beiden Fragen zufriedenstellend beantwortet: Größtmögliche Zielgruppe mit großer Bereitschaft zur Investition.

Als Glückstrainer stehe ich mir offen, wie ich das Glück zu den Menschen bringe. Ich kann Kommunikationsworkshops für glückliche Momente anbieten oder Konfliktberatung, damit das Glück schnell wiederkommt. Mit Glück in der Liebe durch besseres Aussehen habe ich dann auch direkt Sport, Ernährung, Kosmetik sowie Farb- und Stilberatung im Boot. Im Grunde kann ich *alles* unter dieser vermeintlichen Positionierung anbieten. Und damit wird es beliebig – der Bauchladen lässt grüßen – und ist eben genau das Gegenteil von gut und klar positioniert.

Ich möchte aufzeigen, wie es anders gehen kann. Dazu macht es Sinn, sich mit den folgenden Themen zu beschäftigen und vor allem mit der Schnittmenge dieser Themen.

Im ersten Schritt können wir uns dort positionieren und den Expertenstatus anpeilen, wo wir Kernfähigkeiten, große Kompetenz und Erfahrung ha-

ben. Es gilt also zu überprüfen, was ich schon gut kann. Diese Fragen können hilfreich sein:

- Was fällt mir sehr leicht?
- Was kann ich besser als andere?
- In welchem Thema bin ich schon Experte oder Expertin?
- Für welche Fähigkeit erhalte ich regelmäßig gutes Feedback oder echte Anerkennung von anderen?



Bei den meisten Coaches und Trainern wird dieses Feld der Fähigkeiten (siehe Abb.) wahrscheinlich übervoll werden. Nun gilt es, aus dieser Fülle von Fähigkeiten, Erfahrungen und Expertise genau das Richtige herauszuarbeiten. Dabei hilft das zweite Feld: Wofür können wir uns begeistern? Wenngleich wir viel Kompetenz über die Berufsjahre aufgebaut haben, gibt es Themen, die uns im Besonderen berühren und Begeisterung in uns hervorrufen. Hier führen folgende Fragen auf die Spur:

- Was kann ich tun, ohne müde zu werden?
- Bei welcher Tätigkeit bin ich im Flow und vergesse die Zeit?
- Was macht mich glücklich und zufrieden?
- Worüber kann ich mich so begeistern, dass ich andere mitreißer?

Und nun kommt der dritte Kreis dazu. Hier wird die eigene Motivation unter die Lupe genommen: Worauf kommt es mir in meiner Tätigkeit an? Was möchte ich unbedingt leben? Eine gute Work-Life-Balance? Oder möglichst oft neue Ziele und Herausforderungen? Steht der Mensch bei mir

im Mittelpunkt oder arbeite ich lieber leistungs- und ergebnisorientiert? Ist mir Sicherheit wichtig oder strebe ich eher nach ideellen Werten? Will ich mein eigener Chef sein oder brauche ich ein gutes Team um mich, damit meine Ideen fließen?

Um die Themen gut herauszuarbeiten, braucht es oft einen Sparringspartner, der an der richtigen Stelle die richtige Frage stellt. Denn manchmal werden wir Opfer des eigenen blinden Flecks und bleiben in dem verhaftet, was wir schon immer gemacht haben. Dann steht am Ende der Glückstrainer drauf und drin ist das alte Programm, das wir schon immer unter Beratung, Training und Coaching angeboten haben.

Wer sich dem Thema Positionierung nähern möchte und dazu bereit ist, den Bauchladen auszusortieren, dem können diese fünf Hinweise gute Wegbegleiter werden:

Mut tut gut! Der erste Schritt ist sicherlich die Entscheidung, dass Sie das Thema Positionierung ernsthaft angehen möchten. Sich im Vorfeld mit Ängsten auseinanderzusetzen ist sinnvoll und hilft, mutig in diesen Prozess einzusteigen und die nächsten Schritte zu gehen.

Suchen Sie sich einen Sparringspartner. Der Positionierungsprozess braucht den Blick von außen und eine Distanz zu den inneren Prozessen, die mit dieser Arbeit angestoßen werden. Wer sich an dieser Stelle gute Beratung leistet, sorgt für eine bessere Positionierung, für eine klare und effektive Umsetzung und damit für einen schnelleren Erfolg.

Nehmen Sie sich die Zeit, die es braucht. Mal eben zwei bis drei Stunden Beratung und schon ist die Positionierung fertig, das verspricht aus meiner Sicht wenig Erfolg. Es braucht die Auseinandersetzung mit den drei Kreisen – kognitiv und emotional.

Werden Sie sichtbar. Sobald die Positionierung steht, heißt es: Zeigen Sie sich! Hier tauchen erfahrungsgemäß Ängste und damit auch Coaching-Bedarf auf. Nehmen Sie das ernst und gehen Sie das Thema an. Jetzt ist die

Gelegenheit, alte und wenig hilfreiche Glaubenssätze aus dem Weg zu räumen. Das macht vieles einfacher und beschleunigt den Erfolg.

Bleiben Sie dran. Sie sind positioniert und mit ersten zielgerichteten Marketingmaßnahmen sichtbar geworden? Dann heißt es dranbleiben – gerade wenn der Markt Sie nicht sofort mit neuen Anfragen und Aufträgen überhäuft. Auch auf eine gute Positionierung samt Marketingmaßnahmen müssen Kunden erst einmal aufmerksam werden. In der Zeit füllen Sie die Positionierung mit Leben. Das kann von Social Media, etwa über einen eigenen Blog, bis hin zu Vorträgen reichen. Und ist damit noch lange nicht erschöpft. ◀◀



Zur Autorin
Tanja Peters
 ist Expertin für Positionierung und unterstützt Menschen auf dem Weg in eine erfolgreiche Selbstständigkeit.
www.diemutberaterin.de

GUT AUFGESTELLT?



MUT ZUR KLARHEIT

Wer gewinnt beim Nachdenken über die Positionierung:
das Bekenntnis zur Chance oder die Furcht vor dem Risiko?

VON NORBERT WÖLBL

Steigen wir mit einer einfachen Wahrheit ein: Wer sich traut, eine erkennbare Positionierung in seinen relevanten Märkten zu halten, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit erfolgreich sein – auch wirtschaftlich. Das beweist unter anderem eine langfristig angelegte Studie, die im Harvard Business Manager (6/2013) veröffentlicht wurde. Die Studie beobachtete 25.000 Unternehmen über 44 Jahre unter anderem zu der Frage, was die sogenannten Renditewunder unter ihnen auszeichnet.

Das Ergebnis scheint ebenso verblüffend wie einleuchtend – es gab am Ende nur zwei wirklich signifikante Kriterien:

1. Umsatz vor Kosten. Renditewunder investieren mehr in den Markt als in Kosten: das bedeutet Umsatz zu steigern ist wichtiger als Kosten zu senken.
2. Besser vor billiger. Mit anderen Worten: Konkurrieren Sie nicht über den Preis, sondern zeichnen Sie sich durch andere Unterscheidungsmerkmale aus. Renditewunder blicken auf ein eindeutiges und klares Profil, sie sind unverwechselbar und können durch diese Klarheit und Abgrenzung höhere Marktpreise und Margen erzielen.

Als Beispiel zwei Coaches mit völlig unterschiedlichen Ansätzen und Vertriebstechniken: Der erste Kollege, Stefan, hat eine mehrjährige Coaching-Ausbildung, liebt die Vielfalt der Aufgaben und nimmt nahezu jeden Auftrag an, zu unterschiedlichen Tagessätzen und in unterschiedlichen

Kontexten. Der durchschnittliche Tagessatz liegt bei etwa 800 Euro, nicht üppig, aber okay. Stefan kann aus seinem Netzwerk heraus agieren und die Auslastung findet er in Ordnung. Er macht im Grunde das, was andere auch anbieten und findet sich deshalb oft in Preisdiskussionen wieder. Der Vorteil: Er fühlt sich halbwegs krisenresistent, weil er so gut wie alles annimmt, und er denkt über Team-Erweiterung nach, weil die Anfragen mittlerweile seine Kapazitäten übersteigen. Das Geschäftsmodell ist halbwegs stabil, allerdings zeigt es wenig Positionierung.

Ganz anders dagegen Kollegin Sybille. Sie hat eine ebenso umfassende Ausbildung und entschied sich schon früh, ausschließlich Top-Führungskräfte in akuten Erschöpfungszuständen zu coachen. Genau darauf hatte sie ihre Fortbildung bis in den therapeutischen Bereich hinein ausgerichtet und ein eigenes Konzept aus körperbetonter Arbeit, hypnotherapeutischen Ansätzen und einer speziellen Sprach- und Gesprächstherapie entwickelt. Sie arbeitet nach strengen Prinzipien, gibt Regeln vor und besteht beispielsweise darauf, ihre Klienten wenigstens zwei Jahre zu begleiten. Sie betreut ihre Kunden nach der akuten Phase weiter. Sie liegt mit ihrem Tagessatz fast bei dem Dreifachen von Stefan und lehnt immer wieder Aufträge ab, weil sie nicht zu ihrem Modell passen.

Ihr Netzwerk ist deutlich überschaubarer als das ihres Kollegen, aber hocheffizient im Empfehlungsmarketing. Die Wachstumsmöglichkeiten sind begrenzt, das Konzept kaum duplizierbar. Die Fachpresse wird

zunehmend auf ihre Vorgehensweise aufmerksam, sie bietet ihr Know-how auch anderen Coaches an und legt in deren Ausbildung großen Wert auf die Qualität.

Es geht hier nicht darum, diese beiden Konzepte zu bewerten – beide sind schlüssig und auf ihre Art erfolgreich. Das Sybille-Konzept könnte langfristig etwas robuster sein und es setzt vor allem auf eines: Besser vor billiger.

Die zentrale These lautet: Wer den Mut zu Positionierung und damit zur sichtbaren Alleinstellung hat, der könnte langfristig erfolgreicher sein als jemand, der im weitesten Sinn alles umsatzpolitisch mitnimmt, was halbwegs passen könnte.

Was ist Positionierung?

Der Begriff leidet unter einer ähnlichen Interpretationsvielfalt wie „Marketing“. Angenommen Sie halten vor 50 Zuhörern einen Vortrag, der sich im weitesten Sinne mit Marketing beschäftigt, und Sie nutzen nur diesen Begriff, ohne ihn einzugrenzen, dann werden sich im Raum etwa 75 unterschiedliche Interpretationen des Begriffs bewegen.

Ähnlich verhält es sich mit dem Begriff „Positionierung“. David Ogilvy, einer der herausragenden Werbetexter des letzten Jahrhunderts, definierte Positionierung kurz und prägnant: „Was das Produkt leistet – und für wen.“

Kurz und prägnant schadet nicht, solange man es versteht – im Laufe der Jahre haben wir eine erweiterte Form gewählt. Positionierung beschreibt für Marken, Unternehmen, Organisationen folgende drei Dimensionen: ▶

Positionierung: Was das Produkt leistet – und für wen.

- A. Was bieten wir (Produkt/Leistung, Preis, Geschäftsmodell, Services)?
- B. Wer sind wir (Charakter, Identität, Kultur)?
- C. Für wen möchten wir sichtbar sein (Zielgruppen, Branchen, Multiplikatoren)?

In jedem der drei Bereiche kann eine Positionierung stattfinden, am einfachsten gelingt es in einer Kombination aus A und B. Deshalb möchte ich hier vor allem diese beiden beleuchten. Über die relevanten Zielgruppen, die Dimension C, muss ich mir natürlich im Klaren sein, eindeutig und mit der nötigen Schärfe. Aber mich allein über die Ausrichtung an (kaufenden und kaufbeeinflussenden) Zielgruppen zu definieren könnte zum Profil-Verlust führen. Ich sehe deshalb den dritten Punkt als Folge der ersten beiden. Wenn sozusagen meine von innen getriebene Alleinstellung am Ende ohne relevante Zielgruppen dastehen würde, die diese Botschaft spannend und interessant finden – dann werde ich zwangsläufig vorne nachschärfen und neu justieren. Doch das ist nach meiner Erfahrung selten der Fall.

Was biete ich?

Wer Herausragendes bieten möchte, der arbeitet an der Sichtbarkeit, der Aufmerksamkeit und dem klaren Nutzen seines Angebotes, und zwar am besten kompromisslos. Die Kombination aus Produkt, Preis, Leistung lässt immer Positionierung zu. Die zurückliegenden Jahre zeigen allerdings, dass es bei der reinen Leistung (dem Produkt) immer schwieriger wird, sich echt von anderen zu unterschei-

den. Wo immer Sie die Chance haben, Alleinstellung auf der Leistungsseite zu erzeugen und lange zu erhalten, sollten Sie diese Chance nutzen, doch vermutlich werden Sie nicht lange durchhalten können.

Ich erlebe mit meinem Team in Projekten, dass die eigentliche Chance in den Services liegt, also wenn Sie so wollen im „Drum-Herum-Nutzen“ – der auch bezahlt wird. Nehmen Sie das Sybille-Konzept. Sie bietet ihren Klienten beispielsweise nach einer gewissen Zeit Online-Coaching und Gruppenevents an, in denen sie Techniken der Selbststeuerung vertiefen oder auffrischen können. Sie bietet einen bezahlten Chat an, der den Austausch ermöglicht und ihr die Chance gibt weitere Anregungen zu geben. Und Sie hat ein spezielles Impuls-Event für aktuelle und ehemalige Kunden entwickelt, das einmal im Jahr auf hohem Niveau und kostenfrei stattfindet.

Auch mit ungewöhnlichen Geschäftsmodellen lässt sich punkten. Es wird Zeit brauchen, sich zu etablieren, doch je ungewöhnlicher und ausgefeilter ein Geschäftsmodell ist, umso höher sein Kopierschutz.

Wer sind wir?

Im Rahmen unserer integrierten Marktbearbeitungsansätze spielt dieser Bereich eine sehr effiziente und erfolgsrelevante Rolle. Beschreiben Sie den Charakter Ihres Unternehmens, die Softfacts Ihrer Leistung, die herausragenden Eigenschaften jenseits der Fachlichkeit. Entscheidend bei diesem Faktor sind Offenheit und Authentizität. Das hilft langfristig Kunden zu binden, und es sollte sich auch

im Preis wiederfinden. Das braucht vor allem Klarheit der Botschaft und übrigens auch Geduld.

Mit hoher Wahrscheinlichkeit ist das der Weg zum Erfolg: in allen drei Dimensionen eine Positionierung zu erarbeiten, sie über Jahre hinweg zu halten und sich vor allem den Mut zu bewahren, von diesem Positionierungskorridor nicht abzuweichen, sondern ihn konsequent zu schärfen durch Kommunikation und Marktbe-arbeitung.

Der Geschäftsführer und Inhaber eines Dienstleistungsunternehmens (mittlere Größe, rund 20 Mitarbeiter) kommentiert das Ergebnis seines eigenen Positionierungsprozesses so: „Der größte Mehrwert für mich und mein Team bestand in der Erkenntnis, dass es gar keinen Sinn macht, bestimmten Aufträgen hinterherzurrennen, weil sie ohnehin nicht zu uns passen. Nur noch die richtigen und passenden Aufträge einzufangen hat uns effizienter gemacht und konzentrierter arbeiten lassen.“

Wo ist der Haken, das Risiko?

Am Ende gibt es aus meiner Sicht nur zwei Risikofaktoren, die wir im Auge behalten müssen:

- Die Positionierung ist nicht marktkonform, d. h. niemand interessiert sich für diese Alleinstellung. Das kann passieren, wenn wir verlernen, Kunden zuzuhören und wenn wir damit die dritte Dimension der Positionierung aus den Augen verlieren.
- Der Positionierungskorridor wird zu eng und die Aussagen derart scharf, dass die Zielgruppe, die sich

von dieser Polarität angesprochen fühlt, zunehmend erodiert. Deshalb hilft hier, den Positionierungskorridor behutsam weiterzuentwickeln, aber nicht zu verkleinern, sondern die Botschaft zu halten und wach den Markt vor allem an den Rändern des Korridors zu beobachten.

Mein Appell heißt: Mut zur Klarheit, Mut zur Positionierung, Mut zur eindeutigen Wahrnehmung am Markt.

Viele fürchten die Folgen der Polarität und trauern um die Aufträge und Umsätze, die sie nicht erzielen. Wer sich von diesem mentalen Spagat lächelnd verabschiedet und sich mutig auf die Marktsegmente konzentriert, die passen, der spart sich Energieverlust, wird klarer im Denken und Handeln und erwirbt somit auch noch eine klare Entscheidungskultur. Es gibt schlechtere Bilanzen – oder? ◀◀



Zum Autor

Norbert Wölbl

Dipl.-Sportökonom,
ist geschäftsführender
Partner der Liebich &
Partner AG in Baden-
Baden. Sein Ansatz ist
die integrierte Markt-
bearbeitung.



Ausbildung zum EMDR-Therapeut / EMDR-Coach Institut für EMDR und NLP



Seminarhotel auf Ischia, direkt am Meer

vom 08. Oktober bis 13. Oktober 2016

Seminarkosten: 980,-€

Förderung bis 50% durch Bildungsprämie

Unterkunft mit Vollpension: 65,-€ EZ /60,-€ DZ

Info Fortbildungspunkte auf Anfrage

Informationen und Anmeldung unter:

Tel: 07121 677860 Fax: 07121 907749

oder www.emdr-nlp.de

Mitglied der Europäischen Gesellschaft für Traumatherapie und EMDR e.V.



GUT AUFGESTELLT?



WOFÜR SCHLÄGT MEIN HERZ?

Über die Notwendigkeit der Repositionierung.

VON KATHRIN SCHEEL

In Gesprächen mit Kollegen merke ich oft, dass sie die Positionierung als einen einmaligen Akt zu Beginn der Selbstständigkeit betrachten. Ich sehe das anders. Für mich sind Unternehmen, gerade Einzelunternehmen, etwas sehr Lebendiges – mit der Aufgabe, sich den Gegebenheiten anzupassen.

Diese Analogie drängte sich mir jüngst bei der Lektüre von Gerald Hüthers neuem Buch¹ auf. Er beschreibt darin u. a. die menschliche Ontogenese, und zwar wie sich der Embryo „an die gegebenen Umstände anpasst“ und diese Umstände „meister“: „Das Herz übernimmt seine Funktion ... nicht erst, wenn es in seiner Struktur ‚fertig‘ ist, sondern es beginnt bereits zu funktionieren, während es sich entwickelt.“ Und die Entwicklung des Nervensystems vergleicht Hüther mit der Herausbildung eines Systems von Verkehrswegen in einer wachsenden Stadt: „Ebenso wenig wie sich voraussagen lässt, wo hier später einmal Straßen und Plätze entstehen, ist für die Abermillionen Nervenzellen von Anfang an festgelegt, wohin sie zu wandern und mit wem sie sich zu verbinden haben.“ Das geschehe erst, „wenn es so weit ist“, das heißt, wenn klar ist, was das Individuum für sein Wachsen jetzt braucht.

Eine solche Sicht erleichtert vielleicht eigene Gedanken über Positionierung und Repositionierung. Meines Erachtens ist es unerlässlich, die Entwicklung des eigenen Unternehmens regelmäßig unter die Lupe zu nehmen und die nächsten Entwicklungsschritte zu

bestimmen. Ich empfehle eine solche Reflexion am Ende eines jeden Monats: Wie ist mein Unternehmen im vergangenen Monat vorangekommen? Was nehme ich mir für den kommenden Monat vor?

Dreiðig Minuten mögen vollkommen reichen. Wichtig ist die Regelmäßigkeit. Und zum Jahresende gönne ich mir dann etwas mehr Zeit, um mittelfristige und langfristige Ziele zu definieren. Vernachlässigte strategische Planung aus Zeitmangel gilt nicht.

Drei Fälle aus meiner Coachingpraxis: Maria fühlte sich nach einem Senkrechtstart in die Selbstständigkeit im wahrsten Sinne des Wortes überwältigt vom eigenen Erfolg. Es wurde ihr alles zu viel.

Lukas musste sich um seine Auftragslage bisher wenig Gedanken machen. Seit zehn Jahren ist er als Coach am Markt. Jüngst allerdings verlor er drei wichtige Großkunden. Inzwischen laufen die Geschäfte nicht mehr so gut.

Beate halfen intrinsische Veränderungsprozesse bei der Neuausrichtung ihres Unternehmens. Die Erfahrung hatte ihr gezeigt, welche Aufträge ihr die meiste Freude bereiten.

Vom Erfolg überrollt

Als Maria zum ersten Coaching kam, machte sie einen vollkommen erschöpften Eindruck. Auf die Frage nach ihrem Anliegen antwortete sie: „Eigentlich könnte ich stolz sein auf die gute Entwicklung meiner Selbstständigkeit, aber irgendwie wächst mir alles über den Kopf.“ Ein Satz, den ich so oder so ähnlich in meiner

Coaching-Laufbahn schon öfter gehört habe. Hinzu gesellt sich dann meist das schlechte Gewissen, sich über den Erfolg zu „beschweren“.

Dabei ist es wichtig, diese Art der Überforderung anzuerkennen! Erst im nächsten Schritt kann es dann darum gehen, Arbeitsstruktur und Ausrichtung des Unternehmens anzupassen.

Den Anfang bildete also eine sachliche Analyse: Wo befinde ich mich im Moment mit meinem Unternehmen? Maria verschaffte sich einen Überblick anhand einer Tabelle, in der sie ihre Kunden, das konkrete Produkt, den Umsatz sowie drei Faktoren (auf einer Skala von null bis zehn, s. S. 36) begutachtete: Spaßfaktor, Imagefaktor und Zukunftsfaktor.²

Maria erkannte, dass ihr die Arbeit immer dann am meisten Spaß machte, wenn sie Menschen über einen längeren Zeitraum hinweg begleiten konnte. Das betraf Einzel- und Teamcoachings in kleinen und mittelständischen Unternehmen sowie Führungskräfte trainings in Verbindung mit begleitenden Einzel-Coachings. Damit schien klar, dass sich die Gewichtung in Marias Aufträgen ändern sollte. Konkret sah sie zwei Aufgaben:

1. Akquise zusätzlicher Aufträge, die ihren Präferenzen (längerfristige Begleitung) entsprechen.
2. Delegation von anderen Aufträgen (wir erinnern uns: Marias Geschäfte liefen sehr gut) in gute Hände.

Sie machte sich also im Folgenden Gedanken, welche Kollegen sie ihren Auftraggebern empfehlen kann. ▶

1 Gerald Hüther (2015): Etwas mehr Hirn, bitte. Vandenhoeck & Ruprecht

2 In Anlehnung an Svenja Hofert (2012): Das Slow-Grow-Prinzip. Gabal, 2. Auflage

GUT AUFGESTELLT?

Kunde	Produkt	Umsatz/Jahr	Spaßfaktor auf einer Skala von 1 bis 10	Imagefaktor auf einer Skala von 1 bis 10	Zukunftsfaktor auf einer Skala von 1 bis 10
Firma XY	Trainings	70.000,00	9	7	9
Firma Z	Coaching	5.000,00	9	5	5

Sie erleichterte sich zudem die Büroorganisation und stellte eine Mitarbeiterin ein. Und sie konkretisierte Neuausrichtung und Marketing.

Aufträge und Auftraggeber loszulassen fiel Maria sehr schwer. Viele waren ihr gewissermaßen ans Herz gewachsen. Zugleich erkannte sie in der Neuausrichtung eben genau jene Möglichkeit, langfristig Kundenbeziehungen aufzubauen. Die Repositionierung betrachtete sie als einen Zugewinn.

Plötzlich kippt die Auftragslage

Als Lukas das erste Mal zum Coaching kam, sagte er: „Um eine strategische Ausrichtung als Coach habe ich mich nie kümmern müssen. Fiel eine Tür zu, öffnete sich die nächste.“ Und dann verlor er mit einem Schlag drei Großkunden durch Umstrukturierungen. Zu den finanziellen Ausfällen sagte er: „Lange kann ich das nicht mehr abfangen.“

Lukas fehlte eine strategische Ausrichtung. Er befand sich da in bester Gesellschaft. Einer Umfrage von 2012 zufolge konnte nicht einmal jeder dritte Unternehmer auf die Frage antworten, wo sein Unternehmen in drei Jahren stehen soll.

Lukas' Coachingziel war schnell formuliert: mithilfe einer geschärften strategischen Neuorientierung einen Weg aus der ständigen Auf-und-ab-Bewegung zu finden. Sein Vorhaben fasste er in den Satz: „Ich will bis zum 30.11.2015 eine Jahresplanung für das Jahr 2016 erstellen.“ Für die einzelnen Schritte nutzten wir das „Rad“. Das bekannte Coaching-Tool gab Lukas die nötige Orientierung.

In die Felder des Kreises trug Lukas die wichtigsten Stationen ein, die zu einer gelungenen Ausrichtung für 2016 gehören: Bestimmung der Zielgruppe,

klare Definition dazu passender Angebote, Marketingmaßnahmen-, Budget- und Umsatzplanung. Für Lukas galt es, vor allem bestehende Kunden- und Kooperationsbeziehungen zu aktivieren. Genau deren Pflege hatte er in den zurückliegenden Jahren vernachlässigt. Es erwies sich später als leicht zugängliches Potenzial, zu neuen Aufträgen zu kommen.

Lukas legte die Reihenfolge in der To-do-Liste fest und „brach“ die Punkte noch einmal auf gut greifbare Teilziele samt terminlicher Festlegung herunter.

Dass die Aktivierung alter Kundenbeziehungen so rasch Früchte trug, hätte Lukas beinahe wieder zum *business as usual* verführt. Das abschließende Coaching nutzte er daher, um sich noch einmal auf die Sinnhaftigkeit der strategischen Unternehmensplanung zu konzentrieren. Lukas hatte nun eine solide Grundlage, um in das neue Jahr zu starten.

Die Präferenz wechselt

Beate hatte ihren Schwerpunkt seit einigen Jahren auf Führungskräfte-Trainings gelegt, der Bereich Personal Coaching lief eher nebenbei. Mehr und mehr stellte sie jedoch fest, dass es sie zu den Privatkunden zieht. Ihr Hauptanliegen dabei: „Wie kann ich den Fokus auf das Personal Coaching verlagern und trotzdem meine finanzielle Sicherheit gewährleisten?“ Und worauf soll sie sich konzentrieren? „Ich habe so viele Ideen, die ich irgendwie nicht sortiert bekomme“, sagte sie.

In Beates Fall erwies sich das von Collins entwickelte Igel-Prinzip³ als hilfreich. Beate konnte damit all ihre Ideen sammeln. Sie schrieb sie auf Moderationskarten, die wir anschließend in die

folgenden drei Kategorien einteilten:

1. Worin bin ich herausragend?
2. Was ist mein wirtschaftlicher Motor?
3. Wofür schlägt mein Herz?

Anschließend schauten wir nach den Schnittstellen. Für Beate war das Ergebnis schnell sichtbar. Und sie entschied so: Sie wird Frauen in der Lebensmitte coachend begleiten. Ihre Zielgruppe sind jene Frauen, die gerade eine Veränderung erleben oder sich eine Veränderung wünschen. Für diese Zielgruppe schlägt ihr Herz. Sie gehört ja selbst dazu. Sie kann dabei auf Kontakte aus ihrer Zeit des Business-Coachings zurückgreifen. Damals lag ihr Schwerpunkt auf der Begleitung von sogenannten Change-Prozessen, ein reicher Erfahrungsschatz für ihre künftige Tätigkeit.

Was ich in meiner Arbeit mit Klienten immer wieder beobachte: Häufig stehen wir wie vor einer Wand, wenn sich die Dinge „plötzlich“ ändern, und wir wissen dann nicht mehr vor noch zurück. Passende Tools helfen zu klären und zu strukturieren. Sie ermöglichen es, ein neues Ziel ins Auge zu fassen und die nächsten Schritte zu definieren. Die erwähnten Tools sind übrigens gut im Selbstcoaching anwendbar. ◀◀



Zur Autorin

Kathrin Scheel

Coach und Trainerin mit eigenem Unternehmen und geschäftsführende Gesellschafterin der Firma Zeitsprung Management Consulting & Coaching.
www.erfolgscoaching-scheel.de

3 Jim Collins (2002): Der Weg zu den Besten. Die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg. DVA

 **JETZT GRATIS-ORIENTIERUNGS-
GESPRÄCH BUCHEN!**
 Rufen Sie uns an! ☎ 06725 308228

Die Unternehmer Academy macht aus Menschen mit Know-how, Unternehmer mit Erfolg.

Sie sind Einzelunternehmer mit Know-how? Ihr Business läuft nicht so erfolgreich, wie Sie sich das erhofft haben? Sie fragen sich, warum einzelne, fachlich schwächere Mitbewerber Sie von rechts überholen?

Dann profitieren Sie jetzt von den hochkarätigen Dozenten der Unternehmer Academy. Dieser Name steht für Wissensvermittlung und Begleitung im operativen Geschäft. Wir schulen und begleiten Unternehmer und Unternehmensgründer auf ihrem Weg, ihre Passion erfolgreich zu leben.

Wir haben eine Auswahl der besten Trainer für Wissensvermittlung und Mentoren für Strategie und Begleitung im Unternehmerleben. Ein 30-köpfiges Team aus Spezialisten für Personal Branding macht die Unternehmer Academy komplett.

Know-how, Impulse, Best Practice Lernen Sie von hochkarätigen Experten





IN ERSTER LINIE UNTERNEHMERIN

Für die unternehmerische Persönlichkeit ist eine authentische Positionierung nur der erste Schritt.

VON HEIDE LIEBMANN

Manchmal ist es doch so: Mit der Positionierung ist „eigentlich“ alles klar. Sie kennen Ihre Zielkunden und deren Themen ganz gut, wissen um Ihre Stärken, kennen auch die wesentlichen Kommunikationskanäle und bespielen sie einigermaßen konsequent. Und trotzdem kommen Sie nicht so richtig vom Fleck. Was ist da los?

Ich vertrete die These, dass das eine Frage des Bewusstseins – oder neudeutsch: Mindsets – ist. Mir scheint, dass viele Coaches, Trainer und Beraterinnen zu wenig verinnerlichen: dass sie Unternehmerinnen bzw. Unternehmer sind. Nicht „auch“, sondern in erster Linie. Nach meiner Erfahrung verfügen die meisten KollegInnen, die auf keinen grünen Zweig kom-

men, über ein schwach ausgeprägtes unternehmerisches Selbstbild. Sie arbeiten zwar, wie das geflügelte Wort weiß, „selbst und ständig“. Doch sie verwenden zu wenig Zeit darauf, an ihrem Unternehmen zu arbeiten.

Eine passende Positionierung bleibt eine Herausforderung, gerade wenn der Markt enger wird. Dazu arbeitete ich mit Annette, einer Rechtsanwältin für Arbeitsrecht mit Coachingausbildung, an ihrer Neuausrichtung. Ihre Erfahrung: „Durch die Arbeit an meiner Positionierung bekam ich endlich den Mut zu sagen, welche Kunden ich wirklich will: nämlich inhabergeführte Unternehmen. Und Kunden, denen daran liegt, ohne Krieg aus Arbeitskonflikten zu kommen.“

Sie bezeichnet es mit Recht als mutig, sich zu erlauben, sich ganz auf seine „Lieblings-Kunden“ zu konzentrieren.

Denn es ist auch eine Entscheidung gegen eine andere Ausrichtung, gegen andere Kunden. Wie viele scheuen diesen Schritt, weil sie Angst davor haben, lukrative Aufträge zu verlieren? Tatsächlich ist das Gegenteil der Fall, wie auch Annette inzwischen feststellte: Seitdem sie sich mental völlig auf ihre Zielkunden orientiert, zieht sie immer mehr von ihnen an.

Doch wenn wir an dem Punkt meinen, wir hätten damit alles erledigt, ist das ein Trugschluss. Sich am Zielmarkt zu positionieren, ist eine Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg, doch um langfristig bestehen zu können, braucht es andere Faktoren. Stellen Sie sich vier Mosaiksteine vor, die Sie als Unternehmerin bestimmen:

- Ihre Persönlichkeit
- die Rahmenbedingungen
- Ihre Zugehörigkeit
- Ihre Außenwirkung.

Die unternehmerische Persönlichkeit

Zum einen wäre da alles, was Sie als Persönlichkeit ausmacht. Dazu gehört Ihr Selbstbild sowie die Wertschätzung, die Sie sich und Ihren Angeboten entgegenbringen. Sie möchten „einfach nur Coach“ sein? Das könnte die Antwort auf die Frage sein, wieso es bei Ihnen nicht so recht vorangeht. Denn sehr häufig beobachte ich, dass Kolleginnen und Kollegen Bauchschmerzen damit haben, gutes Geld für die eigene Leistung zu verlangen und ein professionelles Marketing zu betreiben.

Das hat auch mit dem Selbstbild zu tun – für mich als Unternehmerin gehören Marketing und Preisgestaltung zum normalen Rüstzeug, und ich habe da keine moralischen Bedenken. Denn auch mein Marketing kann meinen Werten entsprechen. Womit wir beim nächsten Punkt wären, der ebenfalls die Persönlichkeit betrifft: die Werte.

Erstaunlicherweise wissen viele Coaches und TrainerInnen nicht wirklich, welche Werte sie in ihrem Leben und Arbeiten leiten. Ich erkenne es daran,

dass sie oft nur schlecht benennen können, wozu sie das tun, was sie tun. Ihnen fehlt eine Richtschnur für ihr Handeln und auch eine klare Vision. Wenn wir sie erkennen, bieten unsere Werte eine sinnvolle Orientierung. Zum Beispiel dann, wenn es darum geht, „größer zu denken“ und sich auch unternehmerisch mehr zuzutrauen.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang die eigenen Widerstände, etwa beschränkende Glaubenssätze, zu erkennen und damit zu arbeiten. Annette kämpfte zum Beispiel innerlich mit der Annahme, dass ihre Mandanten ihre Herangehensweise gar nicht akzeptieren, sodass sie ihre Qualitäten als Coach zu wenig in ihre Arbeit einbrachte. Wie überrascht war sie, als sie erkannte, dass sie anders als vermutet genau dafür von ihren Wunschkunden geschätzt wurde. Das verlieh ihr zusätzliche Motivation.

Lassen Sie sich coachen?

Gerade Coaches zögern übrigens häufig, sich selbst von einem Profi unterstützen zu lassen. Was sagt das über Sie und Ihre Arbeit aus, wenn Sie sich selbst kein Coaching bei Ihren Schmerzthemen gönnen? Annette hat das früh erkannt und sich regelmäßig Unterstützung geholt. In unserer Arbeit zur Positionierung ging es auch darum, wie sie sich auf ihrer Website treffender als bisher präsentieren kann. Und ganz ohne Angst davor, womöglich „nicht seriös genug“ zu erscheinen.

Individuelle Erfolgsgewohnheiten zu entwickeln erfordert außerdem, sich Gedanken über Struktur und Strategie zu machen. Zwei Stichwörter, die nach meiner Erfahrung vielen aus unserer kreativ orientierten Branche etwas suspekt sind.

Im zweiten Mosaikstein dreht sich alles um objektive Rahmenbedingungen. Dazu zählen die Bedingungen an Ihrem Zielmarkt, vielleicht auch die Honorarstrukturen. Das Geldthema ist für viele Kolleginnen und Kollegen eher negativ besetzt. Als unternehmerische Persönlichkeit klären Sie Ihr Verhältnis dazu, damit Sie innerlich bereit sind für einen

regelmäßigen Geldfluss. Auch die Auseinandersetzung mit aktuellen Trends und Marktentwicklungen zählt zu diesem Mosaikstein. Es gibt zudem Spielregeln und Rituale, die Sie kennen sollten, um sich in Ihrem Kontext sicher bewegen können. Manchmal müssen auch Coaches und Trainer ihr Verhältnis zum Thema Macht noch einmal grundsätzlich beleuchten. Das scheint oft regelrecht tabuisiert zu sein, und das hindert uns, mit allen Kunden und Klienten auf Augenhöhe zu agieren.

Nicht zuletzt ist das, was Ihre Wunschkunden wirklich von Ihnen brauchen, in gewisser Weise immer wieder neu zu hinterfragen. Denn so, wie Sie sich verändern und an neue Gegebenheiten anpassen, so tun das auch Ihre Kunden.

Kontakt zu den „Richtigen“

Ein dritter Mosaikstein ist der Bereich der Zugehörigkeit. Das betrifft Ihr Selbstverständnis und die Frage, wie Sie Ihre Rollen als Coach und Unternehmerin oder Unternehmer miteinander vereinbaren. Was bedeutet das für Ihr Handeln im jeweiligen System? Antworten auf diese Fragen wirken sich auch darauf aus, wie Sie mit Netzwerken und Kontakten umgehen.

Annette bringt das folgendermaßen auf den Punkt: „Wenn ich mich als Durchschnitt jener fünf Menschen begreife, die mich umgeben, dann sollten das die ‚richtigen‘ sein.“ Das kann auch bedeuten, alte Beziehungen zu lösen. Wer sich unternehmerisch weiterentwickelt, braucht Unterstützung aus seinem Netzwerk – und weiß, wie man sich diese organisiert. Dazu gehört ein „innerer Fanclub“, Anteile von Ihnen, die Ihnen Mut machen und Sie bei Ihren Vorhaben vorbehaltlos unterstützen.

Im vierten Mosaikstein geht es schließlich um Ihre Außenwirkung: Welches Image erzeugen Sie, und wie wirkt sich das auf Ihre Reputation aus, beispielsweise auf wertschätzende Verweise von anderer Seite? Ihr Angebot, all Ihre Produkte und Leistungen, werden da „draußen“ in einer bestimmten Weise wahrgenommen. Kennen Sie die Wirkung, die Sie damit erzielen?

Häufig gelingt es Coaches und Trainern nur unzulänglich, zugespitzte Angebote zu entwickeln, sie bleiben allgemein und adressieren die wahren Bedürfnisse ihrer Wunschkunden nicht präzise genug. Ihre gesamte Kommunikation und Ihr Marketing sind hier gefragt, denn damit beeinflussen Sie entscheidend, welches Bild von Ihnen in den Köpfen Ihrer Wunschkunden entsteht. Auf welchen Kanälen erreichen Sie Ihre Wunschkunden? Sind Sie bereit, sich neue Wege zu erschließen? Viele Coaches und Trainerinnen verweigern sich nach wie vor dem Thema Social Media. Wenn sich dort allerdings ein hoher Prozentsatz der Wunschkunden aufhält, ist das aus unternehmerischer Sicht ein schwerwiegender Fehler.

Das Bewusstsein bestimmt das Sein

Als unternehmerische Persönlichkeiten sind wir gefordert, unsere Annahmen immer wieder zu hinterfragen und uns zuweilen auch unangenehmen Einsichten zu öffnen. So wird Entwicklung möglich. Ohne Positionierung ist alles nichts. Und Positionierung ist nicht alles. Es braucht Entschiedenheit und Klarheit für den Weg des Unternehmers, der Unternehmerin. Das hier vorgestellte Modell kann dabei helfen. Zu welcher unternehmerischen Persönlichkeit wollen Sie sich entwickeln? Wer wollen Sie sein, und was wollen Sie bewegen? Wie auch immer Ihre Antworten darauf ausfallen: Sie erhöhen damit Ihre Chancen auf unternehmerischen Erfolg. ◀◀



Zur Autorin

Heide Liebmann

Coach und Autorin des Buches „Die Magie der unternehmerischen Persönlichkeit“.

(ManagerSeminare Verlag 2015)

GUT AUFGESTELLT?

ICH WEISS, WOFÜR ICH STEHE

Wie klare Positionierung den Erfolg
als Coach und Trainer steigert.

VON TANJA KLEIN
UND RUTH URBAN

RUTH: Selbstständige beginnen ihr Marketing erfahrungsgemäß voller Freude. Schließlich ist es toll z. B. Farben für das CI, für eine Website oder Flyer auszusuchen. Meist vergeht diese Freude schnell, wenn der Designer nachfragt, für welche Zielgruppe und welches Schwerpunktthema denn der Werbeauftritt sein soll. Die Farben sollen ja auch passen.

TANJA: Darauf wusste ich lange keine Antwort. Als Coach kann ich mit meinem gut gefüllten Methodenkoffer wirklich *jedem* helfen. Egal ob Mann oder Frau, beruflich oder privat. Weshalb sollte ich mich also „künstlich“ auf einen Schwerpunkt festlegen? Gegen eine Positionierung sprach nach meinem Empfinden unter anderem:

- Damit werde ich weniger Geld verdienen als ohne.
- Es gibt schon zu viele KollegInnen mit meiner Positionierungs-Idee.
- Mit einer Positionierung kann es mir schnell zu langweilig werden.

RUTH: Sehen wir uns doch exemplarisch den ersten Gedanken genauer an. Wir können fast immer davon ausgehen, dass wir für eine Zielgruppe genügend Kunden finden.

- Je mutiger und klarer du dich positionierst, desto höher kann dein Honorar ausfallen. Der Spezialist schlägt immer den Generalisten.

- Der Ruf des Spezialisten reicht weiter und Kunden kommen unter Umständen aus der ganzen Welt zu dir. Du wirst auch über deine Positionierung hinaus Anfragen bekommen. Das liegt am „Schaufenstereffekt“. Ein Ladenbesitzer überlegt sich auch genau, was er ins Schaufenster stellt, um Kunden ins Geschäft zu locken. Stehen die erst einmal im Laden, dann sehen sie auch all die anderen Produkte.

TANJA: Ich war dann auch nicht mehr sehr überrascht, als ein Kunde das erste Mal nachfragte, ob ich auch zu einem anderen Thema mit ihm arbeiten könne. Normalerweise kommen die meisten Frauen zu mir, um ihre Ängste aufzulösen. Und am Ende eines solchen Coachingprozesses kam dann auch die Frage: „Hilft das auch beim Abnehmen?“ Nach einer Sitzung war das Thema für sie bis zum

als Coach oder Trainer ohne ein spezifisches Aufgabengebiet nur schwer, zu beweisen, dass man wirklich alles Mögliche kann. Dieses Schaufenster sähe bestenfalls aus wie in einem Kramladen.

RUTH: Fassen wir zusammen: Mit der Positionierung gewinnen wir einen Expertenstatus und können mehr erwirtschaften. Und es gibt noch weitere Vorteile: Wir können klar sagen, wofür wir stehen und für welches Thema wir die Richtige sind. Wir sind erfolgreicher im Training und Coaching, wenn wir genau das tun, worin wir uns am besten auskennen. Wir können Marketingmittel gezielter ausrichten.

TANJA: Ich hatte nicht damit gerechnet, dass ich durch den neuen Positionierungsprozess unter Ruths Führung etwas Neues über mich bzw. meine Arbeit erfahren würde. Das Thema Positionierung war mir

bis vor Kurzem einfach unsympathisch. Aber durch Beschäftigung mit diesem Prozess wurde mir klar, worum es mir in meiner Arbeit, nein, in meinem Leben überhaupt geht: um meinen Beitrag zu mehr

Frieden in der Welt. Bei all den Übungen im Coaching bei Ruth fand ich heraus, dass dies der rote Faden hinter all meinen Aktivitäten war. Deshalb war es mir so wichtig, das Kinderbuch zum Thema Meditation zu veröffentlichen. Deshalb unterstütze ich Mütter bei deren ▶

„Das Thema Positionierung war mir bis vor Kurzem einfach unsympathisch.“

heutigen Tage erledigt. Eine andere Kundin wollte das Thema „Hauskauf“ näher beleuchten, nachdem ich ihr bei Erbstreitigkeiten mit klassischen Coaching-Tools weiterhelfen konnte. Bei Experten geht man davon aus, dass sie auch die breite Masse bedienen können. Umgekehrt gelingt es

Erfolg durch Positionierung

Ute Gietzen-Wieland. Der Navigationspunkt „Publikationen“ ihrer Homepage (siehe Abb. 1) zeigt, dass hier eine bestens ausgebildete Coach agiert. Doch das hat sich im Erlös bei ihr nicht so widerspiegelt. Im Ergebnis unserer Arbeit hat sie ihr Honorar ihrem Qualifikationsprofil angepasst. Und sie sagte dazu: „Von meinem ursprünglichen Honorar hätte ich auf Dauer gar nicht existieren können.“

Barbara Waldner ist bereits bestens positioniert und zeigt sich gewissermaßen als „Stricknadel“. Ihre zwei Internetauftritte (siehe Abb. 2 u. 3) ziehen ganz unterschiedliche Menschen an: zum einen Männer als Führungskräfte oder Alphas, die aufgrund ihrer gehobenen Positionen des echten Feedbacks entbehren. Und für die sie der Sparringspartner sein kann. Mit ihrem ZeitGeistCoaching ist sie thematisch gar nicht so weit weg, kommt aber viel „weicher“ daher. Auch hier verhilft sie ihren Coachees zu einem Blick hinter die Fassade.

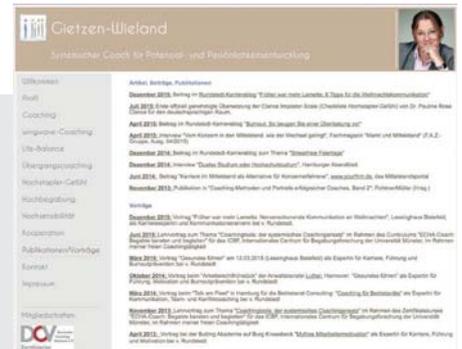
„Entstressung“ im Coaching, damit sie friedlicher und liebevoller mit ihren Kindern umgehen können. Deshalb arbeite ich mit Kindern, damit sie so früh wie möglich ihre Selbstzweifel und Ängste aufzulösen lernen und inneren Mangel später nicht durch Gewalt kompensieren müssen. Und auch die Marketingunterstützung von Coaches macht mit diesem Wissen noch mehr Sinn, denn meine Coach-Kollegen sind für mich Multiplikatoren für ein friedvolles Miteinander! Seitdem ich mein Leitmotiv verstanden habe, kann ich noch viel besser mein Handeln danach ausrichten.

RUTH: So wie Tanja geht es vielen Trainern und Coaches. Es fällt ihnen anfangs nicht leicht, sich eine passende Positionierung zu suchen.

TANJA: Es gibt ja auch noch ein paar Hürden mehr: Als Coach erlebe ich sehr häufig, dass Selbstständige zu-

weilen Glaubenssätze über sich und ihren Erfolg innerhalb der Selbstständigkeit haben, mit denen sie sich selbst blockieren. Das können Gedanken sein wie: Ich bin noch nicht gut genug für diesen Schwerpunkt. Oder: Mit etwas, was so viel Spaß macht, darf ich nicht so viel Geld verdienen.

RUTH: Ich erlebe immer wieder, dass eine Klärung im Coaching den Weg in die Positionierung freigibt. Noch leichter wird es, wenn man weiß, dass man sich für mehr als eine Art der Positionierung entscheiden kann. Also: Eine Positionierung muss nicht immer die spitze Spezialisierung sein, in der man diese eine – und kleine – Nische findet, die sonst kaum jemand besetzt. Wir verstehen das Thema anders. Sogar mehr als zwei Standbeine können eine Positionierung ausmachen. Wir haben dafür folgende Bilder geprägt, die



helfen sich gut und dabei authentisch aufzustellen:

1. Stecknadel: Die klassische Positionierung – nur eine ganz spitze Positionierung.
2. Stricknadel: Diese Positionierung ist, im Unterschied zur Stecknadel, etwas weniger spitz, eher abgerundet, und mindestens zwei Nadeln sind beteiligt. Die können für ganz unterschiedliche Schwerpunkte stehen.
3. Roter Faden: Hier zeigt sich die Positionierung darin, dass sich ein roter Faden durch die Tätigkeiten und Themen zieht.
4. Patchwork-Decke: Hier geht es um mehrere Tätigkeiten, die teils extrem unterschiedlich sind und sich auch an ganz unterschiedliche Zielgruppen richten. Erst wenn

man die gesamte Decke sieht, erkennt man das Muster und den Rahmen, der dieses Gesamtkunstwerk eint: die Persönlichkeit des Menschen.

TANJA: Jede dieser vier Arten weist ihre Vor- und Nachteile auf. Was sie alle gemeinsam haben: Sie bieten ein gutes Modell und erleichtern es, die gefundene Positionierung zu halten und sich danach immer wieder neu auszurichten. Besonders wichtig für den Außenauftritt ist u. a. die Überlegung: Zeige ich, wenn ich zwei Schwerpunkte habe, beide Spitzen der Stricknadel in einem Internetauftritt oder entwerfe ich zwei unterschiedliche Websites.

RUTH: Der wichtigste Punkt ist jedoch, die innere Klarheit für sich selbst zu spüren. So zumindest sagen

es immer wieder meine Kunden. An dieser Stelle verweisen wir auf zwei Beispiele aus unserer Praxis (siehe Kasten S. 42).

TANJA: Und wir wollen nicht verschweigen, dass es dauern kann, bis eine solche Positionierung ausreichend Früchte trägt. Drei bis fünf Jahre sind nicht ungewöhnlich. Es kann auch schneller gehen, wir kennen Beispiele, wo Kundinnen schon nach sechs Monaten eine sehr positive Bilanz ziehen konnten. Ein solches Beispiel schildern wir in unserem neuen Buch „Erfolg durch Positionierung“, das im Juni 2016 bei Junfermann erscheint.

RUTH: Wer etwas Disziplin mitbringt, kann mithilfe der integrierten Übungen einen Selbst-Positionierungsprozess vornehmen. Und dann fällt es auch leicht, dem Designer klar zu sa-

gen, wen die Website oder der Flyer ansprechen soll. Und welche Farbe das braucht. ◀◀



Über die Autorinnen

Ruth Urban (links) ist Expertin für authentisches Marketing in Strategie und Text. Seit 2013 fokussiert sie sich auf das Thema „Positionierung“ für Coaches, Trainer und Berater.

Tanja Klein arbeitet als systemischer Coach mit der Zielgruppe Frauen und Kinder in Bonn. Und sie unterstützt Coaches im authentischen Marketing.





Theaterskills für Trainer und Coaches

Start am 16.09.2016
6 Module à 3 Tage

Wirkungsvolle Coachings, lebendige Seminare

Das Beste aus der professionellen Theaterpädagogik:
Spielend lernen authentisch auftreten, Rollenvielfalt erleben, Körperbewusstsein schulen, Lampenfieber auflösen, Lachen bis zum Abwinken.

Themen: Spiele und Aktionen für Trainings und Business, Rollenarbeit Embodiment, Improtheater, Standbilder, Performance, Aufführung

Nur bei uns: Kombination mit Aufstellungen, Rollenspiel und NLP.

Wo: Herrenberg bei Stuttgart

Wer: Klaus Frommer-Eisenlohr, Lehrcoach u. Lehrtrainer DVNLP, Supervisor DGSv, Theater-Pädagoge (BuT) und Leiter eines freien Theaters

Info: Klaus Frommer-Eisenlohr,
Tübinger Akademie / Tübinger Institut für NLP
Friedrichstraße 7, 72138 Kirchentellinsfurt
Tel: 07121 600131 • info@tuebinger-akademie.de
www.tuebinger-akademie.com/theater





„Werdet selbst zur Marke!“ – Ben Schulz von werdewelt.

EIN ERFOLGSREZEPT FÜR TRAINER?

Aber ja! Und dabei ist einiges zu bedenken.

Interview mit Benjamin Schulz von werdewelt.

■ **Sie beraten Trainer und Coaches in Sachen Marktauftritt. Wie „positioniert“ sind die KollegInnen schon, wenn Sie mit ihnen zu arbeiten beginnen? Welchen Vorstellungen begegnen Sie da?**

In 99,9 Prozent aller Fälle ist es so, dass die Leute zwar schon eine Positionierung haben, jedoch nicht als Person, sondern überwiegend in Richtung Dienstleistung oder Coaching- und Seminarsettings positioniert sind. Außerdem kommen sie auch in unterschiedlichen Unternehmensphasen zu

uns. Und eben genau dann, wenn sie merken, dass ihre Positionierung bis zu einem bestimmten Punkt ausgereizt ist, stellen sie fest: Es geht irgendwie nicht weiter.

■ **Wer sind Ihre Kunden: eher Newcomer oder schon Erfahrene?**

Zu ihnen gehören sowohl Absolventen von Ausbildungen – also Startups – als auch Menschen, die schon seit zehn, 15 Jahren im Markt bestehen und damit oft in einer Routine festgefahren sind. Außerdem kom-

men auch Leute zu uns, die schon seit 20 oder mehr Jahren im Markt unterwegs sind und sich mittlerweile mit anderen Themen auseinandersetzen wollen.

■ **Was empfehlen Sie Einsteigern, die unbelastet von jeglicher Ahnung über den Markt sind, als erstes?**

Du musst Unternehmer werden! Das ist eine entscheidende Haltung, mit der Einsteiger an ihr Business herangehen müssen. Dieser Gedanke muss bei allem mitspielen, was getan wird.

Daher sage ich auch immer: Fang an, deine Kompetenz als Unternehmerin oder Unternehmer aufzubauen. Also fülle die Rolle der Unternehmerin, des Unternehmers. Das ist das eine. Das andere ist: Viele Beginner sind sehr enthusiastisch und wollen gleich die Welt retten. Davon sollten sie ganz schnell wieder Abstand nehmen. Es gibt Tausende Wettbewerber – und du bist nicht derjenige, der das Rad neu erfindet.

■ An der Frage Bauchladen oder Nischenspezialisierung scheiden sich die Marketing-Geister zuweilen. Was ist Ihre Erfahrung?

Es gibt Generalisten im Markt, die wunderbar mit ihrem Prinzip des Bauchladens arbeiten können. Mit ihrer Lebenserfahrung und vielen Jahren im Markt besitzen sie auch die Legitimation, Ratgeber zu sein. Grundsätzlich gilt jedoch: Nur wer sich sehr präzise und spitz fokussiert, ist in der Lage, sehr konkret vorzugehen. Man investiert damit sozusagen in eine Richtung und so gibt es nur wenig Streuverlust.

■ Ich gehe davon aus, dass Sie einen ganz guten Überblick über den Weiterbildungs- und Beratungsmarkt haben. Was ist gerade der Trend?

Digitale Produkte – darunter fallen zum Beispiel Diagnostikinstrumente oder Tools – sowie Hybridlösungen von Trainings- und Coaching-Angeboten in Kombination mit digitalen Onlinekursen oder e-Learning-Elementen werden immer stärker integriert. Ein weiterer Trend ist, beispielsweise ein Kommunikations- oder Führungstraining mit anderen Begriffen zu kombinieren – und plötzlich wird es superspektakulär. Der Wettbewerb ist stärker geworden und verlangt danach, sich professioneller als bisher aufzustellen. Und dass dieses Bewusstsein wächst, merke ich daran, dass die Marktauftritte immer professioneller werden.

■ Wo befinden sich die Nischen? Oder besser: Wie finde ich die?

Es gibt nix unter der Sonne, was es nicht schon gegeben hat, und eine

richtige Marktnische zu finden bedarf einer hohen Form von Recherche. Auch dann ist nicht sofort klar, wie sich fachlich und vom vorhandenen Know-how her diese Nische füllen lässt. Das Ganze ist also einmal aus Sicht des Markts zu betrachten und einmal aus Sicht der Person. Die Frage könnte z. B. lauten: Wie schreibe ich einen Bestseller? Zur richtigen Zeit das richtige Thema an der richtigen Stelle ist die eine Sache. Wie ich das dann formuliere, eine ganz andere. Es dauert manchmal echt lange, nach einer Recherche eine Nische zu definieren und diese zu besetzen, wie sie noch kein anderer vorher besetzt hat. In der Marketing-Branche ist es eine der anspruchsvollsten Aufgaben, ein solches Konzept für einen Kunden zu entwickeln.

■ In Sachen Social Media: Facebook, Twitter & Co. Was davon brauchen eine Trainerin, ein Coach nach Ihrer Erfahrung auf jeden Fall? Und was lässt sich vernachlässigen?

Das sind drei Faktoren: 1) Es gehört zu einem der Standards, auch in Social Media unterwegs zu sein. 2) Je nach Zielgruppe, mit der man arbeitet, unterscheiden sich die primären und die sekundären Plattformen. Das bedeutet zum einen herauszufinden, auf welcher Plattform sich die eigene Zielgruppe aufhält. Zum anderen muss man sich die Frage stellen, ob einem die Sprache, die dort gesprochen wird, auch wirklich liegt. 3) Für mich ist das der allerwichtigste Punkt: Welche Plattform ist „artgerecht“ für mich? Was passt zu mir und zu meinem Thema? Denn meine Arbeit mit dieser Plattformen darf sich nicht wie das fünfte Rad am Wagen anfühlen.

■ Alles in allem: Was kommt auf einen Newcomer für einen gelungenen Marktauftritt an Kosten zu?

Ich sag's mal so: Für seinen Marktauftritt braucht ein Newcomer ein gut ausgearbeitetes Konzept und eine Grundausstattung von bestimmten Werkzeugen. Dazu gehören eine Website, Fotos und Texte sowie eine or-

dentliche Geschäftsausstattung. Wenn ich das alles zusammenfasse, und ich würde diese Dienstleistung extern einkaufen, kann ich mich schon in einer Größenordnung zwischen 10.000 und 20.000 Euro bewegen. Abhängig von den Ansprüchen. Das ist einfach so. Wir reden hier über jemanden, der sich selbstständig macht und Unternehmer ist. Wer eine Firma gründet, mit der man etwas produziert, erfährt einen ungeheuren Kostenaufwand. Eine Person zu vermarkten kostet im Unterschied dazu nur einen Bruchteil davon.

■ Wie kamen Sie selbst zu Ihrer Positionierung als Trainer-Berater?

Wie die Jungfrau zum Kinde – in einem Kairos-Moment gewissermaßen. Auslöser dafür war eine Anfrage und ich musste feststellen, dass ich dieser Anforderung noch nicht gewachsen war. Daraufhin habe ich mich in diese Thematik so reingefräst, dass ich festgestellt habe: Das ist ja eine Nische! Es war nicht geplant. Der Moment kam und war da. Ich hatte ein Bauchgefühl und erkannte: Das ist es! Ich habe mich da was getraut, weil ich als Unternehmer das Gefühl hatte, eine Chance zu haben. Das war's. Und das war vor 14 Jahren.

■ Und zum Abschluss: Welche Frage hätten Sie außerdem gern noch beantwortet?

Gibt es für Coaches, Trainer und Berater eventuell irgendein Erfolgsrezept? Diese Frage stellen sich sicher viele und ich möchte die gerne beantworten: Ja, das gibt es. Werdet selbst zur Marke! Erschafft euch euren eigenen Personal Brand. Heute brauchen wir Berater, die authentisch sind. Und wenn ihr das macht, inszeniert nicht, sondern lebt Echtheit und Identität, die ihr so als persönliche Marke auch nach außen tragt. Denn ihr seid in einer Branche unterwegs, wo man sozusagen sein Gesicht verkauft. Genau auf dieses Thema gehe ich in meinem neuen Buch „Erfolg braucht ein Gesicht“ ein.

Die Fragen stellte Regine Rachow.

HELFER OHNE GRENZEN?

Über die Erfahrungen von Ehrenamtlichen im Rahmen der Flüchtlingshilfe. Bericht zweier Trainerinnen, die die Helfer mit freiwilliger Supervision und kollegialer Beratung unterstützen.



VON SONSOLES CERVIÑO UND SUSANNE KAMP

Die Idee kristallisierte sich im Spätsommer 2015 heraus, in einer kollegialen Austauschrunde unter systemischen Coaches im „Coaching Haus Berlin“ in Berlin-Mitte. Dort sprachen wir darüber, wie wir die vielen Freiwilligen im Rahmen der Flüchtlingshilfe unterstützen könnten. Bereits zwei Wochen später fand unser erstes Treffen für ehrenamtliche Begleiter in der Flüchtlingsarbeit in Berlin-Schöneberg statt – eine Art Supervision und kollegiale Beratung, in der die Frauen und Männer vor allem über ihre aktuellen Anliegen sprechen konnten. Diese Austauschrunde tagt seither einmal in der Woche.

Wer sind die Freiwilligen?

Zur Gruppe gehört Tina*. Seit dem Abend, an dem die ersten Flüchtlinge in Berlin Wilmersdorf ankamen, ist sie täglich für ein paar Stunden im Einsatz – und zwar für alles, was so ansteht: Kleider sortieren, Essen ausgeben, für Sauberkeit und Ordnung sorgen ... Sie widmet sich Kindern und zeigt ihnen Spielplätze in der Nähe. Sie bekommt dafür ehrliche Zeichen von Zuwendung und oft das schönste Lächeln, das sie sich vorstellen kann. Aber nicht alles ist nur schön. Hier und da gibt es Reibereien unter den Freiwilligen. Die Sorge, wohin diese Riesenflüchtlingswelle noch führen wird, ist immer präsent.

Tina wird krank und unterbricht ihre Tätigkeit. Und genau in der Zeit erhält sie unsere Einladung zum Treffen der Freiwilligen.

Gleich beim ersten Mal thematisiert sie ihre Sorgen. Und sie verabschiedet sich mit dem Satz: „Jetzt geht es mir viel besser. Ich habe wieder Kraft und Lust weiterzumachen.“ Als sie das nächste Mal wiederkommt, sagt sie, wie sehr ihr das „Coaching“ vom letzten Mal geholfen hat. Inzwischen ist Tina Stammgast der Austauschrunde. Marion*, die in der Nähe wohnt und hin und wieder spontan dazustößt, hat eine ehrenamtliche Koordinationsfunktion für die Freiwilligen. Als sie das dritte Mal bei uns ist, berichtet sie, sie wäre nach dem vorangegangenen Mal so voll Schwung gewesen, dass sie gleich eine wichtige Angelegenheit abschließen konnte – eine schwierig zu formulierende E-Mail, die sie dann sofort losgeschickt hätte. Somit sei sie einen wichtigen Schritt vorangekommen.

Ehrenamtliche sind voller Engagement und fragen sich selbst oft, wie weit sie gehen können. Wo liegen ihre persönlichen Grenzen und wie können sie nach außen notwendige Grenzen setzen? Mit diesen Fragen kommen sie häufig erst dann, wenn die Grenzen bereits erreicht oder sogar überschritten sind. Peter* ist Journalist und unterrichtet täglich Deutsch in einer Notunterkunft in Berlin. Er ist kein Lehrer, doch die deutsche Sprache ist sein Arbeitsmittel und diese zu unterrichten gebe ihm, wie er sagt, unglaublich viel. Er baut eine ▶

* Die Namen sind geändert

Ehrenamtliche sind voller Engagement und fragen sich selbst oft, wie weit sie gehen können.

intensive Verbindung zu seinen Schülern auf, schafft Vertrauen und wird respektiert und anerkannt.

„Verlegt“ in eine andere Stadt

Seine Schüler kommen jeden Tag pünktlich in den Unterricht, oft sitzen sie schon an den Tischen, wenn er das Klassenzimmer betritt. Überdies kümmert er sich um alltägliche Belange der Schüler. Nachmittags und abends liest er sich ein in die Landesspezifika seiner Schüler oder recherchiert Hintergründe zur aktuellen Lage in den Ländern. Zuweilen kann er sich kaum auf seine Arbeit als Journalist konzentrieren. Eines Morgens kommt einer seiner Schüler zu ihm, um ihm zu danken – und sich zu verabschieden. Er werde in eine andere Stadt „verlegt“. Peter bringt das vollkommen aus der Fassung. Er weint. In unserer Runde bekommt er aus der Gruppe wertvolle Hinweise, wie er mit seiner Situation umgehen kann. Außerdem findet er große Anerkennung und Wertschätzung für sein Engagement. Und Verständnis für seine aktuelle Situation.

Der Gesprächsbedarf in unseren Runden beschränkt sich nicht auf die persönliche Ebene, er berührt auch eine gesellschaftlich-politische Dimension. Volker ist beruflich in Ländern unterwegs, die von Krisen und Katastrophen geprägt sind. Wenn er nicht im Ausland ist, bringt er sich auch zu Hause ein. Ihn beschäftigen weniger persönliche Fragen als politische: Stützt das starke ehrenamtliche Engagement das politische Versagen in dieser Migrationswelle? Würde ein Rückzug des Ehrenamtes in „Mas-

senunterkünften“ zu einer politischen Veränderung in Richtung dezentraler Unterkunft führen? Wie gehen wir damit um, dass es Personengruppen gibt, die mit Flüchtlingen um Ressourcen konkurrieren?

Die Problemlage ist vielschichtig und komplex. Endgültige Antworten kann auch die kompetente Runde nicht finden. Wir können jedoch auf unser umfangreiches Wissen zugreifen und Volker Kontakte vermitteln, die ihm weiterhelfen.

Wie wir vorgehen

Wir sind bestrebt, die Diskussionen entspannt, lösungsorientiert und inhaltlich fokussiert zugleich zu gestalten. Nach einer Vorstellungsrunde werden die aktuellen Themen gesammelt, auf Flipchart festgehalten und durch das Vergabe von Punkten priorisiert. Jedes ausgewählte Thema bekommt zunächst haargenau acht Minuten Gesprächszeit. Gibt die Gruppe danach ein Okay-Zeichen, verlängert sich die Gesprächszeit um weitere drei Minuten. Anschließend kann noch eine allerletzte Minute verwendet werden.

Wir notieren während der Diskussion die wichtigsten Aspekte und nehmen von Zeit zu Zeit am Gespräch teil, falls wir etwas zum Inhalt beitragen können. Nach Ablauf der Zeit lesen wir unsere Stichpunkte vor. Wer das Thema eingebracht hat, darf das Blatt mit nach Hause nehmen. Dann gehen wir zum nächsten Thema über.

Inspiriert haben wir uns an der Lean-Coffee-Methode, einem agilen Moderationsinstrument, das wir über unsere Kollegin Maren Müller aus Berlin

(www.zeitzumdenken.de) kennenlernen und das weltweit in unterschiedlichen Kontexten verwendet wird (www.leancoffee.org).

In jeder Session behandeln wir in der Regel drei Themen. Wie oben beschrieben, wird die eigene Abgrenzung in der Tätigkeit als Helfer und Helferin als wichtiges und schwieriges Vorhaben immer wieder angesprochen. Deswegen veranstalteten wir zum Jahresbeginn 2016 eine Extra-Session mit genau diesem Inhalt.

Unsere Aha-Effekte

Obwohl wir beide uns als Kolleginnen schon länger kennen, ist dieses Projekt das erste gemeinsame. Wir merkten bereits in der ersten Sitzung, wie wunderbar die Zusammenarbeit funktioniert – sie fließt einfach. Wir ergänzen uns ausgezeichnet und haben ähnliche Vorstellungen. Das nehmen auch unsere Teilnehmerinnen und Teilnehmer wahr und sie spiegeln es uns.

Unser Netzwerk hat sich spürbar erweitert. Wir wurden bereits zu Fachtagungen zum Thema Qualifizierung von Ehrenamtlichen eingeladen. Und wir hatten Gäste aus Politik und Verwaltung in unseren Gesprächsrunden, die verstehen wollten, was ehrenamtliche Helfer bewegt.

Wir lernten von den Teilnehmern, dass die uns so vertrauten Begriffe wie Supervision, Intervision, kollegialer Austausch oder Coaching abschreckend auf unsere Zielgruppe wirken können. Sylvia zum Beispiel wurde von anderen angesprochen: „Du nimmst an der Intervision teil – ich wusste gar nicht, dass es dir so schlecht geht.“ So haben wir das „Wording“ angepasst und un-

ser Angebot „Austausch unter ehrenamtlichen Helfern und Begleitern in der Flüchtlingsarbeit“ genannt. Die Runde ist sehr heterogen, doch die Teilnehmer eint der Wunsch, ihre Gedanken mitzuteilen und über ihre Erfahrungen zu sprechen, Gleichgesinnte zu finden, anderen Teilnehmern zuzuhören und ihnen Kompetenzen und Lösungsansätze anzubieten. Und in jedem Falle brauchen sie Anerkennung und Wertschätzung. Für uns ist das Moderieren dieser Treffen eine unglaublich wertvolle Erfahrung. Gleichzeitig sind wir der Überzeugung, dass die Organisatoren ein Budget für die Unterstützung der ehrenamtlich Tätigen einplanen sollten. Solche Möglichkeiten des Austauschs wie die von uns angebotene sollten zum erklärten Programm gehören und nicht von der Einsatzbereitschaft Freiwilliger abhängen. Unserer Erfahrung nach sind sich die meisten Organisatoren und Träger dessen noch nicht bewusst. ‹‹



Zu den Autorinnen

Susanne Kamp

arbeitet als freiberufliche Coach, Trainerin und Moderatorin in Berlin.

www.kamp-coaching.de



Sonsoles Cerviño

arbeitet systemisch als Trainerin, Moderatorin und Coach in Berlin.

www.cervino-coaching.com

Ein Foto gab den Impuls

Zehn Jahre war ich als Politologin und Ethnologin in der Humanitären Hilfe und Entwicklungszusammenarbeit tätig, und nun war im Sommer 2015 die Katastrophe vor der Haustür – aus meiner Sicht eine veraltungspolitische Katastrophe. Ich wollte mich von Anfang an einbringen, und zwar mit meinen Kompetenzen als Coach und Trainerin und meinem Erfahrungsschatz aus der Auslandsarbeit.

Ich sprach mit Freunden und Kollegen über Möglichkeiten sinnvoller Unterstützung. Dann ging das Bild von Aylan um die Welt, dem toten Jungen mit dem roten T-Shirt am türkischen Strand. Das Bild machte mich wütend und traurig und gab den entscheidenden Impuls. Zunächst ging ich für einen Tag in die Männer-Kleiderkammer einer Notunterkunft in Berlin-Wilmersdorf. 500 Bewohner aus verschiedensten Ländern in unterschiedlicher physischer und psychischer Verfassung wurden zu diesem Zeitpunkt in einem ehemaligen Rathaus untergebracht und betreut von unzähligen Ehrenamtlichen – und einem einzigen Hauptamtlichen. Ich war total beeindruckt davon, was diese Helfer in dem Chaos leisteten.

Susanne Kamp

Suche nach Möglichkeiten

Als spezialisierte Coach für Eltern glaube ich stark an die Kraft, die wir als Erwachsene imstande sind auf die Kinder zu übertragen – und andersherum genauso. So besuchte ich ganz bewusst zusammen mit meinen Töchtern im Frühling 2015 eine Sporthalle in Berlin Dahlem, die in eine Unterkunft für Flüchtlinge umgewandelt worden war. Wir gaben dort eine Ladung Kinderbekleidung und Spielzeug ab und kamen ins Gespräch mit einigen Bewohnern. Die Kinder unternahmen Annäherungsversuche unter sich. Mein erster Impuls mich weiterhin zu engagieren, vielleicht sogar mit Coachings, ruhte danach zunächst eine Zeit lang. Ende des Sommers spendete ich wieder Bekleidung und Schuhe, diesmal bei der Initiative *Kreuzberg hilft*. Dort bot ich dann spontan meine Hilfe beim Sortieren an, die dankend abgelehnt wurde: die Räume seien so eng, ich würde eher stören als helfen.

Doch mein Herz beschäftigte sich immer wieder mit der Flüchtlingswelle. Ich suchte innerlich nach Möglichkeiten, mein Wissen und meine Kenntnisse einzubringen. Engagement war mir schon immer ein Anliegen.

Sonsoles Cerviño



AUF DEM JAKOBSWEG DER WISSENSCHAFT

Was genau bringt mir meine Doktorarbeit?

VON THOMAS COUCOULIS

Wie schön sich das liest. Der eigene Name mit einem Dr. davor. Wie gut sich das anhört. Noch ist es nicht so weit, und mein Ego freut sich schon wie ein Schneekönig auf den Tag, an dem ich die Urkunde in den Händen halte. Ich würde gerne anderes verkünden, aber der Weg bis zu diesem Ziel ist lang. Also an all jene, die gerade mit dem Gedanken an eine Promotion spielen: Lasst es lieber sein. All der Aufwand für zwei Buchstaben (und einen Punkt) ... Ganz ehrlich: Wenn es nur darum geht, die Namenszeile auf der Visitenkarte zu verlängern – es lohnt sich nicht. Worum ging

es mir überhaupt? Wirtschaftliche Ziele, eine klare Positionierung, Expertenstatus und damit höhere Stunden- und Tagessätze gehörten zwar zu meiner anfänglichen Motivation. Doch die lassen sich auch anders erreichen. Was hat mir der ganze Aufwand nun gebracht?

Abgesehen vom Spaß am Forschen und damit auch von der Herausforderung an mich selbst, so tief in ein Thema einzusteigen, wollte ich aufräumen. Aufräumen mit Vorurteilen gegenüber dem NLP, mit seinem Stigma mangelnder Wissenschaftlichkeit, mit dem Unverständnis für seine Wirkungsweise und der vermeintlichen Gefahr, die von dieser Methode aus-

gehen soll. Also machte ich das NLP zu meinem Forschungsgegenstand.

Ein Buch, das ich in dieser Zeit sehr oft zur Hand nahm, heißt „Der Zauberberlehrer“. Es entbehrt nicht der Ironie, dass Alexa Mohl mit dem Titel ihres NLP-Standardwerks mit jenem Image kokettiert, das dem NLP zum Teil angehängt wird. Es ist auch heute nicht schwer Leuten zu begegnen, die das noch immer für Hexenwerk halten. Genau betrachtet ist NLP aber viel weniger Zauberei als tatsächlich Wissenschaft.

Bis heute wird im NLP täglich Feldforschung betrieben. In der Anwendung zeigt sich seine wissenschaftliche Struktur: Das Axiom „Wenn etwas nicht funktioniert, mach etwas anderes“ beschreibt immerhin auch eine Versuchsreihe. Vor allem jedoch beschreibt NLP das Leben selbst, das ja im Grunde auch eine große Versuchsanordnung ist, ein einziges, großes T.O.T.E.-Modell. Dieses stammt aus der Kybernetik und bezeichnet eine „abgegrenzte Verhaltens-Sequenz“¹: Test–Operate–Test–Exit.

Inhaltlich bleibe ich mit meiner Dissertation meinem Fachgebiet treu. Ich arbeite seit fast 18 Jahren mit meiner Stimme vor Mikrofonen, Kameras, auf Bühnen und in Seminarräumen. Da lag es nahe, das Sprechen in eben solchen Situationen, also vor einem im weitesten Sinn öffentlichen Publikum, zu untersuchen. Befragt habe ich dazu sechs Experten, die bis auf eine Ausnahme eine bestimmte Fachrichtung des NLP abdecken und zudem Erfahrungen mit dem Kernthema der Arbeit gesammelt haben, dem hier als „öffentliches Sprechen“ definierten Kontext.

Mein Ziel war es, eine Sammlung von NLP-Techniken zusammenzustellen, die in Situationen des öffentlichen Sprechens die Performance des Redners optimieren. Die Auswertungen der Experteninterviews, gut dreizehn Stunden Tonmaterial, brachten neben dem Techniken-Katalog ein für mich

¹ Walter Ötsch, Thies Stahl (2003): Das Wörterbuch des NLP. Junfermann

verblüffendes Ergebnis: Die Wirkung eines Redners in Situationen des öffentlichen Sprechens vor Publikum beruht zum allergrößten Teil auf der Persönlichkeit des Redners, und zwar zu neunzig Prozent.

Neunzig Prozent? Heißt das, dass wir in Zukunft Bäume kuscheln und unseren Namen tanzen sollten, um rhetorisch überzeugende „Performer“ zu werden?

Nein, das NLP-Curriculum sieht ja auch die Entwicklung der Persönlichkeit aller Kursteilnehmer und die Integration der Grundannahmen in ihr Wertesystem vor. Auch wenn dies in den einzelnen Ausbildungsinstituten unterschiedlich stark gewichtet wird, so bringt es die praktische Erfahrung mit den Werkzeugen des NLP in den Kursen und darüber hinaus schon fast zwangsläufig mit sich, dass sich die Teilnehmer mit ihren eigenen Denk- und Handlungsmustern auseinandersetzen. Demnach auch mit ihrer Persönlichkeit.

Schauen wir uns also die zehn Prozent an, die außerdem über die Wirkung eines öffentlichen Redners bestimmen, die technische Seite.

Nach meiner Erkenntnis ermöglicht es erst die Kombination aus Persönlichkeit und Technik dem Anwender, das Potenzial von NLP auszuschöpfen und das zu erreichen, was Redner gern möchten: Menschen zu berühren und zu überzeugen. Damit eben können wir die „Struktur des Magischen“ nutzbar machen, wie das die Gründer des NLP bezeichneten. Der im Rahmen der Untersuchung entwickelte Techniken-Katalog ist also keineswegs vergebens.

Im Gegenteil, er ist sogar essentiell. Es geht hier ein bisschen anders zu als bei der Fahrschule. Wo ich ja erst den Führerschein mache und mich dann ans Steuer setze. In der NLP-Schule ist es genau andersherum: Die „Fahrerfahrung“ mit den NLP-Techniken ermöglicht erst – neben den „handwerklichen“ Fertigkeiten – die persönliche Reifung des Anwenders. Daher entwickelte ich aus den Ergebnissen der Untersuchung ein Seminarprogramm,

das zu 75 Prozent technische Inhalte vermittelt und sich nur zu 25 Prozent mit der Persönlichkeitsentwicklung der Teilnehmer beschäftigt.

Das Ziel dieses Seminars ist es, Men-

Sollten wir Bäume kuscheln, um rhetorisch zu überzeugen?

schen in vier Tagen darauf vorzubereiten, vor einem beliebigen Publikum zu bestehen. Es ermöglicht den Teilnehmern die Grundlagen ihrer individuellen Rednerpersönlichkeit zu erkennen. Und es hilft ihnen Konzepte zu finden, wie sie ihre persönlichen Stärken konkret als Redner nutzen können. Das Seminarkonzept verbindet grundlegende Inhalte aus dem Practitioner-Curriculum, z.B. Milton- und Metasprache, Ankern und Rapport, mit fortgeschrittenen Techniken, wie Sleight of Mouth und die Arbeit mit Werten und Glaubenssätzen, bis hin zu professionellen Trainer-Skills, wie State-Management im Umgang mit Gruppen und das 4-MAT-System.

Dieses Seminar will keine vollständige, zertifizierte NLP-Ausbildung ersetzen. Und das könnte es auch nicht. Stattdessen ist es ein schöner Einstieg für rhetorikinteressierte Nicht-NLPler oder ein kompakter Refresher für erfahrene Anwender.

Natürlich werde ich in vier Tagen nicht zum coolen Rhetorik-Profi. Nein. Doch ich erhalte in vier Tagen einen umfassenden und praxisorientierten Einblick in den linguistischen Teil des Neurolinguistischen Programmierens. Schön. Und was hat mir der ganze Aufwand persönlich gebracht? Zunächst mal ist zu promovieren für mich eine Grenzerfahrung. Eine gefühlte Weltreise gewissermaßen, denn ich gelangte an das Ende meiner Welt – und sah, dass es weiterging. Meine Dissertation war mein Jakobsweg, eine Zeit der kontemplativen Beschäftigung mit einem Thema, das mich begeistert, das ich selbst anwende, das ich lebe und

liebe. Und genau an den Punkten, an denen ich dachte, jetzt hätte ich jede relevante Quelle durchgearbeitet und jeden Aspekt beleuchtet, tat sich eine neue Tür auf und ich fühlte mich wie-

der am Anfang. Verzweiflung und Faszination reichten sich die Hand und vereinten sich in Demut. Meine Doktorarbeit lehrte mich zu akzeptieren, dass ich niemals alles wissen werde und dass genau dies den Reiz meiner wissenschaftlichen Reise ausmacht.

Ich bin froh, dass ich mich auf diesen Weg gemacht habe und dabei noch weit mehr über NLP, Wissenschaft und Microsoft Word gelernt habe, als ich jemals zu träumen wagte. Damit bekräftigt meine Dissertation – außer, dass sie ein ausgeklügeltes Rhetorikseminar hervorgebracht hat – eine Erkenntnis, die so oder so ähnlich schon formuliert wurde: Jedes Werkzeug ist ein rohes Instrument, solange es nicht von einem lebendigen Geist beseelt ist.

Und wer von den Kollegen nun noch immer über eine eigene Promotion nachdenkt, solle nicht sagen, er habe es nicht besser gewusst. Ich wünsche euch viel Erfolg, wenn ihr ihn wirklich wollt, dann ist er euch auch sicher. ◀◀



Zum Autor

Thomas Coucoulis

betreibt das Institut für Selbstdarstellung in Hamburg, seine Dissertation, in der er ein NLP-basiertes Rhetorik-Programm entwickelt hat, erscheint dieses Jahr.

www.rampenpfau.de



X, Y, Z

Wie nützlich ist das Generationen-Modell für eine gedeihliche Zukunft?

VON AMEL LARIANI

Der Begriff der „Generation“ bezeichnet eine Gruppe von Menschen, die in einer bestimmten Zeitspanne geboren wurden. Das soziologische Generationen-Konzept berücksichtigt historische Ereignisse, die diese Gruppe prägten. Neil Howe und William Strauss beschrieben bereits 19 Generationen, beginnend mit den „Puritanern“ (1588 – 1617) bis in die heutige Zeit. Dieses Konzept unterstellt keine durchgängige Homogenität. Doch bedingt durch dieselben geschichtlichen Einflüsse finden wir in einer Generation – mehr oder weniger – altersgruppentypische Wertemuster und charakteristische Prägungen.

US-Amerikaner haben der Klassifizierung nach Generation X, Y, Z weltweite Akzeptanz verschafft, vorneweg der wohl am meisten diskutierten Generation Y. In Unternehmen greifen Personalentwickler die Generationsthematik auf und leiten daraus Hypothesen für den Arbeitsalltag ab. Das hat durchaus seinen Wert. Ich betrachtete jedoch die weitreichende mediale Verbreitung dieses Konzeptes kritisch. Die reine Klassifikation allein nach dem Alter vereinfacht den Blick auf die „Wirklichkeit“ auf sträfliche Weise. Jüngst nahm ich an den „Bayreuther Dialogen“ teil, einer Veranstaltung der Universität Bayreuth im Fachbereich Philosophy & Economics, auf der Entscheider und Personaler mit „Visionären“ und Studierenden ge-

meinsam debattierten, um Impulse für die Wirtschaft von morgen zu entwickeln. An zwei Tagen gab es mehrere Workshops zu unterschiedlichen Themen, die vorab frei wählbar waren. Dabei ging es auch um die Generationen X und Y.

Die Impulsvorträge inspirierten das Publikum, die Stimmung war gut, und schon in der ersten Pause kam ich mit mehreren Studenten ins Gespräch. Es wurde ein reger Austausch, allerdings nahm ich bei meinen jungen Gesprächspartnern eine Orientierungslosigkeit wahr, die ich zu dem Zeitpunkt nicht einzuordnen vermochte.

Auf der Podiumsdiskussion zur Generation Y wurde mir dann erstmals bewusst, dass die jungen Leute ihre Fragen und Diskussionsbeiträge häu-

Der Buchstabe „Y“ klingt genau so wie „Why?“

fig mit den Worten „Wir, die Gen-Y-ler“ einleiteten. Die hohe Identifikation mit einer Generation war auffällig und wirkte befremdlich auf mich, gerade vor dem wissenschaftlichen Hintergrund der Veranstaltung. Aus meinen eigenen Seminaren kenne ich die Tendenz zur Stereotypisierung, insbesondere wenn es um Persönlichkeitsprofile geht. Die jungen Frauen und Männer, die sich hier zu Wort meldeten, gehörten überwiegend zum Fachbereich Philosophie. In dem Begriff Philosophie stecken die altgriechischen Wörter *philia* (Liebe) und *sophia* (Weisheit) – er bedeutet wörtlich übersetzt „Liebe zur Weisheit“. Das Hinterfragen des menschlichen Daseins und der Welt, das Verstehen und Deuten ist das Anliegen der Philosophie. Hier wurden weder Wahrnehmung noch Konzeption oder Wirklichkeit hinterfragt.

Am zweiten Tag besuchte ich den Workshop „Generation Y und der deutsche Mittelstand – Perfektes Team oder Clash der Kulturen?“ Ich hoffte, für meine Arbeit als Beraterin Impulse im Umgang mit neuen Konzepten zu bekommen. Der Raum füllte sich, und während das Publikum der anderen Workshops vom Alter her eher gemischt erschien, wurde dieser fast ausschließlich von Studenten besucht. Meine Vorfreude stieg mit der realen Aussicht, hier *mit* der Generation in einen Austausch zu kommen, statt *über* die Generation zu reden.

Die beiden Referenten arbeiteten für ein philosophisches Wirtschaftsmagazin, ihr erklärtes Ziel war es, der Gen-Y neue Möglichkeiten für die Zusammenarbeit mit dem Mittelstand aufzuzeigen. Der Buchstabe Y klingt im Englischen ja genauso wie das Fragewort *Why*, „Warum“. Und auch die Referenten erklärten zunächst, dass es für die Generation Y bezeichnend sei, die Dinge zu hinterfragen und von anderen einen Standpunkt einzufordern. Zudem handele sie wertorientiert, suche Sinn im Arbeitsleben und wolle die Gesellschaft pragmatisch verändern. Ein Teilnehmer berichtete frustriert von seiner ersten beruflichen Erfah-

rung und wie ihm dabei seine idealistischen Flügel gestutzt wurden. Auch hier schien mir der Gen-Y der idealistische Enthusiasmus als Eigenschaft zugesprochen worden zu sein. Ich hörte, dass die Generation in einem Dilemma stecke, weil die Wirtschaft noch nicht bereit sei für eine Umorientierung ihrer Werte. Der Teilnehmer gab tatsächlich der „älteren“ Generation die Schuld an den Rahmenbedingungen und damit auch die Schuld für die hoffnungslose Aussicht auf berufliche Verwirklichung der Generation Y.

In der Diskussion hörte ich dann noch weitere Ansichten, die im Grunde dem Stereotyp entsprachen. Für die Gen-Y sei Work-Life-Balance wichtig. Sie würden es nicht einsehen, mit ihrer Mehrarbeit den Gen-X-lern und Babyboomern den Wohlstand zu finanzieren. Ein anderer Teilnehmer teilte uns seinen Entscheidungsnotstand mit: entweder Karriere und Geld oder Sinnstiftung im Beruf – er wolle sich selbst treu bleiben.

In diesem Moment hörte ich mich laut sagen: „Interessante Sichtweise. Und schließt das eine das andere wirklich aus?“ Anhand meiner Erfahrungen mit Beruf und Familie habe ich versucht deutlich zu machen, dass sich sehr wohl eine Kombination aus allem leben lässt. Es interessierte keinen in der Runde. Auch diesen Widerstand, sich auf einen anderen Ansatz einzulassen, vermochte ich mir nicht zu erklären.

Die Gen-Y hat die Work-Life-Balance für sich gefunden, während die Gen-X nur auf Karriere und Erfolg aus ist? Die Gen-Y als Siegelwahrer echter Werte und die Gen-X als egoistische Ignoranten ebendieser Werte? Dieser Ansatz erschien mir denn doch zu schlicht. Er zog sich als Tenor durch die gesamte Veranstaltung. Mir wurde noch nie so deutlich wie an diesem Wochenende, wie sehr die Diskussion

um die Generationen eine Scheinwelt hervorbrachte. Und wie sehr die Filter der Akteure die Generationen zu spalten beginnen, wo doch nach meinem Empfinden gemeinsames Agieren angebracht wäre. Die Vertreter der Generation Y, die ich dort erlebte, schienen in einer limitierenden Komfortzone festzustecken und sie gaben den anderen Generationen die Schuld dafür.

Wie konnte es so weit kommen? Sollten Konzepte uns nicht als Erklärungsmodell einen leichteren Zugang zu Themen verschaffen, mit denen wir täglich konfrontiert sind? Ja. Zumindest sollten sie möglichst nicht stigmatisieren.

Wenn sich die Generation Y die Fähigkeit zu hinterfragen so groß auf die Fahne geschrieben hat – wie kommt es, dass sie sie nicht nutzt? Zum einen, um die Zuschreibungen zu hinterfragen, die hier im Handumdrehen den Generationen angeheftet werden. Und zum anderen, um sich selbst genauer zu befragen, was sich ihre Vertreter mit ihrem Gen-Y-Label sichern möchten. Mir scheint es, dass sie das Label dazu nutzen, sich zu rechtfertigen. Und dass das Label sie daran hindert zu handeln. Als ich dies auf dem Workshop kundtat, sah ich, wie manche die Augen verdrehten und andere die Arme verschränkten.

Eine Studie des Kienbaum Institutes für Leadership und Transformation ermittelte, dass 58 Prozent der Absolventen – also Gen-Y-ler – zum Typus der „Karriereorientierten“ bzw. „Ambitionierten“ zählen. Im Juli 2015 veröffentlichte ein Krankenkassenreport Daten, wonach bei jedem fünften Studierenden eine psychi- ▶



Die Gen-Y hat von allen Generationen das negativste Selbstbild.

sche Krankheit diagnostiziert wurde. Zu den wichtigsten Stressauslösern gehörten Prüfungen (52 Prozent), der Lernstoff (28 Prozent) sowie die Doppelbelastung von Uni und Nebenjob (26 Prozent). Ebenso sehr stresst viele die Angst vor schlechten Noten (26 Prozent) oder davor, keinen Job zu finden (23 Prozent). Jeden Fünften plagten finanzielle Sorgen.

In der Arbeitswelt und auch im privaten Bereich steigen Komplexität und Dynamik des Wandels sowie der Grad an Vernetztheit und Abhängigkeiten. Bei allem Wohlstand spüren alle Generationen zunehmend Unsicherheit und wir versuchen über Konzepte uns die

Welt ein bisschen verständlicher zu gestalten. Doch diese Konzepte nutzen uns wenig, wenn sie über ihren ursprünglichen Anwendungsbereich hinausgehen und dabei Stereotype verschärfen und Gegensätze vertiefen, wo ein Miteinander nötig wäre. Laut einer Studie des Meinungsforschungsinstitutes Pew Research Center hat die Gen-Y von allen Generationen das negativste Selbstbild und die größten Identifikationsprobleme. Hier läuft etwas in unserem System gründlich schief. Was? Die Generation Y könnte hier anstelle eines schlichten und fordernden *Why* einmal versuchen Antworten zu finden. Es betrifft ja sie selbst. Ich jedenfalls bezweifle, dass sich mit drei Werten und ein paar Verhaltensweisen eine ganze Generation beschreiben lässt. Was würde passieren, wenn genau das hinterfragt würde?

Mich bewog mein Exkurs in die Gen-Y-Welt dazu, in diesem Jahr für die Studenten der Universität Bayreuth eine Workshopreihe zu bewusstseinsbildenden Themen anzubieten. Wir Menschen kommen als Unikate zur Welt und gehen meist als Kopie. Es gehört Mut dazu sein Leben selbstbestimmt in die Hand zu nehmen und Verantwortung für die eigene Biografie zu übernehmen. Der Preis dafür und der Gewinn gleichermaßen ist eine innere Unabhängigkeit. ◀◀



Zur Autorin
Amel Lariani

Trier, Prozessberaterin,
Management Trainerin
und Business Coach.
www.struktureinheit.de



Jennifer B. Kahnweiler: Geniale Gegensätze

Der Junfermann-Verlag lädt ein zur
Book-Release-Party am DONNERSTAG,
14. April 2016 um 20:30 Uhr in Berlin

Vortrag & Gespräch mit der Autorin
JENNIFER B. KAHNWEILER (USA) –
„Die Stärken der Stillen“, „Geniale Gegensätze“

ORT: Z-Bar/Veranstaltungsraum
Bergstraße 2 • 10115 Berlin-Mitte

Eintritt frei

Platzreservierungen werden gerne angenommen unter:
britta.gansebohm@salonkultur.de
oder telefonisch unter 0175 – 52 70 777

Weitere Infos unter www.salonkultur.de

NEU!





JETZT NEU: DIE MEDIATION!

► Familie, Kultur, Wirtschaft, Verwaltung

Kennenlernpreis!
2 Ausgaben für nur 20 €*

Im Jahresabo: 4 Ausgaben für 58,70 Euro*

*zzgl. Verpackung/Versand



Gratisartikel, kostenfreie Studien & Bestellungen unter
www.die-mediation.de



2. Leipziger Mediationsforum – Die Steinbeis-Tage

vom 06. Juni bis 08. Juni 2016

www.mediationstage.de



DAS BERÜHRT SIE GERADE SEHR ...

Coaches brauchen ein paralleles „Monitoring“ von Prozess und Inhalt. – Worin zeigt sich die emotionale Prozesskompetenz?



VON MARTINA SCHMIDT-TANGER

Beobachtet ein unerfahrener Zuschauer eine Coachingstunde, fällt ihm zunächst höchstwahrscheinlich nur der explizite Funktionsmodus auf: all das, was inhaltlich zwischen Coach und Coachee besprochen oder offensichtlich getan wird. Das ist die Oberfläche des Coachings.

Die Körperhaltung und vor allem der Tonfall des Coaches sind die wichtigsten Träger der impliziten Prozessinformationen – sie gestalten das Beziehungsangebot. Wichtig ist vor allem die Stimmqualität. Leider können auch Coaches ihre Stimme nur sehr begrenzt willentlich selbstsicher, warmherzig, offen und zieloptimistisch klingen lassen. Wer all dies nicht von Natur aus in gesegnetem Ausmaß mitbringt, muss länger und intensiver als die Kollegen an seiner Persönlichkeit arbeiten, um dem anderen ein guter Coach zu sein.

Seien Sie sich immer bewusst, dass Sie als Coach als lebendiges Beziehungsangebot daherkommen. Alles was der Coachee mit Ihnen bespricht, oder auch nicht bespricht, hängt davon ab, ob Sie in der Lage sind, auch non-verbal eine tragfähige, vertrauensvolle Beziehung anzubieten.

Die Beziehung und das Thema

Hilfreich für den Coach ist das Wissen, dass die Interventionen nicht nur auf der inhaltlichen Ebene ablaufen, sondern sich das Problem bzw. das Ziel auch in der Beziehung zwischen Coach und Coachee „materialisiert“. Das Problem, das der Klient erzählt,

z.B. seine Schwierigkeiten mit dem Thema „Autoritäten“, wird zwischen Klient und Coach „neu inszeniert“ und kann als vermeintliche Beziehungsstörung auftauchen. Der Klient grenzt sich z.B. auch hier unverhältnismäßig stark ab, und sein „Nein“ zu Interventionsvorschlägen des Coaches ist dann ein Aktion im gleichen Problemkreis und keine wirkliche Entscheidung. Dies darf der Coach auf keinen Fall persönlich nehmen, als Vorwurf beklagen oder ungeschickt konfrontieren.

Spricht der Klient z.B. über seine Ungeduld und die Auswirkungen auf seine Mitarbeiter, wird er vielleicht auch dem Coach gegenüber immer unwirscher, weil der nicht „schnell“ genug hilft. Beim Vater-Sohn-Thema – sich nach Anerkennung für Leistung zu sehnen – bemüht sich der Coachee unbewusst vielleicht auch, dem Coach anerkennende Worte zu entlocken und spielt den Super-Erfolgreichen. Auch emotionale Einschränkungen, die sich in einer solchen Konstellation ergeben, sollten vom Coach erkannt werden können: *Sagen Sie mir, wer recht hat! Ich kann dem Anderen nicht vertrauen. Ich schäme mich für diese Gefühle.*

Das Geschehen produktiv zu verwenden, setzt die Fähigkeit des Coachs voraus, solche Prozesse zu erkennen, und es erfordert Erfahrung. Es bedarf einer sicheren Wahrnehmung expliziter und impliziter Prozessinformationen. Dieses parallele Monitoring von Prozess und Inhalt fällt besonders Neu-Coaches schwer, meist verlieren sie bei der Prozessbeobachtung (das non-verbale Geschehen, die Körperhaltung, die Stimme, die Beziehungs-

definitionen, Übertragung) inhaltlich völlig den Faden. Oder sie verstricken sich beim Versuch, das Thema nachzuvollziehen, dermaßen in das Gesagte, dass die wichtigen Prozessinformationen untergehen und der Coach „nichts“ mitkriegt. Hier helfen nur die Beobachtung erfahrener Coaches bei der Arbeit und kompetente Videoanalysen.

Das Einnehmen verschiedener Wahrnehmungspositionen erlaubt es, den Prozess zu kontrollieren sowie Übertragungs- und Gegenübertragungsmuster zu erkennen und zu verstehen. Der Coach sollte über ein möglichst paralleles Bewusstsein über die eigene Person (ich-assoziiert), das emphatische Einfühlen in den Klienten (du-assoziiert) und über den Prozess bzw. die Beziehung zwischen Coach und Klient (Metaposition) verfügen. Um das parallele Bewusstsein zu üben, ist es hilfreich, immer wieder die Wahrnehmungspositionen zu wechseln und möglichst nicht am Inhalt zu kleben.

Die Betriebstemperatur steuern

Veränderungen passieren im Coaching nicht einfach so. Die verbal geäußerte Bereitschaft etwas zu verändern und ein paar Einsichten, die ein Gespräch vermitteln kann, reichen meist nicht aus, um tatsächlich Veränderungen zu bewirken. Es muss auch „emotional relevant“ sein, damit ein Neulernen möglich wird. Das emotionale Beteiligtsein des Klienten, d.h. seine „Betriebstemperatur“, entscheidet über die Wirksamkeit von Interventionen. Sie ist Voraussetzung jeder stabilen Veränderungsarbeit. ▶

Viele Businesscoachings sind emotional völlig unteraktiviert.

Während der psychotherapeutische Kontext oft das Senken der Temperatur erfordert, um arbeitsfähig zu sein, sind viele Businesscoachings emotional völlig unteraktiviert. Dort besteht die Herausforderung darin, die emotionale Beteiligung des Coachees zu steigern. Dass aus einem Suppenhuhn, Wasser und etwas Gemüse eine gute Suppe werden kann, wissen die meisten (kognitives Wissen). Das Wichtigste bei dieser Suppe ist jedoch das Kochen (Emotionalität), sonst wird nichts daraus.

Das Ganze schmeckt anders, ist anders zu verdauen und nährt ganz anders. Sich als Klient und Coach auf eine emotionale Arbeit (Berührtsein, Verwirrung, Traurigkeit, Zorn, Lust, Euphorie, Freude etc.) einzulassen, ermöglicht dem Klienten authentischen Kontakt zu sich selbst und ein vertieftes Erleben der eigenen Person. Ein analytisch-verbaler Austausch in gewohnten Denk- und Redebahnen bewirkt wenig.

Heilige Momente aushalten

Eine solche Intensivierung des Kontaktes im Coaching hat viel damit zu tun, dass der Coach in der Lage ist, heilige Momente auszuhalten, Momente vor allem emotionaler Betroffenheit des Klienten. Hier lässt sich die Betriebstemperatur durch ein Warten, Nicken, Schauen und Schweigen weiter steigern. Es geht dann darum, diesen Prozess nicht etwa durch ein vorschnelles Dazwischenquatschen zu unterbrechen, etwa aus einer Haltung, hier unbedingt „etwas machen zu müssen“. Drei Minuten Schweigen und Ab-

warten, das kann eine phantastische Intervention sein.

Mit „Schweigen und Warten“ haben vor allem Coaches Schwierigkeiten, die unsicher sind, unter Leistungsdruck stehen und deshalb meinen, eine Pause sofort mit einer neuen Intervention füllen zu müssen. Geduld und sichere Präsenz im Kontakt (Status) zeichnen einen guten Coach aus. In kurzen, emotionalen Betroffenheitsmomenten testen Coachees unbewusst ihren Coach, ohne dass dieser es merkt. Selbst wenn Klienten schwer atmen, schweigen oder feuchte Augen bekommen, registrieren sie dennoch sehr genau, wie der Coach darauf reagiert. Ob er das aushält, ob er entspannt im Kontakt bleibt.

Die Vorstellung, der Klient oder die Klientin könnte in Tränen ausbrechen, ist für unerfahrene Coaches Unruhemoment Nummer eins unter den starken emotionalen Klienten-Reaktionen. Gleich danach kommt: der schweigende Klient. Keine Angst: Niemand weint, schreit oder schweigt länger als 15 Minuten. Kein Grund, um als Coach hektisch zu werden. Oder übereifrig nach Taschentüchern zu kramen. Am besten, die Box steht schon vorher in Reichweite! Bleiben Sie einfach ruhig sitzen und warten Sie geduldig. Oder sprechen Sie weiter und ermöglichen dem anderen seinen Gefühlsausdruck in geschütztem Rahmen. Sie können sich entscheiden:

- das Geschehen zu beschreiben („Das berührt Sie gerade sehr.“)
- Detailfragen zum Erleben zu stellen („Was genau ist so traurig?“)
- oder danach die Meta-Gefühle erfragen („Wie geht es Ihnen damit, das zu fühlen, geweint zu haben?“)

Solche Fragen zielen auf die Ressourcen des Klienten. Sie können sie verstärken oder überhaupt erst deutlich werden lassen (*Ich bin froh, dass ich endlich weinen konnte*) oder auch einen zusätzlichen Veränderungsbedarf (*Ich bin verärgert über mich selbst, dass ich mich nicht beherrschen kann*) aufzeigen. Für jemanden, der nie weint, kann das Weinen eine lange nicht genutzte, gute Ressource sein. Bleiben Sie gelassen, halten Sie die emotionale Verbindung

und vermitteln Sie Ruhe, Akzeptanz und Mitgefühl. Und: Wenn Sie etwas so sehr bewegt hat, dass Sie mitweinen müssen, so weinen Sie eben mit. Auch das ist ein klares Feedback. Die eigenen, offensichtlichen emotionalen Regungen hingegen abzustreiten und

zu unterdrücken, das kann beim Klienten wieder für Verwirrung sorgen.

Gefühle sind Leben. Und Coachings, die nur auf dem Austausch von Gedanken basieren, sind in der Regel oberflächlich. Informationen des Körpers müssen immer wieder deutlich einbezogen werden. Der Klient



sollte also häufig Gelegenheit bekommen, seine Absichten und Ziele, seine Einwände und Einfälle „körperlich“ zu überprüfen. Deshalb führt ihn der Coach immer mal wieder mithilfe geeigneter Instruktionen und Fragen in einen Zustand erhöhter, bewusster innerer Aufmerksamkeit für die eigene Körperlichkeit.

Gerade in Businesskontexten ist die Verbindung zu den Informationen des Körpers nicht selten massiv unterbrochen – deren Wiederherstellung für sich genommen schon ein lohnendes Coaching-Ziel ist.

Hauptprodukt Hoffnung

Das Hauptprodukt des Coachings ist Hoffnung. Die meisten Menschen überschätzen, was sie in einem Jahr erreichen können, und sie unterschätzen, was sie in einem einzigen Augenblick verändern können. Und manchmal verändert man sich schneller, als man es selbst bemerkt oder je erwartet hat.

Mir fällt dazu ein Bonmot von Mark Twain ein: „Als ich vierzehn war, war mein Vater so unwissend, dass ich es kaum ertragen konnte, den alten Mann um mich zu haben. Aber als ich einundzwanzig war, war ich erstaunt, wie viel er in nur sieben Jahren gelernt hat.“



Zur Autorin

Martina Schmidt-Tanger

Münster, Diplom-Psychologin, NLP-Lehrtrainerin und Lehr-Coach mit eigenem Ausbildungsinstitut.

www.nlp-professional.de



Hans-Günter Weeß

NEU

Die schlaflose Gesellschaft

Wege zu erholsamem Schlaf und mehr Leistungsvermögen

- **Selbstwirksam:** Mit Techniken, Tipps und Regeln für guten und erholsamen Schlaf
- **Aktuell:** Auf dem neusten Stand der Schlafwissenschaft

Fängt der frühe Vogel wirklich den Wurm? Warum gibt es „Eulen“ und „Lerchen“? Wie schaden Smartphone und Tablet dem Schlaf? Macht Schlafmangel dick – und dumm?

Gesellschaftliche und medizinische Hintergründe werden ebenso beleuchtet wie das große Spektrum der Schlafstörungen. Es werden Wege gezeigt, Schlafstörungen erfolgreich zu bewältigen und wieder zu erholsamem Schlaf und Leistungsvermögen zu gelangen.

2016. 272 Seiten, kart. | € 29,99 (D) / € 30,90 (A) | ISBN 978-3-7945-3126-4

Cersten Jacob

NEU

Von Prüfungsangst zu Prüfungsmut, von Lampenfieber zu Auftrittslust

- **Sofort anwendbar:** Die wirksamsten Coaching-Methoden verständlich aufbereitet
- **Praktisch:** Checklisten und Entspannungsübungen online

Das Buch bietet effiziente Möglichkeiten des Selbstcoachings für ein Höchstmaß an Souveränität. Es setzt bei den psychischen Ursachen von Nervosität und Blackout an und zeigt wirksame Methoden auf, wie man an den Symptomen arbeiten kann. Lernen Sie die richtige Anwendung von Entspannungstechniken, NLP und Klopftechniken, eignen Sie sich die Tools aus den Bereichen Stimm- und Sprechtraining, Körpersprache und Rhetorik an.

2015. 262 Seiten, 4 Abb., 10 Tab., kart., inkl. Online-Zusatzmaterial
€ 24,99 (D) / € 25,70 (A) | ISBN 978-3-7945-3094-6



MACHT UND MACHTVERZICHT

Warum es so schwer ist, Macht auszuüben.
Gedanken zur Kommunikation und zu einem
erwachsenen Umgang miteinander.

VON KLAUS GROCHOWIAK

In den meisten Kommunikations-Seminaren werden üblicherweise Techniken unterrichtet, die davon ausgehen, dass die Kommunikationspartner auf Augenhöhe kommunizieren. Dies ist aber in Organisationen nur unter Kollegen der Fall. In der Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ist dies prinzipiell nicht der Fall. Wir sprechen in diesem Zusammenhang von machtförmiger Kommunikation.

Viele Menschen erleben machtförmige Kommunikation nicht aus dem Erwachsenen-Ich, sondern aus dem Kind-Ich. Das heißt, sie haben Angst, werden rebellisch und Ähnliches. Sie

verwechseln den Chef unbewusst mit ihrem Vater oder ihrer Mutter und wiederholen Interaktionsstrategien, die sie schon zu Hause einübten. Um einen erwachsenen Umgang mit machtförmiger Kommunikation zu gewährleisten, müssen die kindlichen Anteile erwachsen werden, und gleichzeitig bedarf es eines erwachsenen Verständnisses der Dynamik von machtförmiger Kommunikation.

In allen Organisationen gibt es Hierarchien, und Hierarchien bewirken eine asymmetrische Machtverteilung. In ihnen spiegeln sich einerseits die (offizielle) Ordnung des Systems und die offizielle Machtverteilung wieder. Der Vorgesetzte hat mehr Macht als sein Untergebener. Dass dies durch andere

Strukturen, wie informelle Macht, Gewerkschaften, Unkündbarkeit usw., häufig in nicht unerheblichem Maße unterlaufen wird, macht schon deutlich, dass die Macht in Organisationen nicht eindeutig verteilt ist.

Macht ist ein Kommunikationsmedium, eine Form der Einflussnehmenden Kommunikation; sie hat eine Motivationsfunktion. Bei jedem Kommunikationsakt kann mein Kommunikationsangebot angenommen oder abgelehnt werden. Sage ich z. B.: „Stellen Sie bitte die Umsatzzahlen des letzten Quartals zusammen!“, dann kann ich als Chef das unter Bedingungen machtförmiger Kommunikation eher erwarten, als wenn der andere die völlige Freiheit hat, nach Lust und Laune Ja oder Nein zu sagen.

Mit anderen Worten, Macht hat die Funktion, wahrscheinliche Neins in unwahrscheinliche Jas zu transformieren. Und im Unterschied zum unmittelbaren Zwang setzt Macht gerade nicht voraus, dass der Mächtige anwesend ist und auf die Einhaltung seiner Forderungen achtet. In diesem Sinne lässt sich leicht verstehen, dass Organisationen davon leben, dass die Machtverhältnisse, die z. B. durch einen Arbeitsvertrag etabliert wurden, stabil sind. Wäre der Vorgesetzte jedes Mal darauf angewiesen, seine Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass es in ihrem Eigeninteresse liegt, eine bestimmte Arbeit zu machen, dann wäre der reibungslose Ablauf nicht zu gewährleisten.

Damit Macht erfolgreich ausgeübt werden kann, muss gleichzeitig eine bestimmte Beziehung zwischen den Präferenzstrukturen der Beteiligten existieren.

Droht z. B. ein Chef: „Wenn Sie das nicht tun, werden Sie entlassen“, dann setzt diese Drohung voraus, dass der so Bedrohte eine Entlassung als schlimmer erlebt als das Unbehagen an der von ihm verweigerten Handlung. Und umgekehrt muss es dem Drohenden wichtiger sein, den Anderen zum gewünschten Handeln zu bringen, als ihn als Mitarbeiter zu verlieren.

Auch positive Sanktionen haben ihre Tücken.

Ist dies nicht der Fall, ist seine Drohung ein Bluff. Solange der Bedrohte dies nicht durchschaut, kann die Drohung erfolgreich sein. Weiß oder ahnt der Bedrohte jedoch, dass sich der Drohende ihn gar nicht entlassen kann, weil er z.B. das Fachwissen dringend braucht, so ohne Weiteres auf dem Arbeitsmarkt nicht ersetzbar ist, dann wird er es darauf ankommen lassen. Der Bluff fliegt auf, er wird nicht entlassen und der Versuch der Machtausübung kehrt sich gegen den Machthaber selbst. Es gibt jetzt in der Geschichte des Systems eine Erinnerung an diesen erfolglosen Versuch der Machtausübung; und dies schwächt die Macht in künftigen Situationen. Wenn Macht funktionieren soll, sollte der Mächtige Sanktionen möglichst vermeiden. Die Anwendung der Macht verändert die Kommunikationsstruktur in kaum reversibler Weise und wird schon deshalb eher vermieden.

Und auch positive Sanktionen haben so ihre Tücken. Sagt derselbe Chef: „Wenn Sie dies tun, bekommen Sie eine Gratifikation“, so kann er auch dies nur im Rahmen seiner Verfügungsmacht über knappe Ressourcen (z.B. Geld) tun. Man weiß um den inflationären Charakter dieser Maßnahmen. Muss der Chef für alles und jedes Belohnungen in Aussicht stellen, warum sollen die Mitarbeiter dann ohne dieses Extra überhaupt noch etwas tun?

Wir sehen also, wie sich auch hier die Macht selbst aushöhlt, wenn sie zu oft angewandt wird. Dies macht verständlich, warum es in Unternehmen oft gar nicht so leicht ist, den Inhaber der Macht zur Ausübung derselben zu bewegen. Ist es für ihn nicht in vielen Fällen bequemer, die Dinge laufen zu lassen, als sich auf eine risikoreiche Machtinteraktion einzulassen? Die Situation wird für die Mächtigen noch dadurch schwieriger, da ihnen zu Recht oder zu Unrecht aufgrund ihrer Macht Erfolg und Misserfolg zugerechnet werden bzw. sie sich Erfolg und Misserfolg selbst zurechnen.

Fassen wir zusammen: aktualisierte Macht in der Kommunikation stellt

sich gemeinhin als Drohung dar und diese Drohung sieht sich üblicherweise einem potenziellen Nein gegenüber mit all den oben genannten Problemen. Intuitiv lösen Menschen das Dilemma durch eine starke Tendenz zu Vorverständigungen. Wir könnten auch sagen: zur Klüngerlei. Komplizierter wird diese Situation noch dadurch, dass die Machtverhältnisse auch zwischen den Untergebenen nicht homogen sind. Durch Cliques, Seilschaften usw. entstehen zwischen Mitarbeitern Machtkonflikte, die der Vorgesetzte jetzt schlichten soll oder muss. Ob dies dem Vorgesetzten wirklich möglich ist, darf aus theoretischen Überlegungen und praktischen Beobachtungen eher bezweifelt werden.

Auch die informelle Macht, über die Mitarbeiter verfügen, kann sehr erheblich sein. So besitzen sie Wissen und Kenntnisse, die der Chef braucht. Wenn er aber nicht explizit danach fragt, dann gibt es keine Notwendigkeit, sie ihm mitzuteilen. Man kann ihn so gegen die Wand fahren lassen. Wir sollten uns also als Kommunikationstrainer im Kontext von Organisationen mit folgenden Themenkomplexen beschäftigen:

1. Wo reagieren die Teilnehmer nicht aus dem Erwachsenen-Ich auf machtförmige Kommunikation? Und wie kann ich das ändern?

Hier bieten sich im Allgemeinen zwei NLP-Techniken an: Re-Imprint bzw. Teile der Persönlichkeit erwachsen werden lassen. Bei beiden Formaten gehen wir davon aus, dass Teile durch traumatische Erfahrungen in einem bestimmten Entwicklungsstadium stecken geblieben sind und in ähnlichen Kontexten wieder aus ihrer damaligen Erfahrung heraus das Verhalten und Erleben bestimmen.

2. Dynamiken der Macht in Organisationen

3. Zu welchem Kommunikationstyp (Macht, Leistung, Zugehörigkeit) gehört mein Chef und zu welchem gehöre ich?

Der amerikanische Motivationsforscher David Clarence McClelland unterscheidet in seinem Modell drei unterschiedliche Motivationstypen denen er drei Farben zuordnet: Power (Macht) = Rot, Achievement (Erfolg, Leistung) = Blau, Affiliation (Zugehörigkeit) = Grün. Zwischen diesen drei Motivationstypen gibt es übliche Konflikte, die man besser versteht, wenn man seinen eigenen Motivationstyp und den seines Chefs bzw. seiner Mitarbeiter und Kollegen kennt.

4. Wie kann ich erfolgreich und relativ risikolos Macht von unten ausüben? Kommunikative Techniken, wie man machtförmige Kommunikation gewinnen kann. ◀◀



Zum Autor

Klaus Grochowiak

Kommunikations- und Management-Coach sowie Trainer, u. a. mit dem Seminar „Kommunikation der Macht und Macht der Kommunikation“.



SCHATTEN AN DER WAND

Vom Umgang mit der Angst.

VON **BIANCA OLESEN**

Angst haben wir alle.
Der Unterschied liegt
in der Frage, wovor.

Frank Thiess

Angst ist eine ontogenetisch wie phylogenetisch wichtige Emotion. Denn sie sichert dem Menschen das Überleben. Nach Paul Ekman (2010) zählt sie zu den sieben Basisemotionen, die kulturübergreifend von jedem Menschen mit densel-

ben Muskelbewegungen ausgedrückt werden und das Zusammenleben in der Gruppe regulieren.

- Angst löst den Fluchtimpuls aus (sogenannter Handlungsimpuls der Emotion), um das Überleben des Organismus zu gewährleisten.
- Angst teilt der Gruppe mit, dass der Geängstigte (über die Flucht) Distanz zu dem Angstauslöser herstellen will (sog. Motivationstendenz der Emotion).
- Und sie teilt mit, dass dieser Mensch Sicherheit braucht (sog. Kommunikationssignal der Emotion).

Das ist eine von vielen wissenschaftlichen Sichtweisen auf die Angst. Ekman spricht von einer „emotionalen Alarmdatenbank“ im Gehirn, die bei jedem evolutionär und individuell verankerten bedeutsamen Trigger unmittelbar Angst auslöst.

Wir wissen auch, dass sich Angst ausweitet, wenn die angstausslösende Situation nicht verarbeitet werden kann (Spitzer, 2006–2010, s. Abb. 1). Die Symptome der Angst werden dann vom Auslösereiz abgekoppelt. Die Psychopathologie nennt das eine „frei flottierende Angst“, die auch von Ersatzreizen ausgelöst wird. Das lässt die Angst

für Außenstehende und nicht selten auch für den Betroffenen selbst unreal und grundlos erscheinen.

Etwa 15 Prozent der Bevölkerung Deutschlands erkranken im Laufe ihres Lebens an einer behandlungsbedürftigen Angststörung, meist im Alter zwischen 15 und 35 Jahren. Die Hälfte von ihnen entwickelt zusätzlich eine Depression und rund 15 Prozent der Menschen mit einer Angststörung versuchen sich das Leben zu nehmen.

Das Umfeld leidet mit. Aus Liebe, Mitgefühl und Fürsorge versuchen Partner, Kinder, Eltern und Freunde Betroffene vor angstauslösenden Situationen zu bewahren und ihnen die Symptome zu ersparen. Zuweilen erkennen sie erst nach Jahren, dass diese Hilfe die Angst nur aufrechterhalten hat. Andere wiederum brechen den Kontakt zum Betroffenen resigniert ab. Vor allem die Hilfeversuche tragen mit dazu bei, dass Menschen mit Angsterkrankungen viel zu spät behandelt werden. Je später die Behandlung erfolgt, desto schlechter ist die Aussicht auf Genesung.

Krieg und Verlust

Ein Beispiel aus meiner Praxis: Herr L., ein Klient von weit über siebzig Jahren, leidet unter einer unerklärlichen Angst, die es ihm zunehmend schwer macht, das Haus zu verlassen. Den Weg in die Therapiestunde schafft er anfangs nur mit Mühe, und zwar wenn er zusätzlich zu angstlösenden Psychopharmaka auch noch ein pflanzliches Beruhigungsmittel einnimmt. Nach einigen Wochen Therapie bringt Herr L. ein Bild seiner Frau mit, die vor wenigen Jahren verstarb. Rückblickend stellt er fest, dass seine Angst zu jenem Zeitpunkt begann und auf immer mehr Lebensbereiche übergriff.

Vom Verlust seiner Frau zu erzählen, wühlt meinen Klienten zunächst sehr auf. In den folgenden Stunden tauchen zunehmend Szenen aus seiner Biografie auf. Als Kind flüchtete er mit seiner Mutter vor dem Krieg. Verlust und anhaltende Verlustangst sind frühe prägende Erfahrungen für ihn. Als die kleine Familie halbwegs in Sicherheit

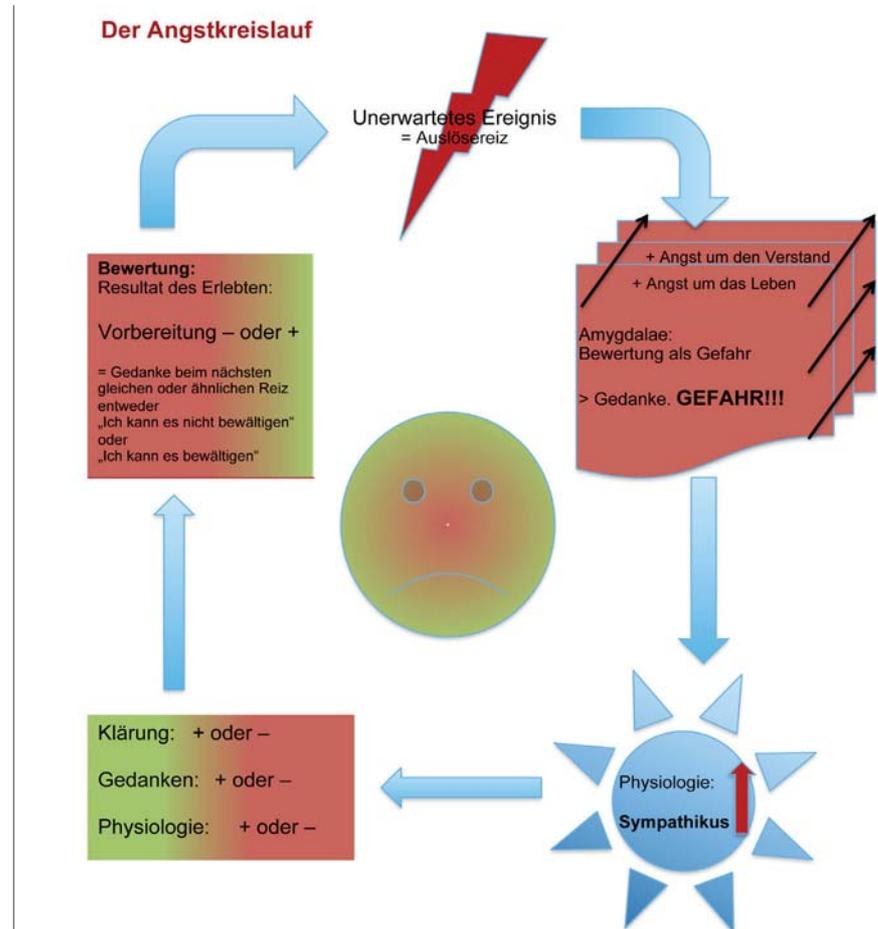


Abb. 1: Ein unerwartetes Ereignis wird von der Amygdala (Mandelkern, Areal des limbischen Systems) als Gefahr bewertet und löst eine Stressreaktion aus. Der Ausgang der Situation ist entscheidend für die künftige Bewertung ähnlicher Situationen. Bei Nichtbewältigung wird der Auslöser zunehmend generalisiert.

war, ging es um andere existenzielle Fragen. Er hatte keine Gelegenheit, seine Angst zu bewältigen und sein Trauma zu verarbeiten. Im Nachhinein wurde Herrn L. bewusst, wie viele harmlose Angstauslöser schon lange seine Lebensqualität eingeschränkt hatten: Spinnen, Höhe, Fliegen mit dem Flugzeug, Kontrollzwang aus Angst vor Unerwartetem, die Angst vor der Angst, die für seine Familie zum Alltag wurde. Mit dem Tod seiner Frau nun brach die alte Angst mit aller Macht wieder durch.

Einige Wochen lang berichtete Herr L. von all den bedrohlichen Erlebnissen seiner Kindheit und Jugend. Er konnte nachholen, wofür damals keine Zeit gewesen war, und immer wieder reflektieren: „*Ich habe es geschafft, ich habe überlebt*“. Und nach einigen weiteren Monaten begann er die The-

rapiestunde mit einem Strahlen: „Die Angst ist weg!“

Gesichter der Angst

Wenn sich die Angst verselbstständigt, treten ihre Symptome ohne ersichtlichen Grund auf und werden meist gar nicht als Angst erkannt (s. Abb. S. 64). Zum Beispiel: Schwindel, Erröten, Zittern, Frösteln und Frieren, Bauchschmerzen, Verdauungsbeschwerden, Sehstörungen, Kopfschmerz bis zur Migräne, häufiges Urinieren, Urindrang in der Nacht, Gedächtnis- und Konzentrationsstörungen, Kribbelgefühle der Haut, Schluckbeschwerden und Kloßgefühle im Hals, Schlafstörungen, sexuelle Unlust. Dies alles und vieles mehr wird zu oft isoliert betrachtet, und auch dann nicht als Angstsymptome ernst genommen, ▶

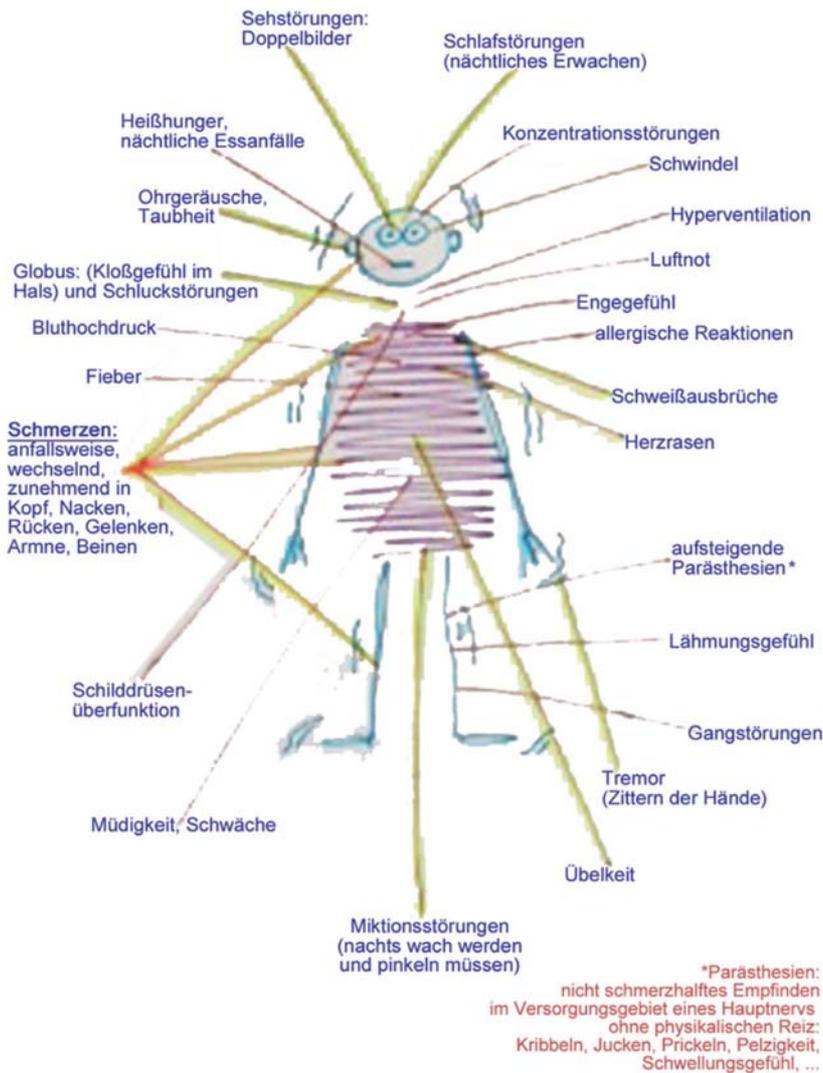


Abb. 2

wenn etwaige Untersuchungen ohne Befund bleiben.

Die ICD-10, das Klassifikationssystem des deutschen Gesundheitssystems, beschreibt als Angstsymptome weiterhin Herzklopfen und Mundtrockenheit, Atembeschwerden und Beklemmungsgefühl, einen unruhigen Magen, Unsicherheit, Schwäche, Gefühle der Unwirklichkeit („*Ich bin im falschen Film*“) und der Selbstentfremdung („*Ich bin nicht wirklich hier*“), Angst zu sterben, Gefühllosigkeit und eine starke emotionale Belastung durch die Angst.¹ Bei Kindern zeigt sich Angst in Weinen („das Sensibelchen“), Wutanfällen („der Trotzkopf“), Erstarren („der Träumer“) oder Anklammern („die Schüchterne“).

Unterschieden werden nach der ICD-10:

- **Phobien:** Die Angst vor einem eindeutig definierten, ungefährlichen Auslöser, z.B. Spinnen oder Menschenmengen, ist die häufigste Angststörung;
- **Generalisierte Angststörung:** anhaltende Angst ohne einen bestimmten Umgebungsreiz;
- **Panikstörung:** wiederkehrende, schwere Panikattacken (Panik ist Angst mit schweren physiologischen Symptomen und der zusätzlichen Angst, verrückt zu werden oder zu sterben. Menschen mit einer Panikstörung erleben die sogenannte „Angst vor der Angst“);
- und als eigenes Krankheitsbild:

die **Zwangsstörung**. Den Betroffenen drängen sich wiederkehrend quälende Zwangsgedanken (zur eigenen Person gehörende Ideen, Vorstellungen und Impulse) oder Zwangshandlungen (ständig wiederholte Stereotypen, etwa Waschzwang) auf, die weder als angenehm noch als nützlich bewertet werden. Dem Zwang liegt eine tiefe Angst zugrunde, die sich verstärkt, wenn der Betroffene den Zwang zu unterdrücken versucht.

Die überängstliche Mutter

Ein Beispiel aus der Praxis: Eine junge Frau wurde nachts von einem Betrunknen aus dem Bett geklingelt und bedroht. Sie hielt die Tür verschlossen und rief umgehend die Polizei. Der Vorfall wiederholte sich nie wieder, es blieb bei einem Schrecken. Fünf Jahre später beginnt sie eine Therapie, weil ihre Angst mittlerweile so raumgreifend geworden ist, dass sie sich in ihrer eigenen Wohnung gar nicht mehr sicher fühlt. Die Nacht über lässt sie das Licht brennen und alle Zimmertüren offenstehen und das TV-Gerät laufen. Sie prüft in mehreren Kontrollrunden, ob alle Fenster und Außentüren verschlossen sind. Bei jedem Geräusch springt sie panisch auf und greift den bereitliegenden Schraubenschlüssel. Seit Neuestem sieht sie in den Schatten an den Zimmerwänden Gesichter und bildet sich ein, diese würden sich bewegen (die Psychopathologie spricht hier von einer Illusion: ein vorhandener Sinnesreiz wird bedrohlich interpretiert). Tagsüber entwickelt sie zunehmend Panikattacken in willkürlichen Situationen. In der Therapie bearbeiten wir das traumatische Erlebnis. Die Klientin erkennt: „*Ich habe gut für mich gesorgt, und das kann ich jederzeit wieder tun.*“ Sie blickt in ihre Kindheit. Mit einer ängstlichen Mutter und einem viel beschäftigten, meist abwesenden

¹ Dilling, Freyberger, 2013, S. 157f

Vater, hat sie die Erfahrung gemacht, in beängstigenden Situationen weder Unterstützung noch Schutz zu bekommen. Vielmehr musste sie ihre Mutter versorgen und schützen.

Um ihre eigene Erfahrung von Schutzlosigkeit und ihre Überzeugung von Hilflosigkeit zu überwinden, nimmt sie Kontakt zu ihrem inneren Kind auf und gibt ihm als Erwachsene, die sie heute ist, Schutz und Hilfe. Mit autogenem Training lernte sie außerdem, ihr übererregtes Nervensystem in Alltagssituationen immer wieder zu beruhigen. Nach einigen Monaten sind der Kontrollzwang und die Panikattacken verschwunden und die Klientin schläft wieder durch – ohne Fernseher und ohne Licht.

Sichtweisen auf die Angst

Je nach Verfahren und Schule gibt es verschiedene Sichtweisen auf Angst und den Umgang damit. Meines Erachtens macht es weniger Sinn, darüber zu diskutieren, welche davon „richtig“ ist, sondern vielmehr das Stimmige in allen zu sehen und die für den einzelnen Betroffenen passende Vorgehensweise zu finden.

Angst als erlernter Prozess: Die Angstreaktion wird als ein erlerntes Reiz-Reaktionsmuster gesehen, das sich durch aufrechterhaltende sowie verstärkende Faktoren ausgeweitet hat. Durch Exposition mit dem Auslösereiz, eine Methode der Verhaltenstherapie, wird umgelernt: „*Ich bin sicher*“.

Der Angstauslöser als verschobener Stimulus: Die Angst hat einen Auslöser, der für die Psyche nicht beängstigend sein darf. Deshalb verschiebt die Psyche die Angst zu einem anderen, harmlosen Auslöser. Beispielsweise ist es für das Überleben eines Kindes wichtig, die Beziehung zu den Eltern aufrechtzuerhalten, weshalb die von einem Elternteil ausgehende Bedrohung auf einen harmlosen Stimulus verschoben wird, z.B. Hunde. In der tiefenpsychologisch orientierten Therapie geht es darum, die zugrunde liegende Angst zu erkennen und zu bewältigen.

Angst als Erregung ohne Kontakt: In der Gestalttherapie ist der Kontakt zwischen Menschen der zentrale Raum, in dem alte seelische Verletzungen heilen können, welche die Lebensgestaltung von Menschen einschränken. Dabei übernimmt jeder die Verantwortung für seine Gefühle und Bedürfnisse. Er nimmt sie wahr, bringt sie in die Begegnung ein und wird ihnen selbst auf angemessene Weise gerecht.

Diese Schule betrachtet Angst als eine Erregung des Systems, das ohne Kontakt bleibt. In diesem Sinne ist nicht die Angst die „Störung“, sondern die Erfahrung, damit allein geblieben zu sein und sie deshalb nicht bewältigen zu können. Heilsam wirkt also der Kontakt und dass der Therapeut dem Klienten die Erfahrung ermöglicht, geschützt zu sein: „*Ich sehe dich mit deiner Angst, du bist damit nicht allein.*“

Im Coaching haben wir regelmäßig mit Angstthematiken zu tun. Und Coaches können ebenfalls Kontakt in der Angst anbieten. Bearbeiten oder gar behandeln sollte ein Coach sie nicht, wenn sie ein pathologisches Ausmaß erreicht hat. Dann hilft es am besten, den Klienten zu ermutigen, sich medizinische oder therapeutische Hilfe zu holen.

Fazit

Angst wird vielerorts unterschätzt, verkannt oder als Schwäche oder lebenswürdige Macke abgetan. Betroffene schämen sich und verheimlichen ihre Symptome, so gut es geht. Angst kann, wenn das Umfeld jahrelang „zugeschaut“ und „geholfen“ hat, durchaus als systemische Störung gesehen werden. Angezeigt sind dann Familien- oder Paartherapie, um die aufrechterhaltenden Beziehungsmuster zu unterbrechen.

Weder reicht es aus, eine Angst- oder Zwangsstörung zu erkennen und anzuerkennen, noch sie überwinden zu wollen. Doch ohne dies gibt es keine Heilung. Die Betroffenen und ihr Umfeld müssen lernen, die Angst- und Zwangsstörungen gleichermaßen ernst zu nehmen. ◀◀



Zur Autorin

Bianca Olesen

Heilpraktikerin für Psychotherapie, Gestalttherapeutin DVG, Trainerin und Coach mit eigener Praxis in Solingen. Autorin des Buches „Der Mensch hinter der Maske“ (2015, Junfermann) über den Umgang mit narzisstischen Störungen im Coaching.

LITERATURNACHWEISE

Buck, R. (1985): PRIME Theory: An integrated approach to motivation and emotion. *Psychological Review*, 92, 389–413

Buck, R.: Typology of biological affects. *Psychological Review*, 106, 2, 301–336

Ekman, P. / Kuhlmann-Krieg, S. / Reiss, K. (2010): Gefühle lesen. Wie Sie Emotionen erkennen und richtig interpretieren. Heidelberg, Spektrum Akademischer Verlag

Ekman, P. (1992): An argument for basic emotions. *Cognition and Emotion*, 6 (3/4), 169–200

Ekman, P. / Friesen, W. V. (1975): *Unmasking the Face. A Guide to Recognizing Emotions from Facial Clues*. Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall

Frijda, N.H. (1986): *The emotions*. Cambridge, University Press

Koeslin, J. (2011): *Psychiatrie und Psychotherapie für Heilpraktiker*. 3., vollständig überarbeitete Auflage, München, Elsevier, Urban & Fischer Verlag, S. 108ff.

Merten, J. (2003): *Einführung in die Emotionspsychologie*. Stuttgart, W. Kohlhammer, 56–65

Olesen, H. (2011): Was du verbirgst. *Kommunikation & Seminar*, 5, 34f., Paderborn, Junfermann

Perls, F.S. (2015): *Grundlagen der Gestalttherapie*. Stuttgart, Klett-Cotta (15. Aufl.)

Spitzer, M. (2006–2010): *Geist & Gehirn mit Prof. Dr. Dr. Manfred Spitzer*. DVD 1 bis 8, Müllheim, Auditorium Netzwerk

Spitzer, M. (2006): *Lernen. Die Entdeckung des Selbstverständlichen*. Buch und DVD, Hamburg, Beltz, Archiv der Zukunft



DREI MINUTEN PAUSE

Leichte Schritte in die Achtsamkeit.

VON JUDITH BOLZ

Wer „pausenlos“ arbeitet, zeigt in unserer Gesellschaft eine große Leistungsbereitschaft.

Zu mir ins Coaching kommen Führungskräfte, Trainer und Coaches sowie Angestellte, sie klagen über pausenloses Arbeiten und damit verbundene Erschöpfungszustände: *Mein Tag ist durchgetaktet, ich bin nur am Rennen, da ist alles organisiert und kein Platz für anderes. Sind die To-do-Listen abgearbeitet, falle ich einfach nur noch ins Bett.* Oft schwingt noch ein gewisser Stolz mit, das alles zu schaffen und zu managen.

Pausenloses Arbeiten bedeutet keinen Platz zu haben, um neue Erfahrungen zu machen. Neue Erfahrungen machen wir unbelastet von Druck.

Erst dann können wir unser Umfeld, unseren Körper, unsere Befindlichkeit ausreichend wahrnehmen und unsere Aufmerksamkeit auf Neues lenken.

Dabei hilft Achtsamkeit – und die ist für Trainer und Coaches genauso wichtig wie für ihre Seminarteilnehmer und Klienten. Wir können unseren Tag zum Beispiel mit einer Meditation beginnen. Bereits eine kurze Meditation hat nachweisliche Effekte auf das Gehirn und auf das Abwehrsystem. Gerade der Einstieg in den Tag ist nach meiner Erfahrung wichtig. Und Rituale können uns helfen, mitten am Tag vom Modus des Tuns kurzzeitig in den Modus des Seins zu wechseln. In diesem Modus verfolgen wir kein Ziel, müssen nichts erreichen, sondern dürfen so sein, wie wir sind. Die Dankbarkeitsmeditation etwa

zählt zu den Übungen, die ich selbst sehr gern mache. Und so läuft sie ab:

Setzen Sie sich noch vor der Arbeit für zehn Minuten auf ein Kissen oder Meditationsbänkchen. Nehmen Sie sich Zeit Ihren Atem wahrzunehmen. Unterbrechen Sie das Gedankenkarussell, indem Sie mit Ihrer Aufmerksamkeit allein beim Atmen sind. Konzentrieren Sie sich dann auf das, wofür Sie dankbar sind. Werden Sie sich der vielen kleinen Geschenke bewusst, die Sie täglich vom Leben bekommen. Spüren Sie die Dankbarkeit, indem Sie die Aufmerksamkeit auf Ihr Herz richten. Sie können auch für etwas danken, das Sie noch nicht erhalten haben.

Wem zu meditieren schwerfällt, kann sich die Möglichkeit geben, ein Dankbarkeitsbuch zu führen,

und zwar mit einer Eintragung an jedem Morgen oder Abend. Wofür sind Sie dankbar?

Studien zeigen, dass solche Dankbarkeitsrituale zufrieden machen und positive Emotionen wie Freude, Begeisterung und Optimismus bewirken.

Oft beginne ich auch das Coaching mit einer kurzen Übung, um den Coachee vom Stresszustand in den Seins-Modus zu führen. Und zum Ende der Sitzung gebe ich ihm häufig ein Ritual mit, das er bis zum nächsten Treffen für sich erproben kann.

Liane zum Beispiel verspürte in ihrer Selbstständigkeit immer wieder Phasen, in denen die Aufträge fehlten. Existenzsorgen plagten sie. Der Gedanke, dass sie mit ihrer Arbeit nie erfolgreich sein werde, kehrte dann wie in einer Schleife oder im Karussell immer wieder. Obwohl sie im Coachingprozess diesen Glaubenssatz aufzulösen vermochte, schien sie noch ein handfestes Ritual zu benötigen, das ihr hilft, dem alten Muster auszuweichen und nach dem neuen zu handeln.

Ich gab meiner Coachee als Aufgabe ein Morgen-Ritual mit. Es ist sehr einfach und leicht anzuwenden: Sie sollte morgens nach dem Aufwachen und noch vor dem Aufstehen ein Lächeln üben und zu sich selbst sagen: „Ich schaffe das“. Und wenn sie ein bestimmtes Projekt im Kopf wälzt, sollte sie daran mit ihrem Lächeln denken und noch einmal sagen: „Ich schaffe das“. Denn jedes Mal, wenn wir im Stress diesen Satz sagen, entschärfen wir die schädliche Wirkung der Stresshormone.

Die kraftvolle Wirkung dieses Rituals spüren wir, wenn es zur Gewohnheit geworden ist. Liane merkte schon ziemlich rasch, wie sich ihr bei Schwierigkeiten leichter als bisher Lösungen auftaten. Gleichzeitig gewann sie an Zuversicht, es trafen mehr Aufträge ein, die sie mit weniger Sorge als bisher im Herzen bearbeiten konnte.

Sie berichtete erstaunt, wie deutlich sie inzwischen wahrnahm, dass Menschen zuweilen verbissen durch die Welt liefen. Und wie sehr sie sich freute, wenn ihr ein anderer mit einem Lächeln begegnete. Ihr wurde klar, wie die negativen Gedankenschleifen, mit denen sie sich innerlich so oft abgewertet hatte, sich in ihrer Mimik niedergeschlagen und ihre unheilvolle Wirkung entfaltet hatten. Mit ihrem Morgen-Ritual durchbrach sie schon in der Frühe diesen negativen Gedankenkreislauf und konnte damit ihr altes Muster der Verzagtheit durch ein neues Muster der Zuversicht ersetzen.

Minutenschnell in den Seins-Modus

Übung: Drei Minuten für die Sinne

Stellen Sie sich an ein Fenster, sodass Sie in die Natur schauen können. Ein Baum kann da schon reichen, und den gibt es fast überall. Oder suchen Sie einen Platz in der Natur auf.

Den Sehsinn öffnen: Konzentrieren Sie sich eine Minute auf alles, was Sie sehen: Farben, Umrisse, Licht und Schatten – und zwar ohne die Dinge zu benennen. Lassen Sie die Augen schweifen und nehmen Sie Gegenstände in der Nähe und in der Ferne wahr. Lassen Sie Ihren Blick weit werden und dann wieder auf Details richten.

Den Hörsinn öffnen: Schließen Sie nun die Augen eine Minute und hören Sie nur die Geräusche und Klänge, die Sie umgeben. Lassen Sie den Klang bei sich ankommen, hören Sie auf die Klanglandschaft und auf die Stille zwischen den Klängen. Hören Sie von Moment zu Moment auf die Klänge aus der Ferne und auf solche aus der Nähe und nehmen Sie wahr, aus welchen Richtungen sie kommen.

Den Spürsinn öffnen: Nehmen Sie nun Ihre Empfindungen wahr. Spüren Sie Wärme und Kühle im Körper. Die Luft um den Körper herum. Nehmen Sie wahr, wie die Atemluft ein- und wieder ausströmt. Nehmen Sie Ihre augenblickliche Befindlichkeit wahr, ohne sie zu analysieren oder zu bewerten.

Dann öffnen Sie die Augen wieder und führen alle Sinne zusammen: das Sehen, das Hören und das Fühlen dürfen sich verbinden.

Häufig erlebe ich Unglaube, wenn ich von der Wirkung solcher kleinen Rituale berichte. Tatsächlich sind es oft eben diese Kleinigkeiten und nicht etwa komplexe Verhaltensweisen, die in uns eine Veränderung bewirken. Coachees, die das erste Mal völlig gehetzt in meine Praxis kommen, erleichtere ich den Einstieg ins Coaching, indem ich ihnen eine Achtsamkeitsübung für die Sinne anbiete. „Drei Minuten Pause für die Sinne“ (siehe Kasten) ist eine Übung, die ich auch Menschen in

Firmen an die Hand gebe, damit sie ihren Alltagsstress hilfreich unterbrechen können.

Diese drei Minuten für die Sinne ist auch meine Lieblingsübung für mich selbst.

Nach der Übung frage ich die Teilnehmer gern, ob sie sich jetzt vorstellen können in Stress zu geraten. Sie schütteln stets den Kopf und sehen dabei sehr entspannt aus. Ich traf auch schon Menschen an, die sich mitten im Stress spontan darauf einlassen konnten. ◀◀



Zur Autorin

Judith Bolz

Diplompädagogin,
Sehtrainerin und Coach,
NLP-Master und Trainerin
für hypnosystemische
Kommunikation.

www.vivacreavista.de



WANN, WENN NICHT JETZT?

Dieser Abschnitt kommt
mit Sicherheit auf uns zu:
Gedanken zur Lebensmitte.

VON SUSANNE KUCKLEI

Am Ende stellt sich die Frage:
Was hast du aus deinem Leben gemacht?
Was du dann wünschst getan zu haben,
das tue JETZT.

Erasmus von Rotterdam

Die Halbzeit ist vielleicht schon überschritten. Die Kinder verlassen das Haus, die Eltern werden alt und hilfsbedürftig. Es drängelt sich vielleicht ein Traum oder Ziel aus Jugendtagen ins Blickfeld. Und wir fragen uns, was wir bisher getan und erreicht haben. C.G. Jung, der sich intensiv mit der zweiten Lebenshälfte beschäftigte, sagte über die Lebensmitte: „Und dann, in der geheimen Stunde des Lebensmittags ... wird der Tod geboren.“ Woran wir bisher so gar nicht dachten, drängt plötzlich in unser Bewusstsein.

Es ist ein Vorgeschmack auf Trauer: Wir begreifen es an eigenen Erfahrungen, dass Altes stirbt. Wir sind nicht mehr jung, doch auch noch nicht alt. Das Gewohnte greift nicht mehr recht. Das Neue ist noch nicht da.

Je nach unseren körperlichen, psychischen und sozialen Ressourcen kann sich dieser Umbruch als Chance erweisen oder als krisenhaft erlebt werden. Eine „Midlife-Crisis“ ist keineswegs zwangsläufig und sie ist auch keine seelische Erkrankung. Die Lebensmitte zählt zu den entwicklungspsychologischen Übergangszeiten und ihre Chance besteht darin, auf wichtige Fragen Antworten zu bekommen, die uns für den Rest des Lebens tragen:

- Wer bin ich?
- Worauf kommt es mir jetzt an?
- Wie geht's weiter? Wie will ich den Rest meines Lebens gestalten? ...

Es steht also eine „Bilanz zur Halbzeit“ an.

In dieser Übergangsphase macht sich auch der Körper anders als bisher bemerkbar: Hormonelle Veränderungen und Alterserscheinungen lassen uns Grenzen spüren. In der Lebensmitte gibt es die meisten Burnouts. So mancher stellt plötzlich fest, dass er den größten Teil seines Alltags damit verbringt, die Anforderungen anderer zu erfüllen. Und so mancher reagiert auf diese Erkenntnis mit Resignation: Okay, jetzt ist mein Leben gelaufen! Manche versuchen hastig, ihr Leben umzukrempeln, suchen sich neue PartnerInnen, gründen (nochmals) Familien, übersiedeln in ein anderes Land oder suchen sich ganz andere berufliche Herausforderungen, die deutlich vom bisherigen Lebenskonzept abweichen. Andere wiederum hinterfragen das Abstrampeln für die Karriere oder das „harmonische“ Familienleben.

Sinn finden

Für C.G. Jung ist die Lebensmitte der Höhepunkt eines Menschenlebens. Er vergleicht die menschliche Entwicklung mit dem Lauf der Sonne: Kindheit und Jugend finden am Morgen statt – zu Mittag, am Höchststand der Sonne, sind wir in der Lebensmitte – und ab dann wird es langsam Abend. Jung betont, dass Morgen, Vormittag, Mittag, Nachmittag und Abend alle gleich wichtig sind. Doch sie folgen anderen Gesetzen.

In der ersten Lebenshälfte gehe es darum, zu wachsen und seinen Platz im Außen, in der Gesellschaft zu finden. In der zweiten Hälfte sind wir aufgerufen, Innen und Außen in Übereinstimmung zu bringen. Statt Expansion ist nun das Besinnen auf Wesentliches angesagt: Wer bin ich – jenseits von Rollenerwartungen, Tradition und Gesellschaft? Und wie kann ich das, was ich bin, ausdrücken und in die Welt bringen?

Einen wertvollen Weg zu den Antworten habe ich in meiner Coaching-Ausbildung kennengelernt: Beim Aufzeichnen und Ausfüllen einer eigenen Lebensuhr konnte ich Bilanz ziehen und mir Gedanken über die nächsten Schritte für den „Rest des Lebens“ machen. Die Lebensuhr zeigt inzwischen auch meinen Klientinnen nicht nur, wo sie jetzt gerade stehen, sondern sie eignet sich hervorragend dazu, verborgene Schätze in uns wiederzuentdecken.

Haben und Sein

Ich selbst habe nach der Analyse mittels meiner Lebensuhr ein paar wichtige Entscheidungen getroffen. Die erste war: Raus aus dem Aktivismus! Bis dahin waren nämlich fast alle meine Tage vollständig durchstrukturiert. Um mehr Raum für Orientierung zu bekommen, reduzierte ich meine Arbeitszeit um ein Fünftel – und hatte einen vollen Tag mehr Zeit für mich! Ich wollte nicht mehr länger bloß die Anforderungen eines Unternehmens erfüllen, sondern mir etwas Eigenes schaffen. Das hatte einen höheren Wert als das Materielle. Denn natürlich ▶

Äußerlichkeiten verlieren an Bedeutung und innere Werte rücken in den Vordergrund.

reduziert sich mit der Arbeitszeit auch das Einkommen.

Erich Fromm hat diesen Wandel vom Haben zum Sein sehr eindrücklich beschrieben. Wer als junger Mensch beim Kaufen von Dingen vielleicht Lust und Zufriedenheit empfand, wird feststellen, wie der geliebte Einkaufsbummel plötzlich einen Teil seines Reizes verliert. Langjährige Hobbys fühlen sich auf einmal fad oder langweilig an. Manche hören auch auf, sich ständig mit Karriereplänen oder Schlankheitskuren zu quälen. All das kündigt an, dass Äußerlichkeiten in ihrer Bedeutung verlieren und innere Werte in den Vordergrund rücken. Je älter wir werden, desto deutlicher wird uns bewusst, dass die Befriedigung im „Sein“ aus uns selbst heraus entsteht – aus dem, was wir sind und wie wir mit anderen Menschen und der Welt umgehen.

Neue Werte

Eine zweite wichtige Entdeckung am Beginn der Lebensmitte war meine Kreativität, denn Kreativität entsteht nur, wenn freie Zeit zur Verfügung steht. Ich begann Neues zu probieren und ganz Altes wiederzuentdecken. Zum Beispiel meine Lust am Schreiben. Vor allem aber fand ich eine neue, tiefere Beziehung zur Natur. Ich nahm mir eine fünftägige Auszeit und wanderte allein am langen Lahnhöhenweg, täglich etwa 15 Kilometer, über Berg und Tal entlang der sanft strömenden Lahn. Schon die Tatsache, dass ich zu Fuß unterwegs war, ließ mich die Natur viel intensiver erleben. Von Tag zu Tag wurden meine Schritte langsamer, und ich konnte

spüren, wie das Sein in der Natur und die Langsamkeit auch meine Gedanken, meinen Geist und meine Seele zur Ruhe bringen. Mittlerweile sind diese Auszeiten – ohne geplante Struktur und nur für mich allein – zur Tradition für mich geworden.

In diesen Tagen habe ich immer ein Heftchen mit, in dem ich meine Gedanken festhalte. Was mir im „Sein“ mit mir so alles einfällt, spiegelt oft am stärksten wider, was mich im Tiefsten bewegt. Ich kann das Jetzt genießen und die Wunder, die die Natur um mich herum erschaffen hat, bewusst wahrnehmen. Das tiefe Gefühl von Verbundenheit und Glück ist eine der Ressourcen für meinen Alltag.

Sei du selbst!

Die Lebensmitte ist eine Zeit der radikalen Überprüfung alter Muster und Werte. Sie stellt uns manchmal auch anstrengende oder schmerzvolle Fragen. Wie gut uns zum Beispiel die Partnerschaft tut – und ob sie uns auch auf unserem Entwicklungsweg unterstützt. Wie tragfähig alte Freundschaften sind und von wem wir uns trennen sollten, weil der Kontakt uns mehr Energie nimmt, als wir von ihm erhalten. Oder ob unser Job tatsächlich der richtige für uns ist. In der Lebensmitte geht es darum, sich von Illusionen und falschen Lebenskonzepten freizumachen. Das kann das Gefühl einer Krise erzeugen. Und auch darin steckt die Chance zum Neubeginn.

Wann, wenn nicht jetzt? Wir sind fit genug, um vieles, was wir bisher vernachlässigt haben, nachzuholen und neu zu entdecken. In wenigen Worten

könnte man es so beschreiben: Anhalten – Bewusstwerden – neue Wege entdecken und sie dann gehen. Und wie es Oscar Wilde ausdrückte: „Sei du selbst! Alle anderen sind schon vergeben.“



Zur Autorin

Susanne Kucklei

Jahrgang 1964,
Systemischer Coach und
Personalentwicklerin mit
eigener Praxis in Mainz
und Wiesbaden.

www.die-lebensmitte.de

LITERATUREMPFEHLUNG

Pasqualina Perrig-Chiello (2011): In der Lebensmitte. Die Entdeckung des mittleren Lebensalters. Zürich, NZZ Libro

Ingrid Riedel (2005): Die gewandelte Frau: Vom Geheimnis der zweiten Lebenshälfte. Freiburg im Breisgau, Herder Verlag

Ingrid Riedel (2005): Wechseljahre. Sich selbst und dem Leben eine neue Richtung geben. Stuttgart, Kreuz Verlag

Verena Kast (2010): Was wirklich zählt, ist das gelebte Leben. Die Kraft des Lebensrückblicks. Freiburg im Breisgau, Kreuz Verlag

David Bainbridge (2012): Middle-Ager – a natural history. London, Portobello Books

Gail Sheehy (1974): In der Mitte des Lebens. Die Bewältigung vorhersehbarer Krisen. München, Kindler Verlag

Bernhard Sill (1994): Projekt Lebensmitte. Regensburg, Verlag Friedrich Pustet



Die Ausbildung zum wingwave-Coach 2016

wingwave®-Ausbildungen für Coaches, Lehrtrainer, Psychotherapeuten, Ärzte – BASISAUSBILDUNG –

Preis: ab 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.: +49 30 85079977,
kcs@ske-schmidt.de, www.ske-schmidt.de

Termine: 07.-10.04.2016 + 07.-10.07.2016,
06.-09.10.2016

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/
Lübeck/Saarbrücken/
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: 14.-17.04.2016,
09.-12.06.2016 + 14.-17.07.2016,
18.-21.08.2016 + 13.-16.10.2016,
24.-27.11.2016 + 08.-11.12.2016

Düsseldorf: 22.-25.09.2016
Lübeck: 01.-04.09.2016

Saarbrücken: 24.-27.11.2016
Schwerte: 26.-29.05.2016

Wiesbaden: 07.-10.04.2016

Lehrtrainer: Dirk W. Eilert

Braunschweig

Barbara Knuth & Team, NLP-Coaching-Mediation,
Organisationsberatung, Wolfenbütteler Str. 4,
D-38102 Braunschweig, Tel.: +49 49531 341020,
info@knuth-team.de, www.knuth-team.de

Termine: 01.-04.04.2016 + 22.-25.09.2016

Lehrtrainerin: Barbara Knuth

Bremen/Harz

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: Bremen: 12.-15.05.2016,
16.-19.06.2016 + 25.-28.08.2016,
08.-11.09.2016 + 22.-25.09.2016,
20.-23.10.2016 + 17.-20.11.2016,
08.-11.12.2016

Harz/Ilseburg: 21.-24.04.2016

Supervision für wingwave®-Coaches:
05.03.2016 + 11.06.2016

Lehrtrainerin: Stefanie Jastram-Blume

Düsseldorf

Syntegron®, Schadowstr. 70, D-40212 Düsseldorf,
Tel. +49 211-5580535, Mob: +49 0172 2157477
info@syntegron.de, www.Syntegron.de

Termine: 05.-08.05.2016 + 01.-04.09.2016
24.-27.11.2016

Lehrtrainer: Robert Reschkowski

Hamburg

Besser-Siegmond-Institut,
Mönckebergstr. 11, D-20095 Hamburg,
Tel. +49 40 3252849-0, www.besser-siegmond.de,
info@besser-siegmond.de

Termine: 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-Siegmond,
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:
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

Kassel/Essen

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: Kassel: 23.-26.05.2016

Essen: 17.-20.11.2016

Lehrtrainerin: Anja Kenzler

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

München/Paris/ Ravensburg/Willich

Reinhard Wirtz, IchCode-Akademie,
wingwave-zentrum münchen, Kreuzstr. 8,
D-80331 München, Tel. +49 89 25545705,
www.wingwave-zentrum-münchen.de,
www.IchCode-Akademie.de

Termine: München: 03.-06.03.2016,
14.-17.04.2016 + 02.-05.06.2016,
07.-10.07.2016, 18.-21.08.2016

Paris: 28.04.-01.05.2016
Ravensburg: 17.-20.03.2016

Willich: 10.-13.03.2016, 16.-19.06.2016,
29.09.-02.10.2016, 01.-04.12.2016

Lehrtrainer: Reinhard Wirtz

Recklinghausen

SENSIT bilden und beraten,
Otto-Burrmeister-Allee 24,
D-45657 Recklinghausen, Tel. +49 2361 17306,
jschlegte@sensit-info.de,
www.sensit-info.de

Termin: 09.-12.06.2016

Lehrtrainer: Jan Schlegte

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: 08.-11.06.2016 + 16.-19.11.2016

wingwave®-Supervisionstag in Zürich:
25.06.2016

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

Termine: 17.-20.03.2016

Lehrtrainer: Gabriele Lönne

Sargans (Schweiz)

ibW Höhere Fachschule Südostschweiz
Bahnhofpark 2a, CH-7320 Sargans,
Tel.: +41 81 4033333,
info@ibw.ch, www.ibw.ch

Termine: 28.09.-01.10.2016

Lehrtrainer: Luigi Chiodo

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:
21.03.2016

wingwave®-Myostatik-Test:
30.04.-01.05.2016

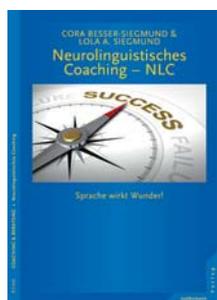
Lehrtrainer: Arpito Storms

Vertiefungsseminare für wingwave-Coaches zu folgenden Themen:

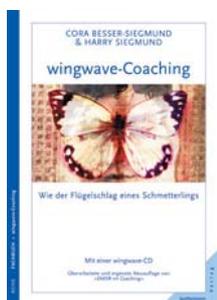
- Imaginative Familienaufstellung
- Imaginationsverfahren
- Timeline-Coaching
- Organisations- und Themenaufstellung
- Work-Life-Balance
- Performance- und Präsentationscoaching
- Energetische Psychologie
- Business Coaching
- Emotionale Intelligenz
- Coaching für Kinder und Jugendliche
- Sportcoaching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

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

Für Interessierte: alle Veröffentlichungen zum Thema im Junfermann Verlag



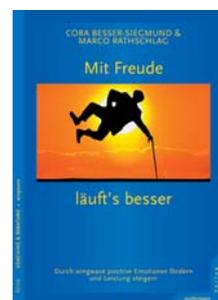
€ 25,90
ISBN 978-3-95571-446-8



€ 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



EUCH ZEIG ICH'S!

Weder über- noch unterfordern:

Wie Sie auch für sehr heterogene Lerngruppen angemessene Übungsaufgaben finden.

VON HARALD GROSS

Harald Groß stellt in dieser und den folgenden Ausgaben didaktische Impulse und Methoden vor. Seine Werkzeuge helfen Trainerinnen und Trainern, bei den Teilnehmenden das Lernen auszulösen. Das Schöne an den Methoden: Sie sind einfach. Sie lassen sich mit wenig Aufwand in kurzer Zeit bei vielen Themen umsetzen. Sie bringen Lernenden und Lehrenden eine Portion Leichtigkeit in den Seminarraum.

Wer mit erwachsenen Teilnehmenden in der Fort- und Weiterbildung arbeitet, kennt diese Herausforderung: In der Seminargruppe gibt es sehr unterschiedlich ausgeprägte Erfahrungen zum Thema. Die einen haben sich schon mit dem Kursthema beschäftigt, andere steigen gerade frisch in das Fachgebiet ein. Ihre Aufgabe als Trainer, Dozent oder Ausbilder liegt nun darin, trotz der unterschiedlichen Herausforderungen alle gut zu qualifizieren.

Tatsächlich ist das eine schwierige Aufgabe. Gerade beim Üben und Trainieren, das für den Kompetenzerwerb so wichtig ist, stellt sich die Frage, welche Aufgaben für die Teilnehmenden mit verschiedenen Voraussetzungen die passenden sind. Nehmen wir einen Excel-Kurs als Beispiel. Für computeraffine Teilnehmende mit ersten Kenntnissen wären anspruchsvolle Aufgaben das passende Lernprogramm. Die allerdings würden Lernende mit geringen Vorkenntnissen überfordern und frustrieren.

Was tun? Viele Lehrende entwickeln – unter Bauchschmerzen – Aufgaben, die irgendwo in der Mitte zwischen Unter- und Überforderung liegen. So dass es einerseits für alle irgendwie geht. Aber eben für die meisten am Ende doch nicht passt.

Der Kniff mit „BMW“

Einen einfachen und dennoch wirkungsvollen Weg bietet die Munterrichtsmethode „BMW“. Im Excel-Kurs würde sie so funktionieren. Den Vormittag lang hat Kollege Sigel die Seminargruppe mit verschiedenen Anwendungen des Programms vertraut gemacht. Jetzt erklärt er: „Nach der Einführung ist nun ein wenig Übung nötig. Ich habe Ihnen drei verschiedene Aufgaben mitgebracht. In diesem Umschlag hier finden Sie eine *Aufgabe für Bequeme*. Wenn Sie diese Aufgabe wählen, können Sie sich sicher sein: Es wird Ihnen gut gelingen, sie zu lösen. Ich bin sicher, dass Sie mit Ihrem Know-how und dem, was Sie hier heute gelernt haben, sehr gut zum Ziel kommen werden.“

Manche Teilnehmenden grinsen. Mal eine bequeme Aufgabe, das ist schön. Herr Sigel hält einen zweiten Umschlag mit der Aufschrift „Für Mutige“ hoch und erklärt: „Sie können sich auch für diese Aufgabe entscheiden. Eine *Aufgabe für Mutige*. Da ist schon etwas Mumm gefordert, hier werden Sie sich ins Zeug legen müssen, um die Nuss zu knacken. Wer also Lust auf eine kleine Mutprobe hat, greife hier zu.“

Herr Sigel legt auch diesen Umschlag zur Seite und greift zu einem dritten. „Und jetzt, liebe Leute, kommt noch eine Möglichkeit, bei der ich Ihnen allerdings nur zur Vorsicht raten kann.“ Er hält den Umschlag „Für Waghalsige“ hoch. „Hier steckt also eine Aufgabe für Waghalsige drin, bei der Sie sich ordentlich die Zähne ausbeissen können. Das kann Sie um Kopf und Kragen bringen. Ich empfehle Ihnen nicht, hier zuzugreifen. Natürlich entscheiden Sie selbst. Aber sagen Sie nachher nicht, ich hätte Sie nicht gewarnt!“ Im Seminarraum kommt Unruhe auf. Natürlich überlegen alle: Welche Aufgabe soll ich wählen? Herr Sigel spricht sie noch einmal an: „Entscheiden Sie selbst, welche Aufgabe gerade am besten für Sie passt. Holen Sie sich den entsprechenden Umschlag und beginnen Sie mit der Arbeit. Sprechen Sie mich an, wenn Sie Fragen haben.“ Angenommen, Sie wären im Kurs? Für welche Aufgabe würden Sie sich entscheiden?



fordern. Hier bieten sich kleinere Umsetzungsaufgaben an. Aufgaben, die im Kurs vielleicht schon ganz ähnlich vorgestellt wurden. Aufgaben, bei denen das Besprochene wiederholt, aufgefrischt und leicht abgewandelt wird. Wichtig dabei: Auch Lernende, die sich für die bequeme Variante entscheiden, verdienen die volle Wertschätzung. Es ist vollkommen in Ordnung, auch mal den einfachen Weg zu gehen.

- Die Aufgaben für die Mutigen können schon etwas anspruchsvoller sein. Hier eignen sich Übertragungsaufgaben, Herausforderungen zum Quer- und Weiterdenken. Die Aufgaben sollen ambitioniert, aber machbar sein.
- Spannend wird es bei den Aufgaben für Waghalsige. Sie dürfen es wirklich in sich haben. Entwickeln Sie hier Aufgaben, bei denen die Lernenden möglichst sicher an ihre Grenzen kommen – oder vielleicht auch mal scheitern.

Viele Lehrende portionieren die Aufgaben für die Lernenden so ausgewogen, dass möglichst alle gut zum Ziel kommen. Das ist prima, denn es ist für die allermeisten hochgradig motivierend, die eigenen Fortschritte und den Kompetenzzuwachs anhand von Erfolgen zu erleben. Aber: Es gibt immer wieder Lernende in unseren Kursen, für die Risiko, größere Spannung und ein wenig Gefahr viel motivierender wirken. Misserfolge demotivieren sie nicht – im Gegenteil: ihre Motivation steigt, wenn andere abwinken oder sagen: „Das schaffst du nie!“ Dann denken sie: „Jetzt erst recht, euch zeig ich’s!“ – und legen sich richtig ins Zeug. Gute Erfahrungen mache ich mit Musterlösungsbögen. In den Aufgabentexten kündige ich an, dass die Teilnehmenden nach Abschluss ihrer Arbeit bei mir einen solchen Muster-

lösungsbogen abholen können. Vorteil dieser Bögen: Die Lernenden können nicht nur zu Beginn, also bei der Wahl der Aufgabe, sondern auch bei den letzten Arbeitsschritten ganz selbstständig vorgehen. Längere Besprechungen von Ergebnissen können entfallen, da jedes Team selbst seine Ergebnisse überprüfen kann. ◀◀

Der Motivationsschub

Die meisten Lernenden entscheiden sehr klar und rasch, welche Aufgabe für sie gerade am besten passt. Das didaktisch Gute daran: Nicht Sie als Ausbilder, Trainer oder Lehrender müssen für alle die gerade richtige Aufgabe finden. Es sind die Teilnehmenden selbst, die – je nach Tagesverfassung und Stand ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten – die Auswahl treffen. Und sich häufig durch die autonome Wahlmöglichkeit mit frischem Schwung und neu gewonnener Motivation an die Arbeit machen. Sie selbst als Lehrender haben die Hauptarbeit dann bereits erledigt. Im Vorfeld haben Sie Aufgaben mit drei Schwierigkeitsgraden entwickelt.

- Die bequemen Aufgaben sollen leichtfallen, aber auch nicht unter-



Zum Autor
Harald Groß

Lehr-Trainer, Autor von Didaktikbüchern: „Muntermethoden“, „Munterbrechungen“, „Lernlust statt Paukfrust“ u. a. Trainer-Ausbildungen bei Orbium Seminare Berlin.
www.orbium.de

So etwas wie Fortschritt

In der Mitte der Lektüre, auf Seite 227, staune ich über ein Zitat von Leo Trotzki, dem russischen Volkskommissar und Gründer der Roten Armee. 1924, als er längst erbittert gegen Stalin um Lenins Nachfolge rang, stellte Trotzki sich vor: wie der Mensch „unter seinen eigenen Händen – zum Objekt kompliziertester Methoden der künstlichen Auslese und des psychophysischen Trainings“ werden würde, wie er versuchen werde, „seiner eigenen Gefühle Herr zu werden, seine Instinkte auf die Höhe des Bewusstseins zu heben“ und „den Übermenschen zu schaffen...“.

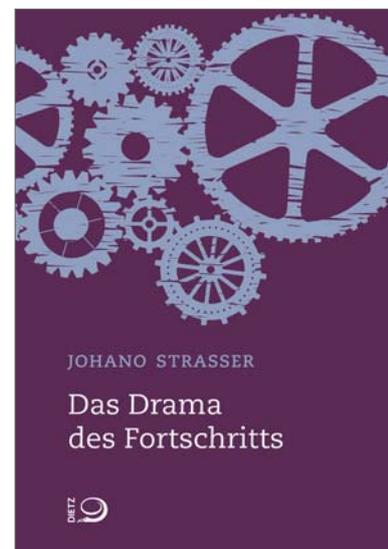
Na ja, Wissen und Können des Menschen wachsen stetig. Nur unser Fortschrittsglaube hat deutliche Risse bekommen. Johano Strasser betrachtet in seinem Buch das Phänomen des Fortschritts und stellt Fragen nach der künftigen Entwicklung der Menschheit. Jeder zweite Deutsche glaubt, dass „so etwas wie Fortschritt“ ungebremst weitergehe. Doch die Mehrheit bezweifelt es, dass das letztlich *fortschrittlich* sei. Nach Strasser brauchten wir Menschen heute mehr

denn je die „begründete Hoffnung“, dass „eine Korrektur der bisherigen Entwicklung möglich ist“. Und wir brauchten „Zuversicht, dass es sich lohnt, für eine bessere Zukunft die Ärmel aufzukrempeln“.

Das klingt für meinen Geschmack denn doch ein bisschen zu sehr nach Steigerung des Bruttosozialprodukts. Dabei möchte Strasser mit seinem Buch klarmachen, dass die Menschheit für eine Korrektur, wie er es nennt, „im Prinzip“ über die erforderlichen Mittel verfügt. Nur bleiben seine Einfälle zur „besseren Zukunft“ leider im Rahmen der üblichen Welterklärer-Lyrik verhaftet. Ich lese Verweise auf Lebensstil, auf Verzicht, auf antike „Vorstellungen vom *guten Leben*“ oder auf politische Anerkennung des Wohlfahrtsindex als Kriterium für das „Bruttosozialglück“. Es überzeugt mich nicht.

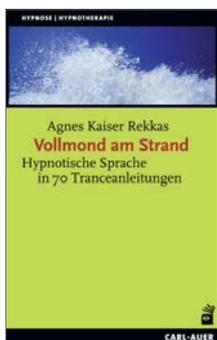
Gut 90 Jahre nach Trotzki's kühner Optimierungs-These konfrontieren uns Systemmediziner und „synthetische“ Biologen, wie sie sich nennen, mit Möglichkeiten des *Gen-Editing*, mit dem sich mühelos und zielgerichtet in die genetische Konstitution des Menschen eingreifen lässt. Und die ganze Chose hat erst angefangen. Immerhin könnte uns die Lektüre von

Strassers „Drama des Fortschritts“ dazu veranlassen, eigene Anschauungen vom Fortschritt zu hinterfragen. Und zur Kenntnis zu nehmen, aus welchen vielfältigen Quellen sich Machbarkeitswahn und Selbstoptimierungs-Hybris speisen, die letztlich auch von den Versprechungen aus der Weiterbildungs- und Beratungsbranche genährt werden. Regine Rachow ◀



Das Drama des Fortschritts

Johano Strasser
Dietz, 2015 | 34,- €



Vollmond am Strand

Hypnotische Sprache in 70 Tranceanleitungen
Agnes Kaiser Rekkas
Carl Auer, 2015 | 29,95 €

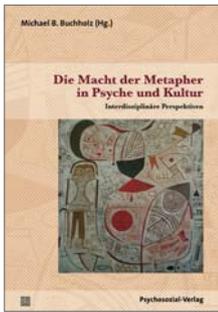
„Und das Unbewusste arbeitet so gut und so lange ... bis alles Wichtige geregelt ist...“

Schön wär's. Doch was spricht dagegen, einer Instanz zu vertrauen, die wir ja zweifelsohne besitzen? Auch wenn wir nicht ohne weiteres über sie verfügen können. Was spricht dagegen, als Coach mit dem „Material“ zu arbeiten, das uns der Klient im Gespräch anbot: an Pro-

blematischem und Schwerem sowie an Ressourcen, Schweres loszulassen und Leichtigkeit zu gewinnen. Daraus lässt sich eine astreine Trance-Reise basteln.

Damit wir in Übung kommen, gibt uns die Autorin einen tiefen Einblick in ihre Praxis als systemische und Hypnose-Therapeutin. Sie bietet uns Bausteine für die Hypnoseeinführung, Hinleitung zum Thema, ideomotorische Arbeit („... und der *Ja-Finger* macht ein deutliches Zeichen...“), In-

tegration Trancevertiefung, für posthypnotische Suggestionen und andere Elemente der Arbeit mit Hypnose. Sie gibt Beispiele aus unzähligen Bereichen: Leistungsdruck & Depression, Krisen aller Art, Sexualität, Regeneration bei allen Arten von Krankheiten. Und wir staunen über die Fülle an Bildern aus der Natur und dem ganz normalen Leben, die sich eignen, das Leid zu lindern und das Ich zu stärken. Der Vollmond am Strand ist nur eines davon, ergänzt durch „didaktische Erläuterungen“. Dies alles ist mit so leichter Hand geschrieben, dass die Lektüre uns selbst in leichte Trance versetzt und wir die wohltuende Wirkung gewissermaßen prä-hypnotisch spüren. ◀



Die Macht der Metapher in Psyche und Kultur

Interdisziplinäre Perspektiven
 Michael B. Buchholz (Hg.)
 Psychosozial-Verlag, 2015 | 33,90 €

Argumentieren ist Krieg (*Schieß los!*). – Sprechen ist verkaufen (*Ich kauf dir nicht ab, was du sagst*). – Verstand ist oben, Gefühl ist unten (*Unsere Diskussion rutscht auf die Gefühlsebene ab*). „Die Macht der Metapher ist unbewusst, kann aber deutlich reflektiert werden“, schreibt der Herausgeber, Michael Buchholz. Wie gut! Im vorliegenden Band breiten Psychologen, Therapeuten, Pädagogen und Sozialforscher neue Erkenntnisse zur Me-

taphertheorie aus und zeigen, wie sie sich in der Therapie oder eben in Training, Coaching und Beratung nutzen lassen. Zum Beispiel so: Indem ich eine Gewaltmetapher (*Ich fühle mich geschlagen*) bei meinem Gegenüber ersetze, kann ich ihn aus einer passiven Opferhaltung herausholen: *Du bist ein Kämpfer*.

Das geht auch mit der „transformierenden Kraft“ der Verben (Buchholz). Verben bilden im „Strom der Kom-

munikation“ eine Art Insel, „um die herum vieles andere anlandet“. „Verändert man das Verb, verändert sich die Agenda.“ Eine Patientin mit Zwangsstörung beschreibt einen Tag, den sie ohne Zwischenfälle „rumbekommen“ hat. Der Therapeut macht nach ihrem knappen Bericht ein „Genießen“ aus diesem Verb, was bei der Patientin ein befreiendes Lachen auslöst. Grafiken von Tonhöhe und Intensität des Gesprächs zeigen eindrucksvoll, wie sich der Zustand der Sprechenden ändert – hin zu mehr Beteiligung und einem reicheren Erleben.

Oft führt uns erst eine Metapher zum Kern des Problems. Gut also, wenn wir sie erkennen. Und wenn wir lernen, sie durch zweckdienlichere zu ersetzen.

Regine Rachow ◀



Ich bin mein eigener Coach

Wie Sie Ihre inneren Gegensätze in Autonomie verwandeln
 Urs R. Bärtschi
 Springer Gabler, 2014, 2. überarbeitete Auflage | 19,- €

Wer sein Selbstmanagement wirksam optimieren möchte, findet in diesem Buch Anleitung, die so einfühlsam wie unterhaltsam daherkommt. Der Coach und Trainer Urs R. Bärtschi stellt uns sein Erfahrungswissen aus vielen Jahren Arbeit zur Verfügung und führt uns zugleich in wirksame Methoden ein. Anhand von vier inneren Antreibern bzw. Grundrichtun-

gen der Persönlichkeit – dem Geschäftigen, dem Konsequenten, dem Freundlichen und dem Gemütlichen – bietet uns der Autor eine vergnügliche und griffige Anleitung zur Spiegelung und Wahrnehmung unseres inneren Teams und unserer inneren Dialoge. Basis ist ein Verfahren, das er selbst entwickelte, und zu seinen Fundamenten zählen die Erkenntnis-

se von Alfred Adler (1870–1937), Begründer der Individualpsychologie, dessen Leben und Wirken Bärtschi ein Kapitel in seinem Buch widmet. Mit den typisierten Geschichten und Anleitungen überzeugt uns der Autor von den individuellen Stärken und Möglichkeiten jedes Einzelnen und gibt uns konkrete, handlungsorientierte Wege zur Nutzung dieses Potenzials in die Hand. Die aktuelle 2. Auflage wurde um ein Kapitel zum Thema Selbstsabotage erweitert. Der Autor erläutert dort das „Not- und Schutzprogramm“, das im selbstschädigenden Verhalten steckt, und zeigt auf, wie Menschen – je nach der Grundrichtung ihrer Persönlichkeit – dem Automatismus solchen Tuns entgehen können. ◀



**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



**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's Training) 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



**DR. FRANK
GÖRMAR**

**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

Syst. Coaching: der Abschied von der Wahrheit 11.-13.03.2016 als Start der Business-Coach Ausbildung oder offenes Seminar NLP Explorer I (Start NLP-Practitioner, DVNLP) 05.-10.04.2016

**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 Stressregulation, wingwave® Coach, Trainer- & Lehrtrainerin, Magic Words Trainerin, ÖVNLN Resonanz Coach, EFT & NLP Practitioner

MEINE SCHWERPUNKTE:

- wingwave® Coaching für Führungskräfte, Teams & Einzelpersonen
- wingwave® Coaching: DIE AUSBILDUNG
 Bremen: 12.–15.05.2016, 16.–19.06.2016, 25.–28.8.2016, 8.9.–11.9.2016
 Harz/Ilseburg: 21.–24.04.2016
- Supervision für wingwave®-Coaches: 11.06.2016
- Termine für wingwave® Vertiefungsseminare finden Sie auf unserer Homepage


 Wingwave® Institut Bremen
Stefanie Jastram-Blume
 Tel.: 0421 47 88 68 76
 Mobil: 0171 12 64 13 5
 info@sjb-beratung.de  wingwave®
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
- Europäische Zert.: ISO EN 17024 & ICO
- Mentaltraining für Unternehmen
- Seminare für Eltern, Paare, Kinder, PädagogInnen

Institut Kutschera
 Eisevogelgasse 1/1, 1060 Wien
 Tel.: +43 1 597 5031
 office@kutschera.org
WWW.KUTSCHERA.ORG


 Kommunikation in Resonanz



JUDITH SACHS
Diplom-Betriebswirtin (BA) Business- und Life-Coach Heilpraktikerin (Psychotherapie)



PETER HERWIG
Management Executive Coach (ECA) Lizenziertes Partner profilingvalues Zertifizierter Mediator

Judith Sachs und Peter Herwig sind beide:

- Geschäftsführer der IfsU GmbH in Konstanz
- Unternehmensberater (u. a. DIN EN ISO 9001:2015, AZAV)
- Autor im eigenen Verlag www.ifsu-edition-sichtweise.eu
- zertifizierte Burnout- und Stresspräventionsberater
- sowie Lehr-Coach und Lehr-Trainer (ECA)

Unsere Coaching-Ausbildung mit TÜV-Zertifikat nach den Richtlinien der ECA findet zweimal pro Jahr in Konstanz am Bodensee statt www.coachingausbildung.ifsu.eu

IfsU GmbH
 Institut für strategische Unternehmens- und Persönlichkeitsentwicklung
 Münsterplatz 5 | 78462 Konstanz
 +49 (0) 7531 – 45 66 330
 info@ifsu.eu
WWW.IFSU.EU



Institut für strategische Unternehmens- und Persönlichkeitsentwicklung



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 Aufstellungsarbeit (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





MARTIN WEISS

Trainer
Coach
Autor



MAREN WEISS

Marketing- und
Eventmanagement

IHR TEAM FÜR TRAINERMARKETING

Es gibt viele gute Trainer, die eine ausgezeichnete Arbeit machen – aber sie wissen einfach nicht, wie sie ihre Botschaft breitflächig in die Welt bringen können. Das wollen wir ändern.

UNSERE SCHWERPUNKTE

- Positionierung für Trainer/innen
- Online-Marketing
- Online-Trainings
- Social Media Strategien
- Entwicklung von eLearning-Strategien
- Vertriebs-Strategien zur Lieblingskunden-Gewinnung

Kostenloser 7-Tage-Kurs „Erfolgsstrategie 2016“ unter www.trainer.camp

trainer.camp

Hohenzollernstraße 11 - 33330 Gütersloh
Telefon 05241/ 21 22 044
www.trainer.camp



Hier könnte Ihr Trainerporträt stehen!

Es ist ganz einfach: Sie schicken uns Ihr Foto, Ihr Logo und Ihren Text zu. Wir gestalten das Trainerporträt für Sie. Vor Veröffentlichung erhalten Sie einen Korrekturabzug.

Ihre Investition: € 300,- zzgl. MwSt.
Wir gewähren einen Neukundenrabatt von 20%.

Ihr Vorteil: Zeigen Sie Ihre Angebote und Ihre Expertise in einem attraktiven Umfeld. Sie erreichen Trainer, Coaches sowie Menschen, die an Veränderungsarbeit interessiert sind und sich weiterbilden möchten.

Sie möchten im nächsten Heft mit einem Trainerporträt dabei sein?

Kontaktieren Sie

Simone Scheinert
Tel.: 05251-1344 23
E-Mail: scheinert@junfermann.de

Der Anzeigenschluss für Ausgabe 2 ist der 21.03.2016.

SEMINARE UND AUSBILDUNGSANGEBOTE

NLP-AUSBILDUNGEN

Der Weg zu erfolgreicher Kommunikation, Selbstmanagement und Veränderung

- + DVNLP-zertifizierte Ausbildung mit Steinbeis Hochschul-Zertifikat
- + NLP-Practitioner, DVNLP mit Steinbeis Hochschul-Zertifikat (SHB)
- + NLP-Master, DVNLP

Trainer:

Ulrich Bührle, Karin Patzel-Kohler u. a.

Termine:

Einstiegsmöglichkeiten:

04./05. März 2016

(NLP-Basisseminar) für Teilnehmer ohne Vorkenntnisse.

15./16. April 2016

(NLP-New Generation) für Teilnehmer mit Vorkenntnisse in NLP oder systemischem Coaching.

Aufbaumodule:

26. – 28. Mai 2016

(Aufbaumodul NLP-Practitioner)

Oktober 2016 (NLP-Master)

Stuttgart

€ 140,- zzgl. MwSt. (NLP-Basisseminar)

€ 295,- zzgl. MwSt. (NLP-New Generation)

€ 2.255,- zzgl. MwSt.

(Aufbaumodule NLP-Practitioner)

€ 2.395,- zzgl. MwSt. (NLP-Master)

KRÖBER Kommunikation

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

IHR EINTRAG Ein Eintrag kostet € 110,- zzgl. MwSt., inkl. Online-Veröffentlichung auf www.pkmagazin.de.
 Ein großer Eintrag kostet € 250,- zzgl. MwSt., inkl. Online-Veröffentlichung auf www.pkmagazin.de.
Ansprechperson: Monika Köster – Telefon: 05251-1344 14 – koester@junfermann.de

NLP-AUSBILDUNGEN/COACHINGS

NLC®-Basisworkshop

Termin:
20. – 21.04.2016

Alle Infos auf www.besser-siegmund.de

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

NLP/NLC®-Masterausbildung / Work-Health-Balance Coach Ausbildung

Start: **12. – 13.02.2016**
10. – 11.06.2016
09. – 10.09.2016
10. – 11.02.2017
24. – 28.04.2017
16. – 17.06.2017
08. – 09.09.2017

Alle Infos auf www.besser-siegmund.de

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

NLP Master Practitioner 2016

7 Blöcke à 3 Tage, jeweils Freitag von 18.00 – 21.30 Uhr, Samstag 10.00 – 19.00 Uhr und Sonntag von 10.00 – 17.00 Uhr. Ort: NPZ, Stresemannstr. 23, 22769 Hamburg

Termine:
06. – 08. Mai 2016
03. – 05. Juni 2016
01. – 01. Juli 2016
02. – 04. September 2016
07. – 09. Oktober 2016
04. – 06. November 2016
02. – 04. Dezember 2016

2280,- € (inkl. MwSt., Pausenverpflegung, schriftliche Unterlagen und DVNLP Zertifizierung)

Institut für Systemisches NLP

Greta Mildenberg & Roger W. Vaisey
 Tarfenbööm 14e
 D-22419 Hamburg
 Telefon: 040 – 5535232
 Fax: 040 – 53160688
info@isnlp.de
www.isnlp.de

NLP-Trainer

Termine:
30.05. – 04.06.2016
21. – 27.11.2016
20. – 26.03.2017

Alle Infos auf www.besser-siegmund.de

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

Coachings

29. METAFORUM SommerCamp 2016 in Italien

Weiterbildungsereignis mit über 30 Weiterbildungen mit den Schwerpunkten:

Methoden und Schulen

- + 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

multilevelsystemwork/-coach

Die *multilevelsystemwork*-Ausbildungsmodule „individuals“, „systems“ und „generations“ vermitteln Coaching-Kompetenz auf allen relevanten Ebenen des Systems Klient-Coach.

Absolventen aller drei Module erhalten das Zertifikat „*multilevelsystemcoach*“.

Die nächsten Einstiegstermine:

27./28.02.2016
02./03.04.2016
07./08.05.2016

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

WEITERE

Hypnose Ausbildung INTENSIV im Gutshaus Stellshagen / Parin Ostsee

Termine:

09. – 18. September 2016
(Ausbildungsstufe 1 und 2)
täglich von 10.00-18.00 Uhr,
Ende Sonntag 18.09.2016

€ 1380,- inkl. MwSt. und Arbeitsunterlagen
zzgl. U/Verpfl.

Institut für Systemisches NLP

Greta Mildenberg & Roger W. Vaisey
Tarfenbööm 14e
D-22419 Hamburg
Telefon: 040 – 5535232
Fax: 040 – 53160688
info@isnlp.de
www.isnlp.de

Sprungbrett in die Chefinnetage Managementfortbildung für Frauen

Managerin werden – Verantwortung übernehmen, Entscheidungsträgerin sein – in Leitung gehen. Viele Frauen tun es – viele mehr könnten es und wollen es! Unsere

Fortbildung bietet die Voraussetzungen, um Frauen auf ihrem Weg zur Führungskraft weiterzubilden und zu unterstützen. Wir laden Sie ein, am eigenen Führungskonzept zu arbeiten!

Termin:

April – Oktober 2016

€ 1220,-

Christa Stadler & Anita Wagner KOBIseminare

Telefon: 0231-534525-0
www.kobi.de

wingwave®-Trainer

Termine:

25. – 29.04.2016
24. – 28.10.2016

Alle Infos auf www.besser-siegmund.de

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

SYSTEMAUFSTELLUNGEN

2-jährige, zertifizierte Weiterbildungen

- Familien- + Systemaufstellungen
in PT, Beratung u. a. sozialen Feldern
- Organisations- + Strukturaufstellungen
in OE, Beratung und Führung

Start:

05. – 09.10.2016 (WB OA)
04. – 09.12.2016 (WB FA)

Mit:

Erdmuthé Kunath
Claude Rosselet
Gerhard Stey
Prof. Matthias Varga v. Kibéd
u. a.

ISA Berlin

Institut für Systemaufstellungen
Tel.: 030-3424593
www.isa-berlin.de

www.active-books.de

ifsU BUSINESS & LIFE COACH (Premium Level)

Coaching- und Kommunikations-Kompetenzen für • (zukünftige) Coaches in eigener Praxis oder im Unternehmen • Fach- und Führungskräfte • Unternehmer • Selbstständige • oder zur Persönlichkeitsentwicklung

21.04. – 23.04.2016 Coaching | Kommunikation
09.06. – 11.06.2016 Persönlichkeit | Ziele
30.06. – 02.07.2016 Stressmanagement | Zeitmanagement
21.07. – 23.07.2016 Körper | Ernährung | Burnout- und Stressprävention
15.09. – 17.09.2016 Gehirnforschung | Entspannungsverfahren
13.10. – 15.10.2016 Methoden und Werkzeuge im Coaching
10.11. – 12.11.2016 Teamentwicklung/-coaching | Konfliktmanagement
08.12. – 10.12.2016 Repetitorium | Abschlussklausur | Hausarbeit



Unsere TÜV-zertifizierte Weiterbildung erfolgt im Hinblick auf die Lizenzierungskriterien der European Coaching Association und wird von lizenzierten Lehr-Coaches/Lehr-Trainern durchgeführt.



ifsU GmbH

Institut für strategische
Unternehmens- und
Persönlichkeitsentwicklung
Münsterplatz 5
78462 Konstanz
+49 (0) 7531 – 45 66 330
info@ifsu.eu | www.ifsu.eu
www.coachingausbildung.ifsu.eu

Eilert-Akademie und Junfermann-Verlag präsentieren die Top-Expertin aus den USA zum Thema Intro- und Extroversion

Introvertiert und extrovertiert: geniale Gegensätze!?

So nutzen Sie die Stärken der Stillen in Coaching und Training

Das **Spezialseminar für Coaches und Trainer** mit der US-amerikanischen Top-Expertin Jennifer Kahnweiler. Erstmals in Deutschland: **11. bis 13. April 2016 in Berlin.**



Wussten Sie, dass unsere Welt zu 40-60% aus introvertierten Menschen besteht?

Introvertierte sind am erfolgreichsten, wenn sie aufhören, wie Extrovertierte zu handeln und ihre sechs elementaren Stärken nutzen. Die meisten traditionellen Coaching- und Trainingsansätze sind aber häufig nicht auf die Bedürfnisse der introvertierten Kunden abgestimmt.

Dieses dreitägige und sehr praktisch ausgerichtete Seminar, zeigt Ihnen, wie Sie besser Ihre eigenen introvertierten und extrovertierten Stärken nutzen und wie Sie im Coaching das Beste aus Ihren introvertierten Klienten herausholen.

Das Seminar basiert auf den beiden Bestseller-Büchern „Die Stärken der Stillen“ und „Geniale Gegensätze - Wie Introvertierte und Extrovertierte effektiv zusammenarbeiten“

von Jennifer B. Kahnweiler, Ph.D.



IM NÄCHSTEN HEFT

02 | 2016

TITEL



Jetzt wird's persönlich!

Veränderungsprozesse gelingen, wenn die Klienten emotional beteiligt sind. Vom klugen Umgang mit Emotionen.

MARKT & MENSCHEN



Besuch von alten Schatten

Der Coach ist das wichtigste Instrument im Coaching. Über einen Grundsatz von Virginia Satir schreibt EVA WIEPRECHT.

THEMEN & PRAXIS



Kommen und Gehen

Emotions-Surfen beruhigt den Geist und öffnet das Tor für Stille und Freude.

VON CHRISTIAN STOCK

TIPPS & TRICKS



Keiner mag mich!

Wirklich? Das ruft nach einer Arbeit mit Submodalitäten und Ressourcen.

VON KIRSTEN FRIELINGHAUSEN-LABITZKY

Heft 2/2016 erscheint am 29. April 2016

Anzeigenschluss für Heft 2/2016 ist der 21. März 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 2016.
Alle Rechte vorbehalten.

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

Praxis Kommunikation
2. 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:
JoeDPhoto, photographytrainers, Mario Guti, alexfedo, NKS Imagery, Ina Peters, picture, edstock, Dawn Fletcher-Park, WireImage, EdStock2, GlobalP, Asia-Images, DragonImages, pearleye, RichLegg, Petekarici, pixalot, DNY59, 4x6, Buretsu, jcarillet, DWithers, Fotografia Basica, og-vision, baona, gaiamoments, Cameron Ayn Smith, Susan Chiang, Goldfinch4ever, TinkyFoo

Dieser Ausgabe liegen folgende Beilagen bei:
• Konfliktodynamik
• Junfermann Vorschau

NEU!



DAS NEUE BUCH VON **BENJAMIN SCHULZ & EDGAR K. GEFFROY**



Viele Menschen verdienen ihr Geld durch Dienstleistungen und müssten sich gegen Mitbewerber durchsetzen, machen sich aber erstaunlich wenige Gedanken darüber, wie sie aktiv an ihrer Bekanntheit arbeiten können. Oft endet dies bei einer Homepage und Visitenkarten. Die Folge: Viele von ihnen warten vergeblich darauf, erfolgreicher, bekannter und gefragter zu werden – und fragen sich, warum nichts passiert. Werden Sie erfolgreich zur Marke. Personal Branding heißt das Schlüsselwort: Wer es schafft, sich authentisch zur Marke zu machen, bleibt im Gedächtnis der Mitmenschen und Kunden!

ERFOLG BRAUCHT EIN GESICHT

WARUM OHNE
PERSONAL BRANDING
NICHTS MEHR GEHT

Jetzt bestellen!

