

# PRAXIS KOMMUNIKATION

4  
2016

ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE IN COACHING, TRAINING UND BERATUNG

## AUSGELIEFERT?

Mobbing als Phänomen und die Arbeit  
mit Opfern und Tätern



**Schwarze Schafe** ////////////////

Leben am Rande der Familie

**Ur-Praxis des NLP** ////////////////

Modeling mit Wyatt Woodsmall

**Absurd, doch wahr** ////////////////

Auf den Fährten von Richard Bandler

Aktuelle  
Ausbildungs-  
Termine  
auf  
Seite: 65



Erfolge bewegen.  
Blockaden lösen.  
Spitzenleistung erzielen.

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

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

- 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®

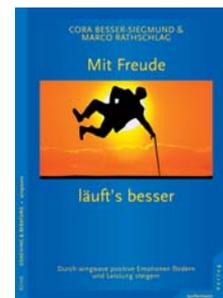
**NLC** GESELLSCHAFT FÜR  
NEUROLINGUISTISCHES  
COACHING e.V.  
Die Abkürzung zur Lösung



Zum kennenlernen:  
Gratis wingwave App!



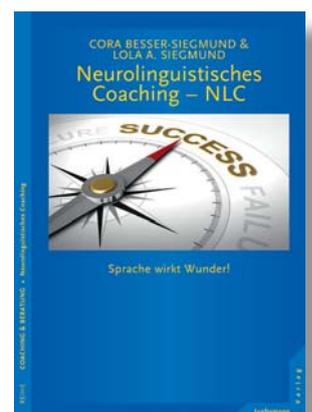
€ 24,90  
ISBN 978-3-95571-415-4



€ 18,90  
ISBN 978-3-87387-956-0



€ 49,90  
ISBN 978-3-87387-759-7



€ 25,90  
ISBN 978-3-95571-446-8

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



# DAS UNRECHT DER ANDEREN

Foto: Kairospress/Thomas Kretschel



**G**eht es um Mobbing, ist meist von Betroffenen die Rede, von jenen, die gemobbt werden. Ich höre oder lese ihre Geschichte und fühle mit ihnen. Vielleicht werfe ich auch kurz einen Blick auf ihre Peiniger. Dann bin ich bestürzt über das Ausmaß, mit dem Menschen andere schikanieren und seelisch quälen können. Was für eine Aggressivität. Kein Hauch eines Mitgefühls oder Schuld-bewusstseins. Ratlos, woher solches Verhalten kommt, verbanne ich es in das Reich des Bösen. Oder des Kranken. Hat nichts mit mir zu tun.

Selbst die Mobbingforschung kann mit ihren Modellen und Konzepten das Phänomen von Mobbinghandlungen nicht zufriedenstellend erklären. Der Kommunikationsanalytiker Dieter Flader<sup>1</sup> begründet dies u. a. damit, dass die verwendeten soziologisch-statistischen Methoden die Ebene des Subjektiven ausblenden. So komme es, dass die im deutschen Mobbing-Report von 2002 Befragten, und zwar Betroffene sowie Betriebs- und Personalräte, Gleichstellungsbeauftragte und Personalabteilungen, unter den Motiven der Mobber mehrheitlich „rationale bzw. strategische Absichten“ vermuten. Nicht aber das, was Mobbing nach Fladers Analyse vor allem sei: unbewusste

Versuche des Angreifers, erlittene narzisstische Kränkungen zu bearbeiten. „Ob es dem Mobber bewusst ist oder nicht, seine Angriffe richten sich gegen den Selbstwert des Betroffenen.“

Was gewinnen wir mit einer solchen Sicht? Zum Beispiel Argumente für eine radikale Veränderung der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften sowie für deren Rekrutierung. Denn in mehr als der Hälfte der Fälle geht Mobbing von Vorgesetzten aus. Wir könnten zudem mit Fladers analytischem Filter unseren Blick für die „Signaturen des Seelisch-Unbewussten“ im sozialen Handeln schärfen. Auch in unserem eigenen Verhalten. Ich würde auf der Suche nach solchen Signaturen vermutlich dort fündig werden, wo ich mich in meiner Empörung über das Unrecht der anderen moralisch überhöhe. Und wo ich es verpasse, mich mit der Frage auseinanderzusetzen, was vom „Bösen“ ich in mir trage.

In diesem Sommer voller dramatischer Ereignisse interviewt „Die Zeit“ den englischen Literaten Martin Amis und spricht ihn u. a. auf eine Einsicht an<sup>2</sup>. Amis sagte einmal, dass Menschen in friedvollen Zeiten nur zehn Prozent ihrer eigenen Persönlichkeit kennenlernten. Und dass sie in „barbarischen Zusammenhängen“ Gefahr liefen, mit den restlichen 90 Prozent bekannt zu werden. Amis' Kommentar darauf lässt sich auf diese Formel bringen: Das gilt für jeden von uns.

Ich wünsche Ihnen Erkenntnis und Freude bei der Lektüre dieser Ausgabe!

Regine Rachow

## FACECOACH

Mensch mit einer hohen Kompetenz,  
die verbalen, körpersprachlichen,  
emotionalen und mikromischen Signale  
seines Gegenübers wahrzunehmen  
und prozessfördernd zu nutzen.

## FACECOACH

Der facecoach ist der Spezialist  
für die Arbeit mit microexpressions,  
Emotionen, Körpersprache und  
Physiognomik. Er wendet  
sein Wissen und Können an als  
Coach, Berater, Trainer, Therapeut,  
Arzt, Mediator, Kriminalbeamter,  
Pflegerkraft, Verkäufer, Einkäufer ...

## FACECOACHING

Hinter die Maske gucken.  
Eine Spur finden.  
Erkennen, worum es wirklich geht.  
Themen *offensichtlich* machen.  
Schneller zum Ziel kommen.  
Echten Konsens finden.  
Auf den Punkt bringen.  
Haltung finden:  
Ich sehe dich!

## FACECOACH

Henning Olesen

- facecoach Ausbildungen
- Coaching (Einzel & Team)
- Workshops & Seminare

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

<sup>1</sup> Siehe auch „Gelesen“ auf Seite 7 dieser Ausgabe von PRAXIS KOMMUNIKATION

<sup>2</sup> Peter Kümmel: „Was bedeutet dieser Irrsinn ...?“ Interview mit Martin Amis. Die Zeit vom 21. Juli 2016, S. 43 f

# IN DIESEM HEFT

04 | 2016

## TITEL

### 10 Ich mach dich fertig

... und du erduldest das. So sind wir verbunden.  
Eine gestalttherapeutische Sicht auf Mobbing.  
VON BIANCA OLESEN

### 14 Am Rande der Familie

Du sollst die Eltern ehren, heißt es. Und wenn du das „schwarze Schaf“ bist? Mobbing im Familienkreis.  
VON PETER TEUSCHEL

### 16 Schutzmantel

Jemand wird gemobbt und merkt es nicht.  
Ein Coaching-Protokoll.  
VON GABRIELE LÖNNE

### 20 Warum es so weh tut

Zurückweisungen sind womöglich die häufigsten emotionalen Verletzungen in unserem Leben.  
VON GUY WINCH

### 24 Umgang mit Quälgeistern

No Blame Approach: Eine Kultur des Hinsehens verhindert Mobbing in der Schule.  
VON DIETER SCHLUND

### 28 Recht haben – oder glücklich sein?

Umgang mit Männerklüngeln. Entärgern am Arbeitsplatz mittels Energiemuster-Modell.  
VON JENISON THOMKINS

### 30 Es ist ein Mindgame, Freunde!

Wie man mit dem sozialen Panorama von Lucas Derks die Bereitschaft sich mobben zu lassen, auflösen kann.  
VON ADRIAN SCHWEIZER

## MARKT UND MENSCHEN

### 34 Vortäuschen oder überzeugen?

Wie gut helfen Power-Posen gegen Unsicherheit in Präsentationen? VON JANE BORMEISTER

### 38 Augen auf und durch!

Manchmal setzen wir Dinge in den Sand. Und dann ist es besser, wir sprechen drüber, als es zu vertuschen.  
VON GEORG KRAUS



### 10 Ich mach dich fertig



### 16 Schutzmantel



### 30 Es ist ein Mindgame, Freunde!



**42 „Da sitzt ja die Chinesische Mauer!“**



**50 Bin ich kompetent?**

**40 Imitieren, verinnerlichen, verbessern**

Modeling als Ur-Praxis des NLP. Future Tools mit Wyatt Woodsmall. VON LUDGER BRÜNING

**42 „Da sitzt ja die Chinesische Mauer!“**

Interkulturelles Lernen in 3-D-Welten. VON SANDRA GRAFE

**45 Anerkennung der Qualität**

DVNLP-Ausbildungen mit Steinbeis Hochschul-Zertifikat.

**46 Das Runde beginnt mit dem Eckigen**

Bericht über den Kongress „Reden reicht nicht!“ in Heidelberg.

**48 Dünne Mikrofone**

In Pullach traf sich die Szene des Provokativen zum 2. ProFo.

**THEMEN UND PRAXIS**

**50 Bin ich kompetent?**

Und was geschieht, wenn das infrage steht? Wachsen an den eigenen Emotionen. VON JAMES T. PETER

**54 Absurd, doch wahr**

Auf den Fährten von Richard Bandler: Struktur der subjektiven Erfahrung und Submodalitäten-Arbeit. VON FRANK WARTENWEILER

**58 Träume haben Vorrang**

... zumindest in Coaching und Beratung. Vom Umgang mit Traumdeutungen. VON DIETER LOBODA

**60 Welche emotionale Energie leitet uns?**

Der Motivkompass: Ein Tauchgang zu den Hintergründen menschlichen Verhaltens. VON DIRK W. EILERT

**64 Gespenster, Drachen & Co**

Auch Kleinkinder können aktiv ihre Ängste bewältigen. VON KIRSTEN FRIELINGHAUSEN-LABITZKY

**SERVICE**

<b>03 Editorial</b>	<b>68 Trainerportraits</b>
<b>06 Whiteboard</b>	<b>70 Seminarkalender</b>
<b>07 Nachgefragt ...</b>	<b>74 Vorschau</b>
<b>08 News</b>	<b>74 Impressum</b>
<b>66 Bücher</b>	

ERHASCHT



Foto: Sixt PR

„Wenn Sie in der Wirtschaft etwas erreichen wollen, dann ist das Studium der Psychologie wichtig und natürlich Philosophie.“

Unternehmer Erich Sixt (71) zur Frage, warum ihn BWL nicht sonderlich interessierte. Interview in DER SPIEGEL Nr. 25 vom 18. Juni 2016



„Selbstvorwürfe erreichen Stellen im Gewissen, da kommen Vorhaltungen anderer gar nicht hin.“

@wiase



„Hinter dem Anspruch, das Leben möge bitteschön bequem sein, stecken oft tief sitzende Ängste: vor dem eigenen vermeintlichen Unvermögen mit Herausforderungen klarzukommen, mit Mitbewerbern, Stress, Niederlagen und so weiter. Das „Lebensprinzip Bequemlichkeit“ ist also im Kern von Angst vor Anstrengung getrieben und die eigene Stimmung somit in höchstem Maße abhängig von der Außenwelt.“

Dr. Stefan Frädlich, <http://www.stefan-fraedrich.de>



„Ja oder nein. Lichtschalter und Computersysteme funktionieren so, Volksabstimmungen aber ganz offensichtlich nicht.“

Johnny Haeusler zum Brexit. Via Wired Germany



„Er hat ein warmes Abendessen bekommen.“

Antwort eines EU-Diplomaten auf die Frage, ob der britische Premier Cameron an seinem letzten Tag im Kreis der EU-Länderchefs ein Abschiedsgeschenk erhalten habe. Im SPIEGEL Nr. 27 vom 2. Juli 2016 bleibt der Diplomat anonym.

NOTIERT



Ortstermin

Wie gestalten wir die Zukunft?

Vor 20 Jahren gründete sich der DVNLP für alle, die das Neurolinguistische Programmieren, kurz: NLP, lernen, es anwenden und Menschen darin ausbilden. Der Verband trug dazu bei, NLP in Deutschland bekannt zu machen. Auf dem diesjährigen Kongress am 29. und 30. Oktober in Berlin geht es um die Würdigung seiner Entwicklung und die Frage, wie Training und Coaching in Zukunft gestaltet werden können. Und wie sich dazu NLP nutzen lässt.

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



Ortstermin

Personal digital

Vom 18. bis 20. Oktober präsentiert sich die „Zukunft Personal“ in Köln als Treffpunkt des Personalmanagements, traditionell mit Angeboten u. a. aus den Bereichen Personalberatung, Training und Weiterbildung. Parallel dazu findet der Kongress „Futura – Lern- und Wissensmanagement im digitalen Zeitalter“ statt.

[www.zukunft-personal.de](http://www.zukunft-personal.de)

## GELESEN



## Heute im „Psycho-Service“: Fußball

Die vergangenen Wochen boten uns Gelegenheit über „Ballsicherheit“, „Laufpensum“, „Eigeninitiative“ und entsprechende Leistungsstatistiken zu urteilen. Es sei diese „Sprache der Arbeitszeugnisse“, mit der die Sportberichterstattung dem Publikum gestattet, den Spieß umzudrehen, lese ich bei Dieter Flader. Was der Zuschauer im Alltag „hinnehmen oder gar erdulden muss, dass seine Arbeit Objekt einer Leistungsbeurteilung“ durch Vorgesetzte ist, kann er in der Freizeit „unter Anleitung durch den Sportkommentator nun selbst an anderen vollziehen“. Ohnmächtig am Arbeitsplatz. Scheinbar mächtig vor dem Fernseher. Flader dient dieser „Psycho-Service“ als Beleg für die Tendenz der Massenmedien, dem Publikum „Formen narzisstischer Befriedigung“ anzubieten, um deren Selbstwertgefühl auf illusionäre Weise zu erhöhen. Es funktioniert, weil wir als Publikum genau dessen bedürfen, wie Flader mit psychoanalytischem Blick feststellt. Hm. Bei einem solchen Bedürfnis lasse ich mich als bekennender Fußballfan ja nur ungern ertappen ... Gott sei Dank blickt der Autor auch auf den gesellschaftlichen Umgang mit Mobbing und Klimawandel. Eine Lektüre voller Aha-Effekte!

Regine Rachow ◀

► Dieter Flader: Vom Mobbing bis zur Klimadebatte. Wie das Unbewusste soziales Handeln bestimmt. Psychosozial Verlag 2016 | 34,90 €

## GESEHEN



## Nicht logisch, sondern limbisch

Die fünf Antreiber aus der Transaktionsanalyse sind ein großer Fundus für stressvolle Gedanken, die sich – in diesem Falle auf meinem Workshop Ende Mai beim Provokativen Forum in Pullach – gut mit The Work bearbeiten lassen. Ich bat meine Teilnehmer zu schauen, welchen Antreiber sie in ihrem Leben wiederfinden und was der an Negativem für sie bedeutet. Auch in NLP-Trainings nutze ich die Antreiber, etwa für die Metaprogramme. In der Arbeit damit spüre ich zuweilen große Aha-Effekte beim Publikum: „Was? Für mein seltsames Verhalten gibt es einen Namen? Das ist ein Antreiber? Verrückt.

Und ich kann auch ohne den leben ...?“ Wir lieben Schubladen und Kategorien! Ich nutze diese Präferenz der Teilnehmer – um sie anschließend wieder in Frage zu stellen. Der Mensch ist nicht logisch, sondern limbisch: Gute Visualisierungen aktivieren in uns angenehme Emotionen, und damit lernen wir nachhaltiger als ohne. Und sie verhelfen mir als Trainer zu mehr Klarheit in der Kommunikation.

► Sascha Neumann, [www.ifapp.de](http://www.ifapp.de)

## EIGENES FLIPCHART AN DIE REDAKTION SCHICKEN?

Einfach melden unter: 0 38 60–50 28 66

## NACHGEFRAGT



Bianca  
Olesen,  
Solingen

Früher nannten wir es Kränken und Schikanieren, heute heißt es Mobbing. Oder sehen Sie einen Unterschied?

Schikane und Mobbing sind durch die Befriedigung sadistischer Impulse gekennzeichnet, insofern: nein. Eine Kränkung im therapeutischen Sinne jedoch geschieht nicht unbedingt mit dem Ziel zu verletzen.

Wie hoch ist der Anteil von Mobbing an den Gründen, mit denen Klienten um Ihre Hilfe als Coach oder Therapeutin bitten?

Etwas 15 Prozent, leider betrifft es zunehmend junge Menschen. Bei drei Viertel meiner Klienten tauchen aber im weiteren Verlauf ebenfalls stark belastende vergangene oder akute Mobbing Erfahrungen auf.

In mehr als der Hälfte der Fälle geschieht Mobbing unter Mitwirkung oder gar auf Initiative von Vorgesetzten. Sehen Sie solche Führungskräfte zuweilen in ihrer Praxis?

Ja, sogar oft. Mancher ist sich seiner Wirkung nicht oder nur vage bewusst, andere hingegen fühlen sich dazu sogar berechtigt, ein Zeichen ihrer Fixierung auf machtbasierende Beziehungsmuster.

Wie arbeiten Sie dann mit ihnen?

Ich fördere und fordere die Bewusstheit ihrer Beziehungsmuster und deren Wirkung. Unterstütze sie dabei, Beziehungen authentisch statt machtbasierend zu gestalten. Kurz: persönlichkeitsentwickelnd.

1 Laut Deutschem Mobbing-Report von 2002

## VERHALTENSFORSCHUNG BEI ECHSEN // // // // //

## Transgender in der Wüste

Bartagamen, Echsen in der australischen Wüste, besitzen zwar Geschlechtschromosomen, doch kann z.B. die Wärme des Brutplatzes dafür sorgen, dass sich männliche Tiere in weibliche verwandeln. Forscher der University of Sydney fanden heraus, dass diese Eidechsen nach einer solchen Transformation Eigenschaften beider Geschlechter aufweisen. Sie waren in der Regel sogar mutiger und aktiver als ihre männlichen Artgenossen. Weitere Studien sollen die evolutionäre Tragweite dieser Entwicklung erhellen. [Australisch-Neuseeländischer Hochschulverbund](#) ◀

## STUDIE ZUM WANDEL DER ARBEITSWELT // // //

## Freiheit und Verantwortung

Dank Homeoffice oder mobiler Arbeit vergrößern sich Freiräume bei der Wahl des Arbeitsortes. Unternehmen zergliedern Projekte in kleinere Jobs und verteilen sie, was die Arbeit auch organisatorisch flexibilisiert. Die Folgen dieses Wandels sind ambivalent, wie Schweizer Hochschulforscher im Auftrag des Computersicherheitsdienstes TA-Swiss ermittelten. Die Flexibilisierung der Arbeit verschaffe vielen Erwerbstätigen mehr Autonomie als bisher, auch können sie Berufliches und Privates leichter vereinbaren. Der Preis können Selbstausbeutung und chronische Überforderung sein, wenn entsprechendes Selbstmanagement fehlt. Die Studienautoren empfehlen Maßnahmen auf verschiedenen Ebenen, etwa die Aus- und Weiterbildung betreffend sowie gesetzliche Rahmenbedingungen, die Extremformen ausschließen. Arbeitsformen in rechtlichen Graubereichen, wie dem Crowdfunding, müssten beobachtet werden, um möglicher Schattenwirtschaft entgegenzutreten. [Christine D'Anna-Huber](#) ◀

► Jens O. Meissner, Johann Weichbrodt u. a.: Flexible neue Arbeitswelt. Eine Bestandsaufnahme auf gesellschaftlicher und volkswirtschaftlicher Ebene. vdf Hochschulverlag an der ETH Zürich, 2016.



## GENETISCHE GRUNDLAGE VON GLÜCK // // // // //

## Ganz der Opa?

Zufriedenheit ist eine subjektive Empfindung. Die Wissenschaft möchte gern die Grundlagen dafür erkunden. Eine internationale Gruppe von 178 Wissenschaftlern untersuchte genetische Daten von fast 300.000 Menschen und entdeckte im Genom drei Varianten, die mit subjektivem Wohlbefinden in Zusammenhang stehen. Doch seien die identifizierten Gene nur für einen Bruchteil der Erbllichkeit psychischen Wohlbefindens verantwortlich und erklären weniger als ein Prozent der Unterschiede auf der Zufriedenheitsskala. Das widerspräche allerdings nicht der hohen Erbllichkeit von Persönlichkeitseigenschaften, die von Tausenden, wenn nicht gar Millionen verschiedener genetischer Varianten beeinflusst werden. [Stefanie Terp](#) ◀

► Weitere Informationen: [www.ssgac.org](http://www.ssgac.org)

## Faires Genießen

Wenn bei ökonomischen Entscheidungen auch soziale Erwägungen mitspielen, scheint unser Gehirn in einen anderen Verarbeitungsmodus zu schalten. Darauf kamen Forscher in Bonn und Ulm in einer Studie. Ihre Probanden konnten Musikstücke erwerben und den Preis dafür selbst festlegen. Die Band Radiohead hatte diesen Vertriebsweg erstmals 2007 für den Download ihres neuen Albums beschritten.

Die Autoren der Studie wollten den Entscheidungsmechanismus genauer erkunden. Ihre Probanden lagen im Hirnscanner, hörten einen Musik-Ausschnitt von 30 Sekunden und sollten dann entscheiden, ob sie das Album dazu kaufen. Einige durften den Preis selbst festlegen und die Songs behalten, egal wie viel sie zahlen wollten. Anderen wurde gesagt: Wenn sie mit ihrem Gebot unter einem (ihnen unbekanntem) Fixpreis blieben, würden sie leer ausgehen. In diesem Fixpreis-Szenario wurden bei den Probanden direkt beim Hören des Musikstücks Hirnstrukturen im Belohnungssystem aktiv, und zwar umso stärker, je besser ihnen das Stück gefiel. Und umso höher fiel dann auch die Summe aus, die sie zahlen wollten. Der Musikgenuss diktierte offenbar das Gebot.

Ganz anders bei der ersten Gruppe, die völlig frei in ihrer Entscheidung war. Dort wurde eine Gehirnregion aktiv, die unter Fixpreis-Bedingungen völlig unauffällig gewesen war: der linguale Gyrus, ein Areal, das frühzeitig auf visuelle Reize reagiert, die soziale Komponenten enthalten, etwa, wenn wir beim Gegenüber einen ablehnenden Ausdruck entdecken. Möglicherweise bewirkt diese Aktivität einen neuronalen Modus, in dem eben auch der Fairness-Gedanke eine Rolle spielt.

[Johannes Seiler](#) ◀

► Simon Waskow u. a.: Pay what you want! A pilot study on neural correlates of voluntary payments for music; DOI: 10.3389/fpsyg.2016.01023

## STUDIE ZU STRESS IN MEETINGS //

**Plug'n play!**

Wer möchte als Rednerin oder Redner nicht locker und entspannt „rüberkommen“? Das gelingt freilich vor allem dann nicht, wenn wir Stress empfinden. Und was bereitet Stress bei Präsentationen und Vorträgen? Es ist zumeist die Technik. Dies geben in einer Studie im Auftrag des Technologieunternehmens Barco 87 Prozent der Befragten an. Gut jeder Vierte fürchtet z. B., dass sich sein Rechner nicht mit dem Beamer im Tagungsraum verbinden lässt. Die meisten, 70 Prozent, reagieren auf technische Ausfälle frustriert. Sie befürchten Einbußen in Glaubwürdigkeit und im Geschäftserfolg. Zur Frage wie der Stress vermindert werden könnte, hoffen vier von fünf Teilnehmern auf „bessere Möglichkeiten“: drahtlose Verbindung etwa und „Technik auf Knopfdruck“.

RED ◀

## STUDIE AM MPI FÜR PSYCHIATRIE

**Stress und Angst**

Bekannt ist, dass Stress Angst verstärken kann, und zwar vermittelt über den Glucocorticoidrezeptor für das Stresshormon Cortisol. Forscher am Max-Planck-Institut für Psychiatrie wiesen nun nach, dass dabei nicht nur die Region, etwa die Amygdala, sondern auch die Art der Neuronen eine wichtige Rolle spielt. So erregt der Botenstoff Glutamat die neuronale Aktivität, während der Botenstoff GABA sie hemmt. Im Mausmodell schalteten die Forscher den Glucocorticoidrezeptor in den spezifischen Zelltypen aus, die diese Botenstoffe produzieren. Im Ergebnis zeigten nur jene Mäuse weniger Angst als vorher, bei denen der Rezeptor in glutamatergen Neuronen ausgeschaltet war. Die Kenntnis über diese neuronalen Schaltkreise liefert neue Ansatzpunkte für die Behandlung von Angststörungen.

Anke Schlee ◀

**Wie das Pfeifen im Wald**

Weibliche Blaumeisen singen bei Gefahr durch ein Raubtier. Und zwar dann, wenn sie selbst bedroht sind, nicht etwa ihre Gelege. Das entdeckten Wiener Verhaltensforscher. Sie schlossen aus, dass es sich um Hilferufe handelt, und vermuten eine „Übersprungshandlung“, die die Vögel bei Stress beruhigt.

# 20 JAHRE

– das ist das Alter der Frauen, für die sich die meisten Männer zwischen 20 und 50 Jahren interessieren. Dies ermittelte Christian Rudder, Gründer der Dating-Website OkCupid, in seinen Studien, für die er die Datenberge solcher Plattformen auswertete. Frauen hingegen würden stets Männer ihres Alters bevorzugen.



# ICH MACH DICH FERTIG

... und du erduldest das. So sind wir verbunden.  
Eine gestalttherapeutische Sicht auf Mobbing.

VON **BIANCA OLESEN**

**M**obbing ist ... Ich versuche zu ergründen, welches Adjektiv mein Empfinden zu diesem Phänomen am stimmigsten trifft. *Unfassbar, erschütternd, erschreckend* – das käme meinem Erleben recht nahe. Doch mit einem Wort lässt es sich gar nicht beschreiben. Und ich spüre: Ich bin traurig.

Wenn Klienten in meiner Praxis von ihren Mobbing-Erlebnissen berichten, können sie ihre Gefühle nicht länger kontrollieren. Das betrifft Opfer wie Täter, wenn wir diese beiden Antipoden einmal für diesen scheinbaren

Widerspruch bemühen wollen. Diese Menschen sind dann überwältigt von Schmerz, Wut, Traurigkeit, Ohnmacht, Verachtung, Hass und Einsamkeit. Und ich erinnere mich an mein Entsetzen immer dann, wenn ich mit Führungskräften arbeite und erlebe, wie gleichgültig oder verächtlich sie von Mobbing-Situationen unter ihren Mitarbeitern erzählen. Und wie sie jede Führungsverantwortung dafür ablehnen. Obwohl sie längst zu Mittätern geworden sind und – unbewusst oder heimlich – ihren eigenen Sadismus ausagieren.

Ich erinnere mich an die Qualen, von denen Kinder erzählen, die in der

Schule Opfer der Mobbing-Attacken ihrer Mitschüler, treffender wohl: Gegenschüler, oder Lehrer wurden. Und an die Ohnmacht von Müttern, nur in begrenztem Umfang helfen zu können. Ich erinnere mich nicht zuletzt auch an mein eigenes Erleben während meiner Schulzeit und den Versuch, mich lieber unsichtbar zu machen als mich dem psychischen Terror auszusetzen. Das war ein Irrweg. Heute weiß ich weshalb.

## Das geborene Opfer

Wie kann es geschehen, dass einer oder sogar viele gemeinsam einen

anderen psychisch und physisch vernichten, ohne dass sie Mitgefühl empfänden oder sich das Gewissen regte? Und wie kann es geschehen, dass Menschen sich so behandeln lassen, sich dafür noch schuldig fühlen und sich schämen – und oft schweigen?

In meiner Herkunftsfamilie hatte ich gelernt, mich anzupassen. Nichts mehr zu brauchen und zu wünschen, um meinem Umfeld nicht zu viel zu werden und die Zugehörigkeit nicht zu riskieren. Dafür habe ich u. a. den Kontakt zu mir abgebrochen und gelernt mich leer zu machen, sodass ein jeder seine Erwartungen in mich hineinprojizieren konnte. Jedem das Mädchen zu präsentieren, das er gerne sähe, es allen recht zu machen, wurde meine größte Fähigkeit. Alles zu tun für Zugehörigkeit. Das geborene Opfer gewissermaßen.

Mobbing funktioniert, weil einer gelernt hat, sich ganz leer zu machen und sich auf diese Weise zur Projektionsfläche für andere macht. Und Mobbing entsteht, wenn er auf einen trifft, der Gefühle wie Neid, Eifersucht, Hass, Missgunst und Rache ungehemmt ausagiert, anstatt sie zu integrieren. Mobbing entsteht, wenn diese beiden sich – unbewusst – finden, „um dieses Spiel miteinander zu spielen“, wie Eric Berne sagen würde. Ich mache dich fertig und du erduldest das. So sind wir verbunden.

Es ist ein Spiel, in dem keiner bekommt, was er wirklich braucht.

Wozu also tun Menschen das?

Schauen wir für eine Annäherung an diese Frage auf das Menschenbild der Gestalttherapie. Sie sieht den Menschen als ein bedürfnismotiviertes, soziales Wesen, das fähig ist,

- seine Bedürfnisse wahrzunehmen,
- für deren Befriedigung sowie für die daraus erwachsenden Gefühle Verantwortung zu übernehmen
- und auf diese Weise mit anderen verbunden zu sein.

Diese Art des Soseins und Daseins nennt die Gestalttherapie *Kontakt*. Wie der Mensch dabei zunächst mit sich, also konkret mit seinen eigenen

Bedürfnissen, verbunden ist, wird mit dem sogenannten *Kontaktzyklus* wie folgt beschrieben:

**Wahrnehmung:** Ein Bedürfnis tritt in den Vordergrund der Selbstwahrnehmung: „Das brauche ich!“

**Orientierung:** Wie befriedige ich dieses Bedürfnis?

**Aggression:** Einverleiben und Assimilieren des begehrten Objektes. Auch: Hingabe an das emotionale Erleben.

**Nachspüren:** Integration der sinnlichen Erfahrung. Integration des emotionalen Erlebens.

**Beruhigung:** Das befriedigte Bedürfnis rückt wieder in den Hin-

tergrund der Wahrnehmung. Ein neues Bedürfnis kann nun in den Vordergrund treten.

in Kontakt ist und damit allein bleibt. Vielleicht deshalb, weil seine Bezugspersonen überfordert sind oder selbst gelernt haben, unangenehme Gefühle zu unterdrücken. Und wenn es zur Erfahrung des Kindes gehört, dass seine Bedürfnisse und Wünsche missachtet oder mit Liebesentzug, Ausgrenzung oder Schlägen bestraft werden.

Das Kind ist darauf angewiesen, dass es in seiner Autonomie und seinen Bedürfnissen gesehen wird und dass es zugleich lernt, Grenzen zu wahren. „*Ich verstehe, dass du empört bist, mein liebes Kind, und auch empört liebe ich dich. Und du bekommst den Lolli nicht, denn der ist (jetzt) nicht*

## Wir gestalten unsere Begegnungen auf Basis gelernter Rollen.

Im idealen Fall lernt ein Mensch im Verlauf seines Werdens, seine eigenen Bedürfnisse auf eine solche Weise zu befriedigen, dass er sich damit nicht über die Bedürfnisse anderer stellt. Idealerweise werden also weder eigene noch fremde Bedürfnisse zurückgehalten oder missachtet, sondern es wird respektvoll miteinander „verhandelt“. Die Gestalttherapie beschreibt mit Kontakt also sowohl die Verbundenheit mit sich selbst als auch die Verbundenheit mit anderen. Und sie postuliert Kontakt als das tiefste Grundbedürfnis des Menschen.

tergrund der Wahrnehmung. Ein neues Bedürfnis kann nun in den Vordergrund treten.

### Fataler Kontaktverlust

Was bedeutet das für den Umgang mit Mobbing?

Wird der Kontaktzyklus in frühesten Erfahrungen mit wichtigen Bezugspersonen unterbrochen, lernt der junge Mensch um. Zum Beispiel wenn das Kind mit seinem Gefühl der Traurigkeit und seinem Bedürfnis nach Trost

*gut für dich.*“ Wenn der Mensch erfährt, dass er nicht selbstverständlich mit den eigenen Bedürfnissen in Kontakt sein darf und dass er von seinen Bezugspersonen keine bedingungsfreie Liebe erfährt, braucht er ein alternatives, bedürfnisfreies Beziehungsmuster, um die Zugehörigkeit zu sichern. Denn er konnte als Kind ja nicht sagen: „*Mama, wenn du mit meinem Ärger nicht so umgehen kannst, dass ich psychisch unverletzt bleibe, dann suche ich mir eine andere Mutter!*“

Das Dilemma löst die Psyche so: Sie beginnt, „riskante“ Gefühle und Bedürfnisse von der bewussten Wahrnehmung abzukoppeln. Diese Bedürfnisse und Gefühle sind zwar durchaus noch da und für Außenstehende zuweilen offensichtlich, doch sie entziehen sich der Selbstwahrnehmung. Stattdessen rumoren sie vielleicht im Untergrund, um wieder bemerkt, befriedigt und gelebt zu werden.

Was wir nicht wahrnehmen, wozu wir keinen Kontakt mehr haben, das können wir auch nicht in den Kontakt zu anderen einbringen. Und wir haben so schlussendlich gar keinen „echten“ Kontakt mehr zu anderen, ▶



Abb. 1: Was ich fühle und brauche und was du fühlst und brauchst spielt in diesem Rollenspiel keine Rolle.



Abb. 2: Du bist alle, die mein Selbst verletzt haben. Aber du bist schwach, dich kann ich besiegen. An dir kann ich meinen Rachedurst stillen, meinen Sadismus ausagieren.



Abb. 3: Ich nehme wahr, dass ich nicht das bekomme, was ich wirklich brauche. Das ist unangenehm, und das will ich nicht fühlen. Und ich weiß nicht, WIE ich das bekomme, was ich wirklich brauche. Ich weiß nicht einmal, WAS ich wirklich brauche. Dafür verachte ich mich. Ich führe Krieg gegen mich selbst.



Abb. 4: Das Alte geht nicht mehr. Ich muss mich davon verabschieden. Ich traure. Das Neue geht noch nicht, denn ich weiß noch nicht, wie es sein wird.

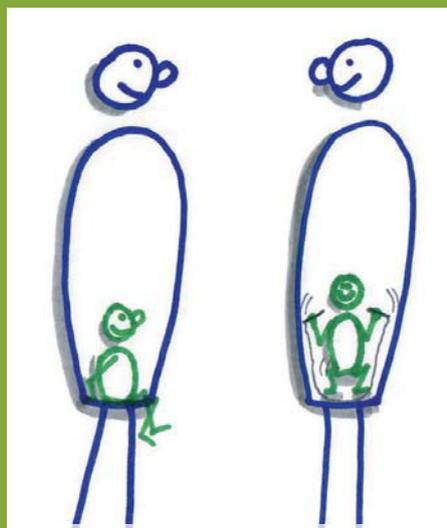


Abb. 5: Ich brauche, was ich brauche, und fühle, was ich fühle. Du brauchst, was du brauchst, und fühlst, was du fühlst. So begegnen wir uns und lassen uns auf das ein, was daraus entsteht.

sondern gestalten unsere Begegnungen z. B. auf der Basis gelernter Rollen. Von Fritz Perls stammt das Modell der „Tiefungsebenen“, vorstellbar als Schichten, mit denen wir uns im Laufe unserer Entwicklung umhüllen und durch die hindurch wir uns im Kontakt zu uns und zu anderen bewegen.

## Das Modell der Schichten

**Rollenspiel (Role Layer, siehe Abb. 1):** Sie befindet sich an der Oberfläche. Dort zeigen wir Verhaltensweisen den Erwartungen entsprechend, die wiederum durch unsere Vorstellungen von bestimmten Rollen definiert sind. Wir bleiben dort ohne wirklichen Kontakt zum anderen oder zu uns selbst. In der Therapie erlebe ich z. B., dass Klienten mir nur kurz von freudigen Ereignissen erzählen, um dann schnell zu problematischen Inhalten zu wechseln, weil sie glauben, nur mit schwierigen, problematischen Facetten in die Therapie kommen zu dürfen.

**Das verletzte Kind (Hurt Child, siehe Abb. 2):** Dort reagieren wir aus kindlichen Erfahrungen emotionaler Verletzung heraus. Wir wehren echten Kontakt ab, statt uns einzulassen, und zwar um nicht erneut gedemütigt, beschämt oder missachtet zu werden.

Im besten Fall gibt es auch ein freies, unbeschwertes, geliebtes und liebendes Kind in uns. Wir könnten es das „Whole Child“ nennen. Mit diesem Kind in uns würden wir weder Mobbing-Opfer noch Mobbing-Täter werden.

**Engpass (Impasse, siehe Abb. 3):** In dieser Schicht spüren wir, dass wir weder im Rollenspiel noch als verletztes Kind bekommen, was wir wirklich brauchen. Doch unser wahres Bedürfnis ist uns noch immer nicht klar. Und auch nicht, wie wir damit in Kontakt kommen. Weil dieser Zustand von „Ich weiß nicht, wie ...“ für uns unangenehm ist, kämpfen wir mit Macht gegen das Erleben von Hilflosigkeit, Unsicherheit und Ohnmacht an, anstatt mit diesen Gefühlen, mit uns und mit anderen in Kontakt zu sein.

**Todesschicht (Death Layer, siehe Abb. 4):** Wenn wir schließlich nicht

mehr kämpfen können oder wollen und vom Tun ins Sein übergehen, kann das Alte, der Kontakt im Rollenspiel oder aus dem verletzten Kind, in uns „sterben“ und etwas Neues entstehen. Das Neue ist von seiner Qualität her als unsere natürliche Fähigkeit in uns angelegt: Kontakt von Selbst zu Selbst. Doch zuerst erleben wir den Verlust von etwas. Und weil das Alte, Sterbende so vertraut und „eingespielt“ war, verursacht sein Verlust, obgleich es keine wahre Befriedigung brachte, Angst und Schmerz.

**Explosion** (Life Layer, siehe Abb. 5): Wir bemerken, dass etwas Neues wie von selbst entstanden ist. Eine selbstverständliche Weise, mit dem eigenen Bedürfnis und mit anderen in Kontakt zu sein. Das heißt: ein Bedürfnis (wieder) wahrzunehmen, Verantwortung für seine Erfüllung zu übernehmen und damit in die Welt zu gehen. Der Zufriedenheit nachzuschmecken und dafür dankbar zu sein. Die Grunderfahrung lautet hier: Ich erlebe mich auch mit meinem Bedürfnis als zugehörig zu anderen.

### Was ist also Mobbing?

Mobbing kann nur da geschehen, wo sich zwei verletzte Menschen begegnen, die gelernt haben, dass ihr Bedürfnis nach Kontakt nicht sein durfte. Und die sich nun mit dem andern im Rollenspiel begegnen („Ich tue, was von mir erwartet wird“) oder als verletztes Kind („Bevor ich erneut verletzt werde, verletze ich“). Da ist also einer, der sich für das Rollenspiel ganz leer macht. Und einer, der in dieser Begegnung die Chance erkennt, sein Autonomiestreben durchsetzen zu können, indem er mit ungezügelter, kindlichem Sadismus all seine Wut über die Ablehnung seines Selbst auslebt. Beide passen gewissermaßen wie Schlüssel und Schloss zusammen. Und sie gestalten unbewusst miteinander eine Mobbing-Situation, weil sie in vertrauten, schmerzlichen Beziehungsmustern feststecken, in denen sie sich nicht anders begegnen können.

Einen kindlichen Sadismus, den wir nicht integriert haben, tragen wir alle in uns. Oder wer von uns hat noch niemals über einen anderen gelästert?

Wie kann Mobbing unterbrochen werden?

Indem einer die Verantwortung für diesen Prozess übernimmt. Und da die Betroffenen mitten im Beziehungskrieg und eingespielt in ihren grausamen Interaktionen sind, kann nur ein Außenstehender die Interaktion unterbrechen.

Wer eine solche Verantwortung übernimmt, trägt auch ein Risiko. Denn eingefahrene Beziehungsmuster stellen

produktiv. Ich will hier nur den Unterschied verdeutlichen zwischen einer gewählten Außenseiterposition und einer gewählten Opferposition. Wir können immer beide Pole der macht-basierten Beziehungsgestaltung belegen: Dominanz und Unterwerfung. Flexibel passt sich unsere Psyche dem Gegenüber an. Wir sind beides: Täter und Opfer.

Mobbing-Schauplatz Nummer eins sind übrigens unsere Schulen (z.B. Forsa-Umfrage im Auftrag der Techniker Krankenkasse, 2015). Das sind Ballungsräume unfertiger, nicht vollständig integrierter junger Menschen, die der Führung ihrer Impulse bedür-

## Schulen sind Ballungsräume unfertiger junger Menschen.

immer eine Form sozialer Sicherheit dar. Es ist in höchstem Maße paradox. Denn wenn wir von Mobbing sprechen, meinen wir, dass einer aus der sozialen Gruppe ausgeschlossen wird. Bei näherem Hinsehen stimmt das gar nicht: Würde einer ausgeschlossen, dann gehörte er schlicht nicht mehr dazu, würde übersehen werden.

Da guckt man alte Schul-Fotoalben und denkt plötzlich: *Huch, wer ist das denn?* Und wenn man den Namen in der Bildunterschrift gefunden hat: *Ach, den hatte ich ganz vergessen. Der ist mir nie so richtig aufgefallen.* An Mobbingopfer erinnern wir uns. Und auch an die Täter. Denn das war eine stabile Gemeinschaft. „Wir quälen, du erduldest“ ist der Leitsatz der Gruppe. Der Außenstehende ist auf seine Weise damit zufrieden. Das Mobbingopfer hingegen will dazugehören, macht sich dafür abhängig von den Tätern.

### Wir sind beides

Nichts davon will ich hier als gut oder schlecht, als richtig oder falsch bewerten. Meines Erachtens ist das in Mobbing-Situationen auch kontra-

fen. Und zwar weil sie den psychischen Reifungsprozess erst noch abschließen müssen: sich mit sich selbst zu füllen, für ihre Bedürfnisse einzustehen und Gefühle von Neid, Eifersucht, Hass, Missgunst und Rache zu integrieren. Und es wäre gut, Lehrer wie auch Führungskräfte zu befähigen in Mobbing-Umfeldern Verantwortung zu übernehmen und Schulen zu Lernfeldern für Entwicklung und Kontakt umzugestalten.

Wir sind soziale Wesen, dafür gemacht und ständig bestrebt, Verbundenheit in Autonomie zu erleben. Es geht da nicht um richtig oder falsch, gut oder schlecht, gewinnen oder verlieren, erfolgreich sein oder scheitern. Es geht darum, in Kontakt zu sein. Mit dem anderen. Und mit uns selbst. ◀◀



#### Zur Autorin

#### Bianca Olesen

ist Heilpraktikerin für Psychotherapie, Gestalttherapeutin DVG, Trainerin und Coach mit eigener Praxis in Solingen.



# AM RANDE DER FAMILIE

Du sollst die Eltern ehren, heißt es. Und wenn du das „schwarze Schaf“ bist? Mobbing in der Familie.

VON PETER TEUSCHEL

Christoph kam als „typischer Mobbingfall“ zu mir in die Beratung. Als 53-jähriger Mitarbeiter einer Softwarefirma war er nach mehr als 27 Jahren Betriebszugehörigkeit von einem Monat auf den anderen zum „Underperformer“ erklärt worden. Ein Jahr zuvor hatte er noch den vollen Bonus für seine Arbeit erhalten, jetzt plötzlich sollten seine Leistungen ungenügend sein. Er hatte versucht, sich zu rechtfertigen, zu argumentieren, dann beschlossen, noch einmal „richtig Gas zu geben“. Doch seine Bemühungen fruchteten nicht. Wir kamen bald darauf, dass Christoph auf verlorenem Posten stand. In seiner Firma war eine Unternehmensberatung engagiert worden, die zu dem Ergebnis kam, dass die langge-

dienten Mitarbeiter zu teuer und deshalb verzichtbar wären.

Die beiden anderen Mittfünfziger hatten das Abfindungsangebot der Firma angenommen. Christoph wollte lieber weiterarbeiten. Das Mobbing, das daraufhin einsetzte, umfasste die typischen Schikanen: Gerüchte wurden verbreitet, Christoph wurde von Besprechungen ferngehalten, seine Arbeit wurde ungerechtfertigt kritisiert und abgewertet. Das Ganze ging von seinem neuen Vorgesetzten aus, der seit einem Jahr in der Abteilung die Fäden zog. Der 34-jährige Chef war der Prototyp des ehrgeizigen Karrieristen, charmant, aber eiskalt.

## Der Stachel sitzt tief

Wir hatten die Mobbingthematik in einigen Sitzungen gut bearbeitet und

Christoph erkannte, dass er nicht die Schuld an den Vorgängen trug, sondern Opfer einer gezielten Kampagne war, die zum Ziel hatte, ihn vom Arbeitsplatz zu entfernen. Doch Christoph konnte an einem Punkt nicht so recht loslassen. Die Schikanen seines Chefs, die dieser wohl im Auftrag der Firmenleitung umsetzte, um einen „teuren“ Mitarbeiter aus dem Betrieb zu drängen, nahm er durchweg außerordentlich persönlich. Das ist an sich nichts Besonderes. Mobbing-Opfer können sich nur schwer aus der verhängnisvollen Beziehung zu ihrem Peiniger lösen und versuchen alles, um wieder Gerechtigkeit herzustellen. Aber in unserem Fall schien der Stachel doch sehr tief zu sitzen.

Das war Anlass, etwas genauer in Christophs Biografie nach etwaigen Parallelen zu suchen. Und wir wurden fündig.

Aufgewachsen als drittes Kind eines Hauptschullehrers und einer Hausfrau hatte Christoph zu Hause nicht viel zu lachen. Seine beiden Schwestern waren um einiges älter als er. Christoph war ein Nachzügler. Er erfuhr später, dass er nicht mehr „geplant“ gewesen war. Der Vater brachte mit zwei Töchtern und seinem berufsbedingten Kontakt mit Jugendlichen keine Geduld mehr für Kinder auf. Die Mutter war eine stille Frau, die wenig zu melden hatte. Während in vergleichbaren Familien die Geburt eines Sohnes in der Generation von Christophs Eltern gefeiert wurde, trat er als „Störenfried“ ins familiäre Leben.

Von klein auf konnte er es dem strengen Vater in nichts recht machen. Christoph berichtete, dass er einmal auf das große Blatt eines Malblocks eine Schule gemalt hatte. Vor dieser standen Kinder und ein dicker Mann. Das sollte der Vater mit seiner Klasse sein, so wie Christoph sich das vorstellte. Stolz präsentierte er das Bild seinen Eltern. Die Mutter blickte wie meist fragend zum Vater, und der lachte Christoph aus. Auf dieses Bild würde er bei ihm in der Klasse die Note fünf bekommen, sagte er. Beschämt schlich Christoph in sein Zimmer und zerriss sein Werk.

Während unserer Gespräche schilderte er mehrere solche Vorfälle. Für mich war es nicht leicht, diese Geschichten anzuhören, ohne eine gehörige Wut auf den Vater zu bekommen – stellvertretend für Christoph, der keinen Ärger spürte.

### Du bist es nicht wert

Nachdem der Vater unverhohlen ablehnend gegenüber seinem Sohn war und die Mutter sich nichts entgegenzusetzen getraute, begannen auch die beiden älteren Schwestern, ihren kleinen Bruder zu schikanieren. Sie gaben ihm Aufgaben, die ihn überforderten, sie machten sich über ihn lustig und lachten ihn aus. Christoph wuchs auf in einem familiären Umfeld, das ihm Tag für Tag signalisierte: Du bist nichts wert und du bist hier nicht erwünscht. Später konnte er in unseren Gesprächen auch die Botschaft seiner Mutter in Worte fassen: „Ich sehe, dass es dir schlecht geht, aber du bist es nicht wert, dass man sich für dich einsetzt.“

Christophs Erfahrungen mit seiner Familie sind kein Einzelfall. So wie ihm geht es vielen Frauen und Männern, die als „schwarze Schafe“ in ihren Familien aufwachsen. Ihnen allen ist gemeinsam, dass sie gegenüber den anderen Familienmitgliedern benachteiligt und aus der Gemeinschaft ausgegrenzt werden. Die Mechanismen dieser Ausgrenzung variieren von Fall zu Fall, doch die Parallelen zu Mobbinghandlungen in der Schule oder am Arbeitsplatz sind augenfällig.

Das Problem für die Betroffenen ist nur: Während man die Schule wechseln und sich notfalls auch beruflich neu orientieren kann, gibt es aus der eigenen Familie kaum einen Ausweg. Wohin soll das Kind sich wenden? Wer wird ihm glauben? Auch in ausgeprägten Fällen habe ich von „schwarzen Schafen“ immer wieder gehört, dass sie ein schlechtes Gewissen hatten. Sie glaubten, ihren Eltern trotz allem dankbar sein zu müssen. „So ist doch die Einstellung in unserer Gesellschaft“, sagte mir Christoph. „Die Eltern muss man ehren.“

## „So ist doch die Einstellung: Die Eltern muss man ehren.“

Gründe für das Schicksal, in der eigenen Familie nicht willkommen zu sein, gibt es viele. Der Nachzügler verdirbt seinen Eltern ihre Pläne einer freieren Lebensgestaltung. Das Künstlerkind will sich nicht fügen und fertigt lieber Zeichnungen an statt Hausaufgaben. Und selbst wenn die Eltern nur die besten Absichten haben: Wenn die Schwester oder der Bruder an einer schweren Krankheit leiden, die alle Energie von Mutter und Vater fordert, bleibt für das gesunde Geschwisterchen oft keine Kraft und Geduld mehr übrig. So gerät es an den Rand der Familie und fristet sein kindliches Dasein im Schatten der elterlichen Aufmerksamkeit.

### Es gibt auch „weiße Schafe“

Selbst erfolgreiche Kinder kann dieses Los treffen. Wer als „leuchtend weißes Schaf“ aus der Mittelmäßigkeit seiner Familie hervorsticht, den treffen oft der Neid und die Missgunst seiner Angehörigen. Auch das ist ein Grund für Ausgrenzung in der Familie: zu gut, zu erfolgreich zu sein. Selbst wenn solche Frauen und Männer nicht benachteiligt werden, so ist die Erwartung an sie oft riesig: „Du hast es doch zu etwas gebracht, du bist doch erfolgreich, nun kümmere dich um uns!“ So oder so ähnlich lautet dann die Parole, die für diese Kinder, wenn sie sich ihr unterordnen, später zu Erschöpfung und Burnout führen kann.

Natürlich führen diese Erfahrungen nicht zwangsläufig dazu, dass Betroffene am Arbeitsplatz gemobbt werden. Umgekehrt sind beileibe nicht alle Mobbing-Opfer als „schwarze Schafe“ in ihren Familien aufgewachsen. Bei Christoph war die Parallele vorhanden und es half ihm im therapeutischen Prozess sehr, sie zu erkennen. Hier wie da war er Opfer und seine Gefühle von Schuld und Scham konn-

te er durch diese Erkenntnis nach und nach abbauen.

Gegen Ende unserer Gespräche fragte ich ihn, ob er denn unabhängig vom Mobbing am Arbeitsplatz therapeutische Hilfe wegen seiner familiären Erfahrung als „schwarzes Schaf“ aufgesucht hätte. „Nein“, sagte er, „denn es war mir gar nicht bewusst, dass da etwas nicht so gut gelaufen ist.“

Das ist meine Erfahrung mit „schwarzen Schafen“ über viele Jahre hinweg: Sie gehen belastet durchs Leben, fühlen sich unwert und leiden nicht selten unter innerer Unruhe, Depressionen und Angststörungen. Doch sie können nicht die Verbindung zwischen diesen Beschwerden und ihren Kindheitserfahrungen in der Familie herstellen. Dabei hinterlässt die Rolle des „schwarzen Schafes“ deutliche Spuren in der Seele der betroffenen Kinder. Und selbst im Erwachsenenalter schaffen es die wenigsten ohne Anregung von außen, den schädlichen Einfluss aus Kindertagen zu erkennen und als prägendes Lebensthema zu identifizieren.

Ich rate aus eigener Erfahrung jedem, der sich therapeutisch mit Menschen beschäftigt: Beziehen Sie diese Thematik des „schwarzen Schafes“ in Ihre Überlegungen ein. Fragen Sie Ihre Patienten und Klienten gezielt nach dieser Konstellation in der Familie: Sie werden sich wundern, wie oft Sie fündig werden! ◀◀



#### Zum Autor

**Dr. Peter Teuschel**

Psychiater, Psychotherapeut, Mobbing-Spezialist. Buchautor (u. a.: „Das schwarze Schaf – Benachteiligung und Ausgrenzung in der Familie“, 2014, Klett-Cotta). [www.schwarzeHerde.de](http://www.schwarzeHerde.de)

# SCHUTZ- MANTEL

Jemand wird gemobbt und  
merkt es nicht.  
Ein Coaching-Protokoll.



VON GABRIELE LÖNNE

**D**er Klient bat dringend um einen Termin. Er fürchtet, seinen Arbeitsplatz zu verlieren – wegen wiederholter Krankschreibungen. Nun steht er vor meiner Praxistür – ein großer vierschrötiger Mann von etwa 30 Jahren, übergewichtig, mit hängenden Schultern und eingezogenem Kopf. Bei der Begrüßung mit Handschlag fallen mir seine schweißnasse Haut und der schlaffe Händedruck auf. Ich bitte ihn in den Coachingraum.

Es gibt zwei Sessel. Ich überlasse ihm die Wahl. Er kann sich nicht entscheiden. Also nehme ich ihm diese Last ab, indem ich mich auf einen Sessel setze und mit einer einladenden Handbewegung auf den anderen deute. Der Klient lässt sich mit einem lauten Seufzer in den Sessel fallen. Er wirkt unruhig und aufgeregt, er schwitzt stark.

**Coach:** Herr Schmidt, Sie hatten dringend um einen Termin gebeten. Was ist passiert?

**Klient** (*knetet seine Hände*): Mein Hausarzt hat gesagt, ich soll zu Ihnen gehen, wegen meiner Angst und so ...

**C:** Seit wann haben Sie Angst?

**K:** Irgendwie Ende Januar, Anfang Februar.

Jetzt ist Mitte April.

**C:** Wovor haben Sie Angst?

**K** (*zuckt mit den Schultern, schüttelt den Kopf*): Ich weiß nicht, aber wenn ich länger krank bin, werd' ich rausgeschmissen.

**C:** Sind Sie zur Zeit krankgeschrieben?

**K** (*zieht die Luft durch die Nase hoch und seufzt*): Ja.

**C:** Und die Diagnose?

**K:** Depressionen!

**C:** Nehmen Sie im Augenblick Medikamente?

**K** (*stöhnt auf*): Ja, irgendwelche Tabletten...

**C:** Wie ist der Name der Tabletten, und seit wann nehmen Sie sie ein?

**K:** Weiß nich'. Nehmen tu' ich die seit zwei Wochen.

**C:** Seit Sie krankgeschrieben sind?

**K:** Ja.

**C:** Fühlen Sie sich besser unter dem Medikament?

**K** (*nickt*): Ein bisschen... Aber ich muss nächste Woche wieder arbeiten. Ich kann nich'!

**C:** Okay, was machen Sie beruflich?

**K** (*rutscht auf dem Sessel hin und her*): Produktion ...

**C:** Von was?

**K:** Röhren.

**C:** Und was ist Ihre Aufgabe dabei?

**K:** Eigentlich Fertigungskontrolle.

**C:** Wieso „eigentlich“?

**K:** Weil die mich versetzt haben ...

**C:** Was arbeiten Sie denn jetzt?

**K:** Innenversiegelung.

**C:** Und wie kam es dazu?

**K:** Die haben mich gefragt, ob ich nach innen will ...

**C:** Und was haben Sie geantwortet?

**K** (*mit Nachdruck*): Nein!

**C:** Und dann sind Sie doch nach innen gekommen, obwohl Sie „nein“ gesagt haben?

Der Klient nickt mit zusammengespreizten Lippen.

**C:** Damit ich das richtig verstehe: Was heißt nach „innen kommen“?

**K:** Ich muss jetzt zum Versiegeln in die Röhren rein.

**C:** Und vorher?

**K:** Hab' ich die Schweißnähte außen geprüft.

**C:** Also, wie groß sind die Röhren denn? Sie sind sehr kräftig gebaut, wie passt das?

**K** (*schmieft*): Schlecht! Normal gehen Kollegen bis 1,60 m in die Röhren. Ich pass' mit meinen 1,98 sowieso schlecht rein ... Außerdem sollen nur die Kleinen in die Röhre.

**C:** Ich fasse einmal zusammen. – Sie sind gefragt worden, ob Sie statt außen innen arbeiten wollen, haben „nein“ gesagt und sind doch eingeteilt worden?

Der Klient verzieht das Gesicht und nickt.

**C** (*ironisch*): Das sind ja nette Methoden, mit Mitarbeitern umzugehen. Sie sagen „nein“, und es interessiert keinen Menschen? Die Antwort ist vollkommen egal?

**K** (*zuckt mit den Schultern*): Is' sowieso schlechte Stimmung!

**C:** Schon immer?

**K** (*schüttelt den Kopf*): Nee, seit die neue Geschäftsführung da ist, ha'm die alle nur noch Stress...

**C:** Okay – dann testen wir jetzt erst mal, was Ihnen zur Zeit Stress bereitet und wo das Übel seine Wurzeln hat. Und wenn wir etwas finden, können wir es sofort bearbeiten.

Der Klient zuckt wieder mit den Schultern. Ich werte das als Einverständnis und erkläre ihm zunächst die Arbeit mit dem O-Ring Test und dann die Intervention mit wingwave. Ich schau dem Klienten in die Augen, strahle ihn an und sage: „Jetzt testen wir erst einmal, ob wir beide heute und hier zueinander passen.“ Mein Klient verzieht seinen Mund zu einem vorsichtigen Lächeln und wird neugierig. Ich frage ihn nach seiner Lieblingshand. Er ▶

# Da ist der Lehrer, der den siebenjährigen Jungen vor der Klasse abkanzelt und blamiert.

hält seine rechte hoch. Ich rolle meinen Sessel im rechten Winkel zum Klienten, frage: „Darf ich?“ und nehme die Hand mit einer beruhigenden Geste in beiden Hände. Klient nickt und schaut fasziniert hin.

C (*nimmt Zeigefinger und Daumen des Klienten und drückt sie ganz leicht zusammen*): Okay, jetzt versuchen Sie einmal den Daumen und den Zeigefinger ganz feste zusammen zu drücken.

Der Klient presst beide Finger fest aneinander.

C: Und nun versuche ich sie auseinanderzuziehen und Sie drücken weiter, immer ganz feste.

Der Klient drückt Daumen und Zeigefinger so stark, dass die Fingerkuppen sich weiß verfärben. Ich versuche vergeblich, den Fingerring zu öffnen.

C: Wow, Sie sind ein starker Mann! Klasse! Nehmen Sie jetzt Ihren linken Zeigefinger und pieksen Sie den in Ihren Bauchnabel.

Klient schaut irritiert auf seinen Bauch sucht mit dem linken Zeigefinger den Bauchnabel.

C: Ja, genau, und nun in den Nabel pieksen und den Ring aus Daumen und Zeigefinger an der rechten Hand fest zusammenhalten!

Ich ziehe an dem Ring. Er öffnet sich sofort. Der Klient vermag ihn nicht zusammenzuhalten. Er schaut fassungslos auf seine rechte Hand. Ich klopf ihm beruhigend auf den Oberarm.

C (*schmunzelnd*): Das ist vollkommen okay! Es ist ein körperliches Signal, dass der Test bei Ihnen funktioniert.

Der Klient schüttelt verständnislos den Kopf, lächelt aber zurück.

C: Nehmen Sie den linken Finger vom Bauchnabel weg und drücken den Ring wieder, so fest Sie können. Klient strengt sich an.

C: Super, der Ring hält wieder. Jetzt denken Sie mal an ein ganz unangenehmes Erlebnis. Sie müssen mir nicht sagen welches, denken Sie einfach daran. Klient nickt, ich öffne ohne Probleme den Ring.

C: Streichen Sie das blöde Erlebnis, komplett ausradieren! Denken Sie jetzt an etwas, was Ihnen irgendwann große Freude gemacht hat.

Ich ziehe an dem Ring aus Daumen und Zeigefinger. Hält!

C (*strahlt den Klienten an*): Achtung, Finger fest zusammen und aufgepasst: Die Pizza ist zu heiß zum Fliegen!

Ich ziehe. Der Ring geht sofort auf.

C (*lacht*): So was Blödes, die Pizza kann gar nicht fliegen! Na, also das macht ja wirklich Stress!

Der Klient lacht mit. Er wirkt gelassen, sitzt ganz entspannt, zeigt Interesse, ist neugierig geworden.

C: Ring halten! Die Pizza ist zu heiß zum Essen!

Ring hält!

C: Na, was auch sonst.

Wir lachen beide.

C: So, nun können wir testen, woher der Stress beziehungsweise die Angst in Ihnen kommen.

Das Testen ergibt: Die Arbeit in der Röhre ist okay, ebenso der Arbeitsplatz und das Unternehmen allgemein. Es sind die überforderten Führungskräfte und die stinkigen Kollegen, die Stress und Angst im Klienten auslösen.

Wir finden einige negative Emotionen im Zusammenhang mit Kollegen und Schicht- beziehungsweise Gruppenleitern. Diese Emotionen stehen mit unterschiedlichen Ursprungsereignissen in Jugend und Kindheit in Verbindung. Wir können sie direkt mit wing-wave coachen.

Da ist der Lehrer, der den siebenjährigen Jungen vor der Klasse abkanzelt und blamiert. – Wir neutralisieren Angst, Scham und Abscheu.

Da sind die Mitschüler, die den schüchternen Neunjährigen zu irgend etwas zwingen wollen. – Wir bearbeiten Widerwillen, Hilflosigkeit und Ausgeliefertsein.

Da sind die Eltern, die dem Jugendlichen einen tollen Urlaub versprechen und ihn dann doch nicht mitnehmen. – Wir kümmern uns um Wut, innere Leere, emotionale Kälte, Hoffungslosigkeit.

Da ist das Mädchen, das ihn ausgelacht, weil er vor Aufregung gestottert hat. – Wir neutralisieren Empörung, Trauer, Verlust.

Vorsorglich testen wir alle Kontakte im beruflichen und privaten Umfeld namentlich durch. Gruppenleiter, Schichtleiter, Arbeitskollegen. Das Verhalten der Führungskräfte, die ihn trotz seines „Nein“ versetzen, ist jetzt verarbeitet und für den Klienten okay – im Sinne von: „Das tut mir nichts mehr“.

Der Klient ist entspannt und gelöst. Er sitzt gerade und wirkt kongruent. Er freut (!) sich auf die nächste Woche, wenn er endlich wieder arbeiten gehen kann. Zum Schluss erarbeitet er sich einen individuellen mentalen Schutz. Meine Idee ist ein Tool, das ihn vor eigenen ungünstigen Emotionen und vor Spiegelung der Emotionen der anderen Kollegen und Vorgesetzten schützen soll. Ich stehe auf und lade meinen Klienten mit einer ausladenden Armbewegung ein, ebenfalls aufzustehen: Herr Schmidt, nun gebe ich Ihnen noch etwas Besonderes mit, einen ganz besonderen Schutz gegen gestresste Führungskräfte und stinkige Kollegen.

**K (mit gerunzelter Stirn):** Da bin ich gespannt.

**C:** Okay, schließen Sie bitte Ihre Augen. Jetzt denken Sie an etwas, was Sie rundherum beschützen kann – zum Beispiel ein Mantel mit Kapuze oder ein Energiefeld oder eine Ritterrüstung – was auch immer. Die Idee, die Ihnen zuerst kommt, ist meist die Beste. Es ist wichtig, dass Sie rundherum geschützt werden, von vorn und hinten, von rechts und links, von oben und unten. Niemand mehr kann Sie sehen. Und sagen Sie niemandem, was Sie sich gerade ausdenken. Auch mir nicht! Es ist Ihr individueller geheimer Schutz. Wenn Sie etwas gefunden haben, geben Sie mir ein Zeichen mit der Hand. Der Klient hebt seine Hand.

**C:** Okay, halten Sie die Augen weiter zu. Und jetzt sehen Sie sich von innen Ihren Schutz an, vielleicht ist er ja in Ihrer Lieblingsfarbe, eventuell können Sie etwas Tolles hören, unter Umständen auch einen angenehmen Duft riechen und vielleicht sogar etwas Wunderbares im Mund schmecken. Und jetzt fühlen Sie noch einmal, wie gut sich Ihr Schutz von innen anfühlt, und wie gut er Sie beschützt.

Der Klient lächelt.

**C:** So, nun öffnen Sie bitte die Augen. Wir testen jetzt, ob Ihr Schutz funktioniert. Bitte fügen Sie Daumen und Zeigefinger wieder zu einem Ring und drücken Sie ganz fest zu. Nun sage ich etwas, was ich nicht so meine. Doch zum Testen muss ich Sie etwas ärgern!

**K (nickt):** Is' schon in Ordnung.

**C:** Also, Sie haben unmögliche Schuhe an!

Test hält.

**C:** Und erst die Uhr! Hässlich. Furchtbar.

Test hält.

Der Klient grinst.

**C:** So, jetzt kommt der Gegenteil. Schließen Sie bitte Ihre Augen und ziehen Sie Ihren Schutz aus, was auch immer es ist. Lassen Sie ihn hinabgleiten, er verschwindet komplett. Sie sind wieder ganz ungeschützt.

**K (mit geschlossenen Augen):** Nicht so gern.

**C:** Sie dürfen ihn gleich wieder anziehen – versprochen! Wir wollen nur testen, ob er auch funktioniert. Öffnen Sie wieder Ihre Augen. Haben Sie den Schutz abgelegt?

**K (mit offenen Augen):** Ja!

**C:** Gut, dann halten Sie jetzt wieder den Ring aus Daumen und Zeigefinger ganz fest!

Der Klient schaut interessiert auf seine Hand. Ich nehme die Hand und sage: Auweia, sind die Schuhe hässlich! Ach ja, und dann diese abartige Uhr...! Ring geht auf.

**K (grinst):** Kann ich den Schutz jetzt wieder anziehen?

Ich nicke. Der Klient schließt die Augen und konzentriert sich. Wir testen den Schutz noch einmal auf seine Haltbarkeit. Danach drückt der Klient auf einmal seine Schultern durch und wirkt geradezu frohgemut. Ich schärfe ihm ein, dass er den Schutz jeden Tag anwenden soll: am besten

gleich morgens bei einer routinemäßigen Handlung, wie beim Zähneputzen oder nach dem Duschen.

Der Klient verlässt die Praxis hoch erhobenen Hauptes. Mit wie viel neuer Zuversicht und gewachsenem Selbstvertrauen kehrt er in die Arbeitswelt zurück! Ich habe ihm noch empfohlen, umgehend seinen Hausarzt aufzusuchen, um das Absetzen der Tabletten zu besprechen. ◀◀



Zur Autorin

**Gabriele Lönne**

Master-Coach (DVNLP),  
Heilpraktikerin (Psych.),  
Dozentin an der Hochschule H:G, München,  
wingwave-Lehrtrainerin,  
Inhaberin eines NLC-Lehrinstituts.

[www.loenne.info](http://www.loenne.info)

## Vielfalt neu denken

**BM KONGRESS 4.-5.11.2016 IN DRESDEN**

**Mediation nimmt die aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen an**



### Auftaktvorträge:

Frank Richter – Direktor der Sächsischen Landeszentrale für politische Bildung  
Dr. Ruth Seliger – Managing Director TRAIN Consulting GmbH, Wien

### Weitere prominente Impulsredner\*innen:

Prof. Joseph P. Folger – Philadelphia USA  
Prof. Dr. Nicola Neuvians – Dresden / Berlin  
Roswitha Stratmann – Schulz von Thun-Institut Hamburg  
Prof. Dr. Alexander Redlich – Hamburg

**Veranstaltungsort:** The Westin Bellevue, Dresden

**Kontakt:** [kongress@bmev.de](mailto:kongress@bmev.de), 0172 2691973



Bundesverband  
**MEDIATION**  
[www.bmev.de](http://www.bmev.de)

[www.bm-kongress.de](http://www.bm-kongress.de)



# WARUM ES SO WEH TUT

Zurückweisungen aller Art gehören zu unserer Kultur. Und sie sind von allen emotionalen Verletzungen in unserem Leben vielleicht die häufigsten.

VON GUY WINCH

**B**is wir die Grundschule durchlaufen haben, wurden wir bereits aus Spielgruppen ausgeschlossen, beim Sport als Letzte in ein Team gewählt, nicht zu Geburtstagspartys eingeladen, von alten Freunden fallengelassen, die sich neuen Cliquen anschlossen, und von Klassenkameraden gehänselt oder gemobbt. Haben wir den Spießrutenlauf der unzähligen Ablehnungen in der Kindheit endlich hinter uns, entdecken wir nur allzu bald, dass uns als Erwachsene ein

ganz neues Spektrum von Zurückweisungserfahrungen erwartet.

Zurückweisungen verursachen emotionale Kratzer und Schrammen, die uns seelisch unter die Haut gehen und bis ins Fleisch reichen. Angesichts der Häufigkeit, mit der wir Zurückweisungen der einen oder anderen Form erleben, könnte man annehmen, wir verstünden genau, wie sie sich auf unsere Gefühle, Gedanken und Verhaltensweisen auswirken, und wüssten ihre Folgen auch klar einzuschätzen. Aber dem ist nicht so. Wir unterschätzen den Schmerz, den Zurück-

weisungen auslösen, ganz gewaltig, und ebenso die seelischen Wunden, die sie schlagen. Genauer gesagt, lösen Zurückweisungen einen so scharfen emotionalen Schmerz aus, dass er unser Denken beeinflusst, Wut in uns aufwallen lässt, unser Selbstvertrauen und Selbstwertgefühl untergräbt und unser grundsätzliches Gefühl der Zugehörigkeit ins Wanken bringt.

## Du bist ausgeschlossen

Stellen Sie sich vor, Sie säßen zusammen mit zwei anderen Personen, die

Sie nicht kennen, in einem Wartezimmer. Eine der beiden sieht einen Ball auf dem Tisch und wirft ihn der zweiten zu. Diese lächelt, schaut Sie an und wirft Ihnen den Ball zu. Nehmen wir an, Sie könnten gut fangen und werfen. Sie werfen den Ball also wieder der ersten Person zu, die ihn rasch der zweiten zuwirft. Doch statt ihn dann wieder Ihnen zuzuwerfen, wirft die zweite Person ihn zur ersten Person zurück und schließt Sie somit aus dem Spiel aus. Wie würden Sie sich in dieser Situation fühlen? Wären Sie verletzt? Die meisten würden die Idee, dieser banale Vorgang könne eine Wirkung haben, nur mit einem Achselzucken quittieren. Zwei fremde Personen haben mir in einem Wartezimmer einen blöden Ball nicht zugespielt, na und? Diese Ballwurf-Szene ist ein gründlich erforschtes psychologisches Experiment, bei dem die beiden anderen Personen, die Sie nicht kennen, Verbündete des Versuchsleiters sind. Die Versuchsperson (die glaubt, alle drei würden darauf warten, für ein ganz anderes Experiment aufgerufen zu werden) wird dabei stets nach der ersten oder zweiten Runde Ballwerfen ausgeschlossen. Dutzende von Studien haben bewiesen, dass Menschen durchgängig von beträchtlichem seelischem Schmerz als Folge davon berichtet haben, dass sie aus dem Ballspiel ausgegrenzt wurden.

Wenn ein so trivialer Vorfall einen beträchtlichen seelischen Schmerz auslösen kann (und außerdem unsere Stimmung und unser Selbstwertgefühl in den Keller rauschen lässt), bekommen wir eine Ahnung davon, wie schmerzhaft Zurückweisungen sein können, die uns wirklich etwas bedeuten – wenn uns jemand fallenlässt, mit dem wir zusammen waren, wenn wir vom Chef gefeuert werden oder erfahren, dass sich unsere Freunde ohne uns getroffen haben.

### Messerstich in die Brust

Was die Zurückweisung von beinahe jeder anderen negativen Emotion in unserem Leben unterscheidet, ist die

Intensität des Schmerzes, den sie auslöst. Wir vergleichen den emotionalen Schmerz, den uns eine herbe Zurückweisung zufügt, häufig mit einem Schlag in die Magengrube oder einem Messerstich in die Brust.

Warum schmerzen Zurückweisungen so viel stärker als andere seelische Verletzungen? Die Antwort liegt in unserer entwicklungsgeschichtlichen Vergangenheit. Menschen sind soziale Wesen; von unserem Stamm oder unserer sozialen Gruppe abgelehnt zu werden, hätte in unserer prähistorischen Vergangenheit bedeutet, dass wir den Zugang zu Nahrung, Schutz und Sexualpartnern verloren hätten. Ausgegrenzt zu

## Ausgegrenzt zu werden kam einem Todesurteil gleich.

werden kam einem Todesurteil gleich. Weil die Folgen eines Ausschlusses so extrem bedrohlich waren, entwickelte unser Gehirn ein Frühwarnsystem, das uns alarmiert, sobald wir das Risiko eingehen, aus der Gemeinschaft ausgeschlossen zu werden: Sobald wir auch nur eine Andeutung von sozialer Zurückweisung erfahren, wird ein scharfer Schmerz ausgelöst.

Gehirnscans zeigen sogar, dass beim Erleben von Zurückweisung genau die gleichen Gehirnbereiche aktiviert werden wie beim Erleben von körperlichen Schmerzen. Wie eng die beiden Systeme miteinander verknüpft sind, zeigte sich, als Wissenschaftler einem Teil der Versuchspersonen ein Schmerzmittel (Paracetamol) gaben, ehe sie mit ihnen das tückische Ballwurf-Experiment mit der Ausgrenzungserfahrung machten. Diese berichteten von erheblich weniger seelischem Schmerz als Versuchspersonen, die kein Schmerzmittel bekommen hatten.

### Rachegefühle

Dass wir Ablehnungen aller Art als so niederschmetternd empfinden, liegt

unter anderem daran, dass uns Vernunft, Logik und gesunder Menschenverstand normalerweise wenig nützen, wenn es darum geht, unserem Schmerz die Schärfe zu nehmen. Zurückweisungen beeinträchtigen unsere Fähigkeit zu logischem und klarem Denken auch noch in anderer Weise. So genügte etwa allein die Aufforderung, sich an Beispiele massiver Zurückweisung zu erinnern, damit Versuchspersonen bei anschließenden IQ-Tests, Tests des Kurzzeitgedächtnisses, Messungen der Fähigkeit zum logischen Schlussfolgern und der Entscheidungsfähigkeit erheblich schlechter abschnitten.

Wenn seelische Wunden dieser Art nicht behandelt werden, „infizieren“ sie sich sehr schnell, und die psychische Gesundheit des Betroffenen ist stark gefährdet. Berichte über Aggressionsverhalten mit Selbst- oder Fremdverletzungen infolge von Zurückweisung tauchen regelmäßig in den Nachrichten auf. Verschmähte Liebhaber, die sich rächen wollen, gefeuerte Angestellte, die Amok laufen, und die schreckliche Selbstmord-Epidemie gemobbter Kinder sind nur ein paar Beispiele dafür, was passiert, wenn die seelischen Verletzungen, die chronische und schwerwiegende Zurückweisungen auslösen, unbehandelt bleiben.

Im Jahr 2001 hat das Büro des Surgeon General of the United States einen Bericht veröffentlicht, aus dem hervorgeht, dass soziale Ablehnung ein größerer Risikofaktor für Gewalttaten von Jugendlichen ist als die Mitgliedschaft in einer Gang, Armut oder Drogenkonsum. Bei Untersuchungen von Amokläufern an Schulen, einschließlich der Tragödie in Columbine von 1999, kam heraus, dass dreizehn von fünfzehn Tätern ▶

# Wir alle haben die Tendenz, Ablehnungen viel zu persönlich zu nehmen und Schlüsse über unsere Schwächen aus ihnen zu ziehen.

starke persönliche Ablehnung und Ausgrenzung durch ihre Mitschüler erfahren hatten. In vielen Fällen nahmen die Schützen gezielt diejenigen Mitschüler ins Visier, die sie in der Vergangenheit gemobbt, gehänselt oder abgelehnt hatten, und erschossen sie als Erste.

## Innere Saboteure: ein Beispiel

Angelo verlor seine Stelle bei einem Transportunternehmen, weil seine ganze Abteilung einer Maßnahme zur Kostensenkung zum Opfer fiel, aber dennoch erlebte er den Rauswurf als sehr persönlich („Diese Leute waren meine Freunde! Wie konnten sie mir das antun?“). Er mied den Kontakt mit allen anderen aus seiner früheren Firma, weil er überzeugt war, bei der Kommunikation mit ihnen würde er ihre Missbilligung, Enttäuschung oder Missachtung direkt zu spüren bekommen. Nach einigen Monaten hörten seine Freunde dann auf, sich um ihn zu bemühen, und zogen sich zurück. Nach Angelos Auffassung bestätigte ihr Schweigen nur seine Befürchtung, sie hätten sich von vornherein nichts aus ihm gemacht.

Wir alle haben die Tendenz, Ablehnungen viel zu persönlich zu nehmen und Schlüsse über unsere Schwächen aus ihnen zu ziehen, auch wenn nur wenig darauf hindeutet, dass diese Annahmen gerechtfertigt sind. Zusätzlich zu dieser unnötigen Personalisierung von Zurückweisungen neigen wir auch dazu, sie übermäßig zu verallgemeinern, selbst wenn wir keinerlei Grund dafür haben (etwa mit dem Gedanken „Das passiert mir doch einfach immer!“ oder „Ich wer-

de nie jemanden finden!“). Oder wir üben unbegründete Selbstkritik, weil wir annehmen, wenn wir uns anders verhalten hätten, hätten wir die Ablehnung vermeiden können.

## Kultur der Ausgrenzung

Ein Aspekt, dem Wissenschaftler inzwischen mehr Aufmerksamkeit widmen, ist die Wirkung von Ausgrenzung am Arbeitsplatz durch Kollegen oder Vorgesetzte oder beide (wenn Sie etwa nie über gemeinsame Mittagessen oder Treffen nach der Arbeitszeit informiert werden, keine E-Mails über bestimmte Besprechungen erhalten oder wiederholt von den anderen und/oder ihrem Chef kritisiert oder anderweitig unliebsam herausgestellt werden). In den meisten Situationen hat diese Ablehnung oder Ausgrenzung mit der Dynamik der Organisation und ihrer Kultur zu tun, nicht mit Ihrem Charakter oder Ihrer beruflichen Leistung.

So werden beispielsweise Whistleblower häufig damit bestraft, dass keiner mehr mit ihnen redet und dass sie von ihren Kollegen gemieden werden (was eine extrem schmerzhaft Form von sozialer Zurückweisung ist), selbst wenn die Enthüllungen des Whistleblowers den anderen genützt haben. Ein junger Mann, mit dem ich gearbeitet habe, sprach unverblümt aus, wie schlecht die Arbeitsbedingungen und die Entlohnung in seiner Firma waren (womit er völlig recht hatte), und er wurde sehr schnell zur Zielscheibe schlechter Behandlung durch seinen Vorgesetzten.

Anfangs spendeten ihm die Kollegen Beifall für seine Bemühungen, aber die Kultur der Einschüchterung, die in

dem Unternehmen herrschte, verleitete sie bald dazu, ihn ebenfalls schlecht zu behandeln, weil sie hofften, dadurch die Gunst ihres Vorgesetzten zu gewinnen. Zum Glück konnte er sich klarmachen, dass die Ausgrenzung, die er am Arbeitsplatz erfuhr, nicht seine Leistung oder seinen Charakter widerspiegelte (er war sehr tüchtig in seinem Beruf). Seine Initiative und sein Mut waren wahrhaft bewundernswert.

Wenn wir Ausgrenzung am Arbeitsplatz erleben, sollten wir uns überlegen, wie weit das durch die Anpassung an eine negative Unternehmenskultur verursacht wird, die auf Einschüchterung setzt, oder uns bemühen, bei Höhergestellten und Vorgesetzten Anerkennung zu finden. Dadurch können wir unbegründete Vermutungen über unsere Fähigkeiten oder unseren Charakter vermeiden und dafür sorgen, dass die Erfahrung nicht noch schmerzhafter wird und uns noch mehr schadet, als sie das ohnehin schon tut. ◀◀

Übersetzt von Christa Broermann.



### Zum Autor

#### Guy Winch

Psychotherapeut mit eigener Praxis in New York. Sein Schwerpunkt: Familien- und Paartherapie. [www.guywinch.com](http://www.guywinch.com)

Dieser Artikel umfasst Auszüge aus dem Buch des Autors „Emotionale Erste Hilfe“ (Junfermann, 2016).

# DIE TÜCHTIGEN SIND

erfolgreich. Gerade das macht sie oft

# BLIND FÜRS GLÜCK.



AUCH ALS  
APP

DAS BEWEGT MICH!

PSYCHOLOGIE  
HEUTE

WWW.PSYCHOLOGIE-HEUTE.DE

# UMGANG MIT QUÄL- GEISTERN

Eine Kultur des Hinschauens verhindert  
Mobbing in der Schule: No Blame Approach.

VON DIETER SCHLUND

*Non scholae, sed vitae discimus.*

Für das Leben, nicht für  
die Schule lernen wir.

**T**obi ist 13 Jahre alt und geht auf eine weiterführende Schule. Alex und Tina sind seine Mitschüler. Sie mögen Tobi nicht. Aus ihrer Sicht ist er ein „Streber“ und der „Liebling der Lehrer“. Beide überzeugen wenig mit ihren Leistungen. Tobi ist der Leidtragende.

Auf dem Schulweg wird er von beiden immer wieder attackiert, gedemütigt und an den Haltestellen oftmals aus dem Bus geschubst. Seine Schultasche und die Schulhefte landen dabei regelmäßig im Dreck. Einmal verletzte sich Tobi sogar bei diesen Schubereien. Alle schauen zu, viele lachen und keiner greift ein.

Wie Tobi geht es ca. 500.000 Schülern in Deutschland. Sie werden zum Spielball von Mitschülern. Es geht oftmals nur um Macht und Einfluss. Die „Täter“ versuchen durch die Attacken ihren sozialen Status in der Peer-Gruppe zu erhöhen. Macht „macht“ eben auch attraktiv. Die Mobber wissen, dass der Stärkere in unserer Gesellschaft die besseren Karten besitzt. Kinder merken schon früh und quasi intuitiv, wen sie demütigen können und wie sie das anstellen. Viele Eltern wollen nicht glauben, dass schon Achtjährige unfaire Verhaltensweisen probieren und zu „Quälgeistern“ werden (vgl. Mechthild Schäfer).

## Kreislauf von Wut und Scham

Langzeitstudien von Dieter Wolke, Psychologie-Professor an der Universität Warwick, England, sagen Folgendes aus: Kinder, die Mobbing-Attacken schlecht oder nicht verarbeitet haben, neigen im Erwachsenenalter im Vergleich zu anderen mit einem sechsfachen Risiko zu Depressionen, schweren körperlichen Erkrankungen und vermehrten Suizidgedanken. Wenn Mobbing an Schulen nicht frühzeitig erkannt und wenn nicht angemessen

# Ein Kreislauf von Wut und Scham.

interveniert wird, dann besteht langfristig die Gefahr von seelischen und psychosomatischen Schädigungen.

Tobi ist innerlich wütend, traut sich aber nicht, sich mit seinen Erlebnissen Erwachsenen anzuvertrauen. Er schämt sich, dass er sich nicht selbst schützen kann. Ein Kreislauf von Wut und Scham. Hilflosigkeit und Verzweiflung nehmen zu. Tobi kommt aus dieser Spirale alleine nicht heraus. Er braucht Hilfe.

Studien besagen, dass ein Drittel der Schüler in den Klassen, in denen gemobbt wird, nicht mit den Übergriffen der Klassenkameraden einverstanden ist. Wenn sie das den Lehrern mitteilen und die Lehrer diesen Aussagen nachgehen, dann kann dem Mobbing Einhalt geboten werden. Wenn nicht, übernehmen die Mobber innerhalb von vier bis sechs Wochen die eigentliche Macht in der Klasse.

## Auf Bestrafung verzichten

In Tobis Klasse akzeptieren Dörte und Mike die Angriffe von Alex und Tina nicht mehr und verständigen die Klassenlehrerin. Sie bitten um Hilfe für Tobi. Die Lehrerin nimmt die Informationen ernst und bittet Tobi zu einem Gespräch. Sie teilt ihm mit, was sie gehört hat und sagt: „Tobi, ich mache mir Sorgen. Ich möchte, dass du gerne zur Schule kommst und dass es dir bei uns gut geht!“ Nach einigem Zögern offenbart sich der Junge, die Lehrerin bietet ihm Schutz und den Beistand der Schule an. Sie erklärt ihm ihr Vorhaben und sichert Tobi zu, dass er bei den Gesprächen mit Tina und Alex nicht dabei sein muss.

Bei Schülern unter 14 Jahren benötigt die Klassenlehrerin für das weitere lösungsorientierte Vorgehen das Einverständnis der Eltern. Die Lehrerin übernimmt die Kontaktaufnahme mit den Eltern. Als alles geklärt ist, beschließt die Klassenlehrerin in Absprache mit dem Vertrauenslehrer den Lösungsansatz „No Blame Approach“ (NBA) zu nutzen.

An dieser Stelle bittet die Schulleitung mich, die beteiligten Lehrerinnen und

Lehrer zu coachen und den Prozess zu begleiten. Ich freue mich über diese Offenheit und die Chancen, die sich allen Beteiligten bieten.

Den „No Blame Approach“ („Ohne-Schuld-Ansatz“) kenne ich als ein erfolgreiches Lösungsmodell. Er eignet sich sehr gut für eine relativ schnelle Beendigung von Mobbing an Schulen. Es wird auf die Bestrafung der Angreifer verzichtet, wenn sie sich bereit erklären, die negativen Handlungen einzustellen. Sie sind grundsätzlich am Lösungsprozess beteiligt.

## Die Schritte des NBA

**Erster Schritt:** Es erfolgt ein Erstgespräch mit dem Betroffenen. Der wird dadurch entlastet, dass er sich nicht in weiteren Gesprächen stellen muss. Tobi z. B. hätte in der Auseinandersetzung mit den Mobbern keine Chance gehabt, sich selbst gut zu vertreten.

**Zweiter Schritt:** Tobi wird gefragt, welche Klassenkameraden er als neutral und ihm gegenüber zumindest nicht negativ gestimmt erlebt. Sie bilden später eine Unterstützergruppe (kurz: U-Gruppe), die sozusagen „aufpasst“, dass die Übergriffe auf dem Schulhof, auf dem Schulweg und in der Klasse wirklich aufhören. Die Unterstützergruppe wird gebildet und das NBA-Modell wird allen erklärt. Die Gruppe erhält ihren Auftrag über einen Zeitraum von rund vier Wochen und wird von den Initiatoren des NBA, d. h. den beteiligten Lehrern, unterstützt.

In der Praxis geht es immer wieder um folgende Frage: Sollen die Angreifer auch ein Teil der Unterstützergruppe sein, also einbezogen werden? Meine Meinung dazu ist: Je nach Schwere der Übergriffe lassen sich „Täter“ gut einbinden, wenn in Vorgesprächen z. B. eine gewisse Einsicht deutlich wurde. Wenn nicht, wie bei Alex und Tina,

dann bleiben sie „außen vor“ und erfahren von den Interventionen meist informell oder durch die Handlungen der U-Gruppe. Diese Version ist für mich auch okay. Wir suchen ja keine Schuldigen, sondern Lösungen.

**Dritter Schritt:** Nachdem die Zustimmung und Bereitschaft der Unterstützer eingeholt ist, wird das Fachlehrerteam der Klasse informiert und um Mithilfe gebeten. Diese Lehrer sollen in der Klasse und auf dem Pausenhof konkret wahrnehmen, was geschieht.

**Vierter Schritt:** Nach dem vereinbarten Zeitraum von vier Wochen erfolgen die Nachgespräche. Was hat sich für Tobi verändert? Was braucht er noch, um stabiler zu werden? Wie sieht die Unterstützergruppe die Situation aktuell? Wie verhalten sich die Angreifer Alex und Tina? Was braucht es zu einer dauerhaften Veränderung?

**Fünfter Schritt:** Wenn die Ergebnisse wenig ermutigen, kann die gesamte Klasse in den Lösungsprozess mit ihren Ideen und Ressourcen eingebunden werden. Das geschieht in der Praxis eher selten. Später hat die Klasse die Möglichkeit, über eine Reflexion der Lage neue Impulse für eine präventive Sichtweise zu erarbeiten.

**Sechster Schritt:** Ein Workshop könnte im Unterricht die Schritte des NBA-Ansatzes nachstellen und im Sinne einer erweiterten Beratungsstunde Maßnahmen für die Klasse verdeutlichen. Wie gehen wir künftig mit Konflikten um? Wie könnten wir besser kommunizieren, sodass Probleme erst gar nicht entstehen? Und so weiter.

## Ende gut, alles gut?

Die Interventionen der Unterstützer haben Erfolge erbracht. Die Akteure Tina und Alex sahen ein, dass ihre Aktionen nicht mehr akzeptiert werden. Sie haben inzwischen kaum noch Rückhalt in der Klasse. Die Klasse ▶

# Die Welt verändert sich, viele Schulen leider nur sehr zeitversetzt.

und die U-Gruppe haben die positive Autorität der Lehrer und der Schule erkannt und sich mit den Phänomenen Konflikt und Mobbing auseinandergesetzt.

Alex und Tina entschuldigen sich ernsthaft bei Tobi und werden nicht weiter sanktioniert. Im Gegenteil. Ihre Bedürfnisse nach Anerkennung und sozialem Ansehen werden Bestandteil des pädagogischen Handelns auch der Team-Lehrer in der Klasse. Die Klassengemeinschaft lernt, was Konflikt und Mobbing für schutzlose Mitschüler und Mitschülerinnen bedeuten. Sie spüren jetzt, dass Tobi zu ihnen gehört, und haben erfahren, was es heißt Zivilcourage zu zeigen.

Nicht wenige Außenstehende sind der Meinung, dass die Schule auch so etwas wie ein „Gewalt-Modell“ (Schulpflicht, Auslesedenken, Leistungsdruck, „Weichensteller“ im Leben usw.) sei. Jedenfalls ist Schule und das erweiterte Schulsystem sehr hierarchisch strukturiert und deshalb häufig relativ schwerfällig, wenn es um wichtige Neuerungen geht. Die Welt verändert sich, viele Schulen leider nur sehr zeitversetzt.

## Gewaltarme Schule

Der gesellschaftliche Auftrag der Schule ist klar: Sie soll junge Menschen befähigen, im permanenten ge-

## Mobbing-Definition

Mobbing ist der Missbrauch von sozialer Macht auf der Basis wiederholter Attacken gegen Schwächere. (Schäfer, 2010)

sellschaftlichen Wandel sich selbst und die Welt zu reflektieren und gemäß der Reflexion (Ergebnis) zu handeln. Handeln wird hier im Sinne von Immanuel Kant als ethisch vertretbares Verhalten verstanden: Was darf ich tun? Was soll ich tun? Das setzt Wissen und gelebte soziale Kompetenzen voraus.

Was brauchte das Modell der „gewaltarmen Schule“? Ganz einfach: Eine Kultur des Hinschauens und nicht des Verleugnens. Hier einige Fragen zur Reflexion:

- Wie nehmen wir als Pädagogen Konflikte wahr und wie gehen wir selbst als Einzelne und als Team mit Konflikten um?
- Sind wir dabei erfolgreich oder benötigen wir hierzu wichtige Anstöße von außen?
- Wie könnten wir mit Schulsozialarbeitern gemeinsam deeskalierend wirken?
- Wie gestalten wir erfolgreiche Mobbing-Stufenpläne für den Ernstfall und fördern dadurch ein möglichst gewaltfreies Schulklima?
- Wie könnten wir unser Konzept von Führung und pädagogischer Arbeit neu entwickeln oder wesentlich überarbeiten?

Schule ist keine Pflicht-Anstalt mehr, sondern eine öffentliche Institution mit gesellschaftlich-sozialer Verantwortung. Der Schutz Schwächerer steht ausdrücklich im Vordergrund. Mobbing ist kein Modewort, sondern Realität. Ich höre oft die Aussage: „Bei uns gibt es kein Mobbing“. Das ist ein Märchen! Der allgemeine Anstieg von Gewalthandlungen in Schulen (Mobbing, Amokläufe, Übergriffe auf Lehrer usw.) zeigt Handlungsbedarf.

Es lässt sich einiges tun und es lohnt sich auch. Dazu braucht es Menschen, die neue Wege gehen und Ungewöhnliches denken und leisten wollen. Mein Dank an die Schulleitung und die couragierten Lehrer und Lehrerinnen, die auch in ihrer Freizeit bereit waren, mit mir im Dialog zu bleiben und sich für eine gewaltfreiere Schule einzusetzen. ◀◀



### Zum Autor

#### Dieter Schlund

Diplom-Pädagoge,  
Systemischer  
Organisationsberater  
(SySt), München.

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

[www.konflikt-](http://www.konflikt-)

[mobbingberater.de](http://mobbingberater.de)

## LITERATURHINWEISE

Mechthild Schäfer: Du Opfer. Wenn Kinder Kinder fertigmachen. Reinbek, Rowohlt, 2010

Dieter Wolke: Impact of Bullying in Childhood on Adult Health, Wealth, Crime, and Social Outcomes. In: Psychological Science, August 19, 2013

Dieter Schlund: Vom Opfer zum Teamplayer. In: Kommunikation & Seminar, Heft 1/2013

Heike Blum u. a.: No Blame Approach. Fairaend, 2016

Marsha Linehan

# DBT Handbuch

## der Dialektisch-Behavioralen Therapie

Zur Behandlung psychischer Störungen

Aus dem TRAININGSMANUAL ist ein vollständiges Lehrbuch und Praxis-Handbuch geworden, das alles enthält, was benötigt wird, um wirksame Psychotherapie zu machen – zusätzlich zu störungsspezifischen Interventionen.

Die große Meisterin der Psychotherapie MARSHA LINEHAN nimmt im zweiten Band den noch nicht so erfahrenen und sicheren Psychotherapeuten an der Hand und begleitet ihn bei den schwierigen Passagen der Psychotherapie, die sich bald genug einstellen.

Aber auch wir erfahrene PsychotherapeutInnen lernen von ihr so viel, dass sich sagen lässt: Das DBT-HANDBUCH gehört in jede psychotherapeutische Praxis und Klinik.



### BAND 1

#### DBT Skills Training Manual

ISBN 978-3-86294-035-6 | Hardcover  
500 Seiten | Din A 4 | € 74,-

### BAND 2

#### Handouts und Arbeitsblätter

ISBN 978-3-86294-036-3 | Spiralbuch  
420 Seiten | Din A 4 | € 68,-



DBT-Handbuch

**BAND 1 + 2**

ISBN 978-3-86294-037-0 | € 128,-

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

Buchbestellung direkt bei Herold Fulfillment GmbH

p.zerzawetzky@herold-va.de | Raiffeisenallee 10 | 82041 Oberhaching | Tel. 0 89-61 38 71 24 | Fax 0 89-61 38 71 20 | [www.cip-medien.com](http://www.cip-medien.com)



## RECHT HABEN – ODER GLÜCKLICH SEIN?

Umgang mit Männerklüngeln.

Eine kleine Intervention zum Entärgern am Arbeitsplatz mittels Energiemuster-Modell.

VON JENISON THOMKINS

Ilona, eine attraktive 50-Jährige, schlank, sportlich, offenes hübsches Gesicht, wendet sich an mich mit der Bitte, ihr beim „Sortieren“ zu helfen. Ihr Thema ist Work-Life-Balance, sorgsames Umgehen mit Ressourcen und weise Planung der letzten Berufsjahre. Vielleicht auch in Richtung Coach oder Trainerin-Laufbahn. Mir

begegnet sie als typische „Besserwiserin“, und zwar nach dem 4-D-Typologie-Modell, das ich im Laufe der letzten Jahre auf der Grundlage des Energiemuster-Modells von Gundl Kutschera entwickelt habe. BesserwiserInnen wollen alles perfekt machen, sie sehnen sich nach Anerkennung und Wertschätzung und bleiben gern in Deckung, vor allem wenn Alpha-Männchen sich auf die Brust trom-

meln. Insgeheim und weil sie es eben besser wissen, ärgern sie sich über solch ein selbstgerechtes Benehmen.

Ilona arbeitet in einer Behörde und engagiert sich zusätzlich für anfallende ehrenamtliche Tätigkeiten. Auch das ist typisch für ihr Energiemuster. Es gibt immer etwas zu verbessern.

Nun hat sie sich zusätzlich für ein überregionales ehrenamtliches Gremium beworben – und ist auch hineingewählt worden. „Eigentlich“ freut sie sich darauf, wenn da nicht der „Männerklüngel“ wäre. Der langjährige Hauptposteninhaber habe die Wahl in einer manipulativen Weise durchgeführt und seine Leute im Sturm eingebracht. Das gefiel Ilona nicht, die es gern demokratisch hätte.

Nun geht es um die Verteilung von Ressorts und Zuwendungen, und zwar in Form von Freistellungen von der hauptamtlichen Arbeit. Und da fühlt sie sich ausgebootet, weil ein Ranglisten-niedrigerer Kollege mit geringfügigeren Aufgaben mehr Stunden freigestellt wird als sie. Sie steht vor der Frage, ob es sich für sie überhaupt noch lohnt, ihre letzten Berufsjahre mit solchen Kämpfchen zu verbringen oder ob sie sich vom Ehrenamt, das ihr bislang so viel gab, zurückziehen und ein zweites Standbein als Coach aufbauen sollte.

Warum nicht beides?, frage ich.

Ich beginne, sie in die Geheimnisse des systemischen Energiemuster-Modells einzuweihen. Und nachdem sie ein bisschen darüber Bescheid weiß, sage ich: „Dieser Vorsitzende, von dem du da sprichst, hört sich an wie ein ‚dominantes kleines Kind‘. Kann das sein?“

„Ja, genau“, stimmt sie erstaunt zu.

Oh ja, die verursachen oft Probleme, erläutere ich. In ihnen treffen wir oftmals Menschen an, die aus Unsicherheit nach Macht streben, wenig an der Sache und viel an ihren eigenen Vorteilen interessiert sind. „Ja, so ist es!“ Ilona schaut mich aufmerksam an. „Und was mache ich nun?“

„Nun, zuallererst könntest du verstehen lernen, wie er tickt. Du möchtest ja gern Anerkennung für deinen Einsatz haben.“ Sie nickt. „Und die

kriegst du von kleinen Kindern nicht. Was du hingegen bekommen könntest, sind Sympathie und persönliche Vorteile aller Art, doch nur“, und ich schmunzle ein bisschen, „wenn du dich ihm gegenüber loyal und unterwürfig zeigst.“

Sie lehnt sich zurück. „Niemand! Das finde ich ganz furchtbar!“ Genau hier liegt ihr Problem.

„Tja, liebe Ilona, recht haben oder glücklich sein? Wenn du da einen kleinen Tyrann vor dir sitzen hast, kannst du dir ja wünschen, er wäre anders, doch er wird sich dir zuliebe wohl kaum ändern! Wenn du aber das Spiel verstehst und deine Kommunikation darauf umstellst, könnte es dir sogar noch Spaß machen!“

Sie windet sich, will es nicht wahrhaben.

„Menschen sind verschieden“, erkläre ich, „und sie unterscheiden sich in ihren Landkarten und Werten.“ Diese Perspektive versteht sie gut. Ich schlage ein Rollenspiel vor, in dem sie einmal probiert, wie sie sich bei diesem Vorgesetzten Gehör verschaffen kann. Sie setzt sich sofort aufrecht hin und ist gespannt. Ich bitte sie, sich auf das Ziel zu konzentrieren, was sie im Gespräch mit dem Vorsitzenden erreichen möchte. „Zehn Freistunden“, sagt sie. „Warum nicht 20?“, frage ich provokant. An ihrem Hin- und Herschwanken sehe ich, dass sie in einen Wertekonflikt gerät zwischen dem Wunsch, eigene Ansprüche durchzusetzen, und ihrer eingeübten Bescheidenheit als „brave Tochter“. „Nun gut, wir können ja versuchen, das zu fordern“, ringt sie sich schließlich durch.

Nun üben wir einige Runden lang, wie ein solches Gespräch verlaufen könnte: ich als selbstgefälliger Vorsitzender, sie als nette Kollegin und andersherum. Dabei weise ich sie auf alle Anzeichen von Tiefstatus-Gebärden hin, die sie zeigt: Hände zwischen den Knien, geneigter Kopf, Lächeln, schwankende Stimme, unklare oder bittende Formulierungen usw. Sie korrigiert Schritt für Schritt. Doch sich breitbeinig hinzusetzen oder gar spie-

lerische Verführungskunst einzusetzen, was dem Energiemuster „kleines Kind“ gefallen würde, widerstrebt ihr total. „So bin ich nicht!“

Schließlich erarbeiten wir, welche überzeugenden Argumente sie dem Vorsitzenden klar und selbstbewusst ins Gesicht sagen kann. Und zwar im „provokativen Stil“. Sie sagt also genau das, was sie nicht meint! Dieser humorvolle Stil ist im Umgang mit Tyrannen sehr effektiv. Wer lacht, hat keine Angst und ist vor Manipulation und Einschüchterung geschützt.

„Du hast mich ja wirklich beeindruckt bei der Wahlsitzung!“, lobt Ilona nun schmunzelnd den Vorsitzenden. „Wie du alle auf deine Seite gebracht hast, ohne eine Widerrede. Beachtlich! Und es gibt da ja noch diese neue Gruppe im Gremium, alles Frauen, die dir ans Leder wollen“, argumentiert sie smart, „und um die kann ich mich als Frau doch gut kümmern! Das könnte ich für uns tun!“

Das zieht. In meiner Rolle als Vorsitzender beginne ich, Ilona als loyale Mitstreiterin wahrzunehmen, die für meine Zwecke nützlich sein könnte. Nun bin ich natürlich nur zu gern bereit, sie bei ihren Anliegen großzügig zu unterstützen.

Ilona wird klar, wie sehr sie sich mit ihrer früheren skeptischen und ablehnenden Haltung dem „Männerklüngel“ gegenüber selbst ins Aus gebracht hat. Nämlich indem sie die Bedürfnisse dieser Männer verkannte. Für den Vorsitzenden war sie eine potenzielle Verräterin, was ja emotional auch stimmte. Nun empfindet sie sogar etwas Mitgefühl mit ihm, der doch auch etwas unsicher wirkt, Angst um seine Pfründe hat und fügsame Mitstreiter braucht. Neu ist, dass sie sogar ein bisschen Vorfremde auf die kommenden Gespräche empfindet, und dass sie sich nun bestens gerüstet fühlt.

Mobbing ist in meinen Augen auf dem Hintergrund der Energiemuster und ihrer unterschiedlichen Werte und Bedürfnisse sehr gut zu erklären und aufzulösen. Es sind meist die „dominanten kleinen Kinder“, die den Ärger verursachen und mit allen Mitteln ver-

suchen, das Umfeld in ihrem Sinne zu manipulieren.

Darunter leiden alle, in diesem Fall die perfektionistischen „Besserwisser“, die Anerkennung und Wertschätzung für ihren Einsatz erwarten. Das aber geben ihnen die „kleinen Kinder“ nicht, weil sie Loyalität und Sympathie erwarten, was sie von den „Besserwissern“ wiederum nicht bekommen, weil die sie verachten. Die anderen beiden Typen, „aggressiver Einschüchterer“ und „Rückzieher“, sind auf ihre Weise an Mobbing beteiligt. Erstere, indem sie den „kleinen Kindern“ Grenzen setzen und sich für Gerechtigkeit und Ordnung einsetzen. Letztere, indem sie hintenherum „petzen“, sich jedoch als fügsame Gehilfen zur Verfügung stellen.

Jeder handelt entsprechend seiner inneren Einstellung und Logik. Was für den einen ein freundlich-fairer Umgangston ist, begreift der andere als höfliche Maskerade und vermutet feindliche Absichten. Was für den einen das normale Verhalten des Homo oeconomicus ist – alle streben nach Gewinnmaximierung und bereichern sich, wo sie nur können –, ist für den anderen eine verachtenswerte, ausbeuterische Haltung, die uns alle ins Verderben stürzt. Wenn wir die Landkarte der anderen außer Acht lassen, geraten wir in Schwierigkeiten. Berücksichtigen wir die aus der anderen Landkarte entstehenden Bedürfnisse, können wir miteinander friedlich leben und sogar Spaß miteinander haben. Oder uns für einen anderen Lebensweg im eigenen Energiebiotop entscheiden.

Ilona interessiert sich nun für die Ausbildung zum Coach, weil sie persönlich mit Menschen arbeiten möchte, und ist sich nun auch ganz sicher, dass sie das ehrenamtliche Engagement im Kreise solcher Mitstreiter und ihrer Machtspiele niederlegen wird. ◀◀



Zur Autorin

**Jenison Thomkins**

NLP-Master-Coach, Buchautorin und NLP-Lehrtrainerin. Sie leitet in Köln ein renommiertes Ausbildungsinstitut.

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

AUSGELIEFERT



# ES IST EIN MINDGAME, FREUNDE!

Wie man mit dem sozialen Panorama von Lucas Derks die Bereitschaft sich mobben zu lassen, auflösen kann.

VON ADRIAN SCHWEIZER

**B**ei Mobbing oder Bossing sind selbstverständlich immer die anderen schuld: die Kollegen, die einen nicht ausstehen können, oder der Boss, der einen einfach nicht mag. Und was wäre, wenn wir durch unsere Landkarten, in die wir die anderen unbewusst einordnen, ihnen erst die Möglichkeit gäben, uns zu quälen? Vielleicht ist das Leben ja tatsächlich auch ein wenig self-fulfilling prophecy? Dass es vielleicht so sein könnte, möchte ich hier an einigen praktischen Fällen darstellen, die mir in den letzten Jahren begegnet sind. Dabei werde ich aufzeigen, dass das soziale Panorama von Lucas Derks ein Supertool ist, um das Mobbing zu stoppen oder gar nicht erst entstehen zu lassen.

Ich kann nicht helfen

Vor einigen Jahren fragte mich ein Manager, nennen wir ihn einmal Doktor de Quervain, ob ich ihm helfen könne. Er sagte etwa Folgendes:

„Ich habe einen neuen Kollegen, der, wie ich, Abteilungsdirektor ist. Anstatt mit mir zusammenzuarbeiten, schmiedet er Koalitionen gegen mich. Vor einigen Tagen hat er zudem meine Sekretärin madig gemacht. Mir scheint, dass er das alles nur tut, um Nachfolger unseres Chefs zu werden. Ein Job, der natürlich mir zusteht!“

Wir verabredeten uns zu einem Einta-gescoaching, was ich normalerweise nicht mache. Sein Budget ließ nicht mehr zu, und da wir uns noch nie vorher zum Coachen getroffen hatten,

konnte ich – anders als sonst in solchen Fällen – auch kein Re-Imprinting vorschlagen. Ich entschloss mich deshalb, seine Interessen und die seines Gegners herauszuarbeiten, ihre gemeinsame Vision und Mission zu entwickeln sowie ihn dabei zu unterstützen, sich selbst und seinen Gegner mit Ressourcen zu versehen, sodass Mission, Vision und die Interessen beider noch besser erfüllt werden könnten, als dies durch das aktuelle Verhalten geschieht.

Anschließend unterhielten wir uns noch über neue Verhaltensstrategien und entwickelten Maßnahmenpläne dazu. Leider, und das muss ich zu meiner Schande eingestehen, hat diese Intervention überhaupt nichts genutzt. Mein Mandant fühlte sich genauso gemobbt wie zuvor.

Etwa ein Jahr später lernte ich das soziale Panorama von Lucas Derks kennen und ließ mich bei Lucas darin ausbilden. Lucas geht davon aus, dass wir nach einer bestimmten Zeit des Kennenlernens eine Personifikation unseres Gegenübers aufbauen und mit einer solchen „Materialisierung“ nicht mehr auf die Person reagie-

ren, die sie „wirklich“ ist, sondern weitestgehend auf deren subjektive Personifikation in unserer Landkarte. Diese Personifikationen erfolgen, indem wir die Menschen mental in einem dreidimensionalen Raum um uns herum stellen, und sie definieren sich hauptsächlich durch ihre Position, ihre Größe und ihre Blickrichtung (siehe Abbildung 1).

Lucas’ Erkenntnis dazu lautet, vereinfacht gesagt: Wenn es uns gelingt, die Submodalitäten dieser Personifizierungen zu modifizieren, z.B. ihre Positionen weiter in den Raum von uns weg zu verschieben oder sie zu verkleinern bzw. zu vergrößern oder ihre Blickrichtungen zu beeinflussen, kann sich unsere soziale Interaktion mit den real existierenden Personen grundlegend verändern.

Gelegenheit nachzubessern

Kurz nach meiner Ausbildung bei Lucas traf ich per Zufall meinen Mandanten abends in einem Hotel in Berlin. Ich bot ihm nach einem kurzen Smalltalk an, sein Problem mit einer anderen Technik noch einmal anzugehen, was selbstverständlich nichts kosten würde, er sei ja noch ein „Garantiefall“. Doktor de Quervain lachte, willigte ein, und ein Coachingraum war schnell gefunden.

Ich bat meinen Mandanten, mir zu sagen, wie sein Unterbewusstsein seinen Widersacher im dreidimensionalen Raum repräsentieren würde, wenn es dies könnte. Und darauf entspann sich folgender Dialog.

**Mandant:** Mein Widersacher steht etwa 20 cm vor mir, glotzt mich an, und ich schaue zu ihm auf. Er ist ▶

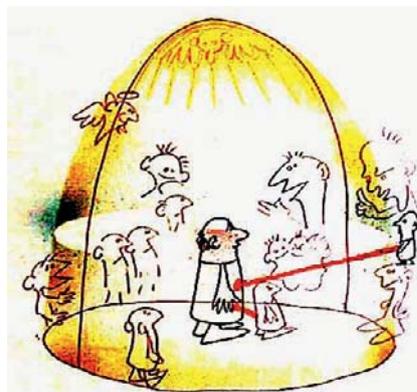


Abb 1: Die subjektiven Perspektiven.  
Zeichnung L. Derks

# Die Lösung des Problems erkennt man am Verschwinden des Problems.

breiter und größer als normal. Er versperrt mir die Sicht auf meine Ziele.

**Coach:** Danke, was fühlen Sie dabei?

**Mandant:** Angst und Wut!

**Coach:** Okay. Bitte stellen Sie sich nun in Ihrem Panorama eine Person vor, mit der Sie optimal auskommen.

De Quervain stellte sich seinen Freund Frank vor. Dieser stand links neben ihm. Beide schauten sie in die gleiche Richtung, nämlich nach vorn, auf das gemeinsame Ziel. Ich bat ihn dann, sich von außen zu betrachten und mir zu sagen, was das Motiv oder die positive Absicht hinter dem Gefühl der Angst und Wut gegenüber seinen Widersacher ist.

**Coach:** Was glauben Sie dadurch zu befördern, dass Sie Angst haben und wütend werden? Oder anders gefragt: Was würden Sie verlieren, wenn Sie weder Angst noch Wut entwickeln würden? Ich gebe Ihnen einmal neun Möglichkeiten: Ist es Freiheit, Sicherheit, Anerkennung, Macht, Harmonie, Intensität, Integrität, Fürsorge oder Wissen?

**Mandant:** Nichts von alledem! Ich gewinne doch nichts dadurch, dass ich Angst habe!

Ich bat Doktor de Quervain daraufhin, in seinen Körper hineinzuspüren, d.h. sich mit seinem Körpergefühl zu assoziieren, und sich die neun positiven Absichten noch einmal anzuhören.

**Coach:** Sagen Sie mir, bei welcher dieser Absichten spüren Sie ein kinästhetisches Signal im Körper?

Nun war es eindeutig: „Es geht mir um Sicherheit.“ Damit er in die Gänge komme, wie er sagte, und etwas für seine Sicherheit tue, entwickle er zuerst Angst, dann Wut, und wenn er nichts verändere, wächst die Wut „und ich springe ihm bald an die Gurgel“!

Mit der gleichen Vorgehensweise fragte ich ihn danach, was die Materialisierung seines Widersachers ihm gegenüber fühle und welche positive Absicht der verfolge. Dazu musste er sich in dessen Perspektive einfühlen. Mein Klient erkannte bei seinem Widersacher ein Gefühl der „Unterlegenheit“ ihm gegenüber und als Motivation für sein Verhalten „Anerkennung“. Schließlich wollte ich wissen, was die positiven Absichten von ihm und Frank in ihrer Interaktion sind. „Har-

monie bei mir, Spaß bei Frank“, sagte Doktor de Quervain.

Als Nächstes fragte ich ihn, welche Ressourcen er selbst und später auch die Personifikation seines Widersachers brauchten, damit drei Dinge einträten:

- a) er selbst noch mehr Sicherheit bekäme als durch sein momentanes Verhalten,
- b) sein Gegenüber sich anders verhalten könnte, um noch mehr Anerkennung zu erlangen,
- c) und dass dabei zudem auch die positive Absicht von Frank, nämlich Spaß zu haben, erfüllt werden könnte.

Mein Mandant kam für sich selbst auf die Ressourcen „Selbstbewusstsein“, „Gelassenheit“ und „Flexibilität“. Die Personifikation seines Widersachers könnte „Empathie“, „Vertrauen“ und „langen Atem“ gebrauchen, damit die Punkte a, b und c erfüllt würden (siehe auch Abbildung 2).

Wir fanden eine Situation in seinem Leben, in der er sehr viel von der Ressource „Selbstbewusstsein“ besaß. Ich ließ ihn in diese Ressource hineinassoziieren, ankerte sie mit einer leichten Berührung an seinem Arm und stapelte sie über das Gefühl der Wut und Angst seiner eigenen Personifikation. Das Gefühl verwandelte sich daraufhin in „Gleichmut“. Des Weiteren stapelte ich die Ressourcen „Gelassenheit“ und „Flexibilität“ auf die Personifikation seiner selbst, ging ebenso mit den Ressourcen seines Widersachers vor und vernahm, wie sich die Gefühle meines Mandanten gegenüber seinem Widersacher mehrfach verän-

## Panorama von Dr. de Quervain

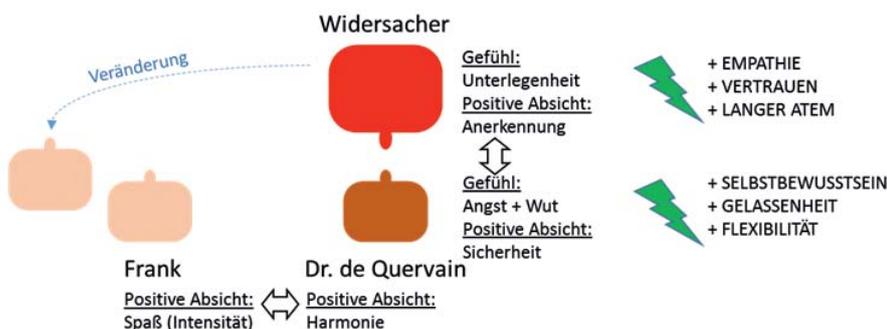


Abb. 2

**Bedrängt**

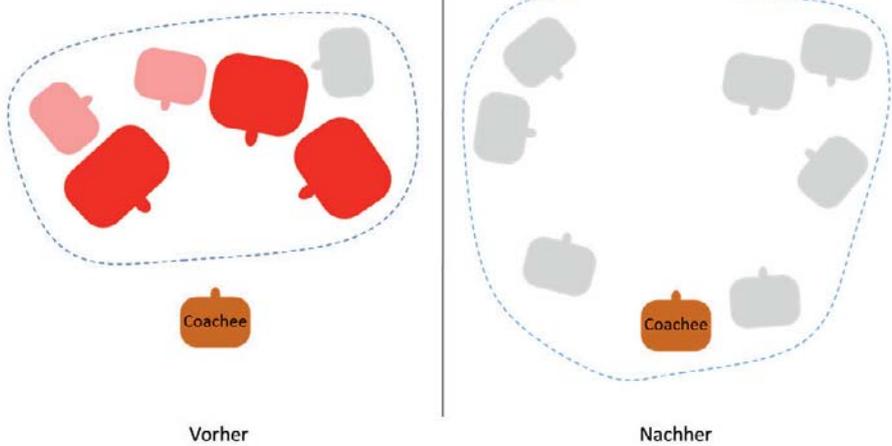


Abb. 3

dernten. Am Schluss zeigte sich Doktor de Quervain völlig ruhig, gelassen und zuversichtlich.

Seine Gefühle der Angst und der Wut waren vollkommen verschwunden und erstaunlicherweise verschob sich dabei die Personifikation seines Widersachers in die Nähe von Frank und schrumpfte so lange, bis sie beide gleich groß waren. De Quervain und sein Widersacher schauten zudem in dieselbe Richtung.

Die gesamte Intervention nach dem Nachtessen dauerte etwa eine Stunde. Wir gingen danach an die Bar und genehmigten uns einen schottischen Whisky: er einen Talisker, ich einen Lagavulin.

Einige Wochen später erhalte ich von ihm folgende Mail: „Sehr geehrter Herr Schweizer, Problem gelöst, fühle mich nicht mehr gemobbt, wir kommunizieren freundlich und konstruktiv miteinander. Vielen Dank! Vincent de Quervain“.

**Andere Erfolge**

In einem anderen Coaching habe ich die Personifikation der Chefin einer Personalentwicklerin verändern können. Die Chefin ging ihr seit über zwanzig Jahren fundamental auf die Nerven. Deren Personifikation verwandelte sie mit den oben beschriebenen Methoden. Am Anfang hatte sie die Chefin direkt vor sich plat-

ziert – in einem Abstand von einem halben Meter und in Übergröße. Am Ende stand die Chefin in zehn Metern Entfernung vor ihr und schaute in dieselbe Richtung wie sie. Sie konnte ihre Chefin respektieren, ohne vor ihr Angst zu haben.

In einem weiteren Coaching fühlte sich mein Coachee von Kollegen gemobbt und wir machten mit einem Panorama der Kollegengruppe als Ganzes die gleiche Intervention. Auch hier fühlte sich mein Coachee nicht mehr verfolgt und begegnete den Kollegen nach dem Coaching völlig entspannt und gelassen (siehe Abbildung 3).

Ein Junior-Partner in einer Anwaltskanzlei, der vom Senior-Partner in der Partnersversammlung immer fertig gemacht wurde, beendete sein Opferdasein nach dem Coaching folgendermaßen: Als sein Senior-Partner ihn vor versammelter Mannschaft wieder einmal anschrie, legte er einen 100-€-Schein auf den Konferenztisch und sagte: „Er gehört Ihnen, wenn Sie sich noch etwas mehr ins Zeug legen und um zehn Dezibel lauter schreien!“

Ich habe das soziale Panorama noch vielfach angewendet – mit dem gleichen Resultat. Wo früher ein Problem war, ist heute keines mehr. NLPler und der alte Römer Seneca haben vermutlich recht: Die Landkarte ist für uns das Bestimmende und nicht die Realität. Oder um es mit einem leicht veränderten Wort Wittgensteins zu

sagen: Die Lösung des Problems erkennt man am Verschwinden des Problems.

**Schlussfolgerungen**

Das soziale Panorama von Lucas Derks zählt – neben dem NewCode NLP von John Grinder – zu den besten Weiterentwicklungen des NLP, die ich kenne. Beide Techniken führen die Kernideen des NLP auf eine neue Ebene und zu einer neuen Einfachheit. Das soziale Panorama gibt uns zudem die Möglichkeit unmittelbar zu erleben, ob die Intervention gewirkt hat: Die Personifikationen verändern sich und unser Gefühl diesen Menschen gegenüber gleich mit. Einen solchen Test, der auch den Coachee überzeugt, erlebe ich nur noch beim Re-Imprinting von Robert Dilts. ◀◀

Die Grafiken stammen von Rainer Wawrzik, Abteilungsleiter in einer Großbank und Executive Coach. [rainer.wawrzik@web.de](mailto:rainer.wawrzik@web.de)



**Zum Autor**

**Adrian Schweizer**  
Rechtsanwalt, Mediator und Executive Coach. Er lehrt an den Universitäten Hagen und Karlsruhe sowie an der Hochschule Luzern.

[www.adrianschweizer.ch](http://www.adrianschweizer.ch)



# VOR- TÄUSCHEN ODER ÜBER- ZEUGEN?

Wie gut helfen  
Power-Posen gegen  
Unsicherheit in  
Präsentationen  
und Auftritten?



VON JANE BORMEISTER

**A**ls Rhetorikcoach faszinierte mich ein Video von Amy Cuddy. Mit welchen einfachen Tricks man das Selbstbewusstsein vergrößern konnte: Power-Posen! Zwei Minuten Posen und schon bekommt man den Job, fühlt sich selbstbewusster, erfolgreicher als bisher und wird vom Gegenüber noch kompetenter eingeschätzt, als man sich selbst fühlt. Und doch gebe ich zu, dass ich nicht ein einziges Mal Power-Posen mit meinen Klienten praktiziert habe. Nicht einmal mit mir selbst, heimlich. Was hinderte mich daran? Ich versuche dem auf die Spur zu kommen.

Wenn Menschen gebeten werden zu lächeln, fühlen sie sich glücklicher. Wenn sie gebeten werden, ärgerlicher aufzutreten, fühlen sie sich ärgerlicher. Das wurde schon in vielen Experimenten nachgewiesen. Unser Gefühl ändert sich also, wenn wir bewusst Posen einnehmen, z. B. Posen der Macht oder der Dominanz. Ein sehr interessantes und häufig zitiertes Power-Posen-Experiment legten Cuddy et al. wie folgt an: 61 Studierende wurden nach dem Zufallsprinzip in zwei Gruppen geteilt.

Die Teilnehmer wurden instruiert, nonverbal zu posen: die eine Gruppe sollte viel Macht (High-Power) und die andere Gruppe wenig Macht (Low-Power) zeigen. Die einen mussten zwei High-Power-Posen (eine sitzend, die andere stehend) und die anderen zwei Low-Power-Posen (eine sitzend, die andere stehend) absolvieren, jeweils für eine Minute. Zu High-Power-Posen zählte breit-

beinig zu stehen und die Hände in die Seite zu stützen oder die Arme triumphierend nach oben zu halten. Oder im Sitzen: Füße auf den Tisch zu legen und die Hände hinter den Kopf zu verschränken. Low-Power-Posen waren kleinmachende Posen: Arme eng am Körper verschränkt, Beine übereinander geschlagen, hängender Kopf, zusammengesunkene Schultern.

Anschließend sollten sich die Teilnehmer auf ein fünfminütiges Vorstellungsgespräch vorbereiten, um sich auf ihren Traumjob zu bewerben. Sie sollten eine Jury überzeugen, warum sie besonders für den Job geeignet sind. Während der fünfminütigen Vorbereitungsphase praktizierten die Teilnehmer ihre zweite High- oder Low-Power-Pose. Insgesamt also posierte jeder Teilnehmer sieben Minuten. Redevorbereitung und der Auftritt wurden mit Video aufgenommen. Die Ergebnisse waren: die High-Power-Posen-Teilnehmer fühlten sich selbstbewusster und wurden von der Jury als kompetenter eingeschätzt.

Eine kleine Korrektur der Körperhaltung also kann unser Verhalten in einer belastenden Situation beeinflussen. Vielleicht kann durch Power-Posen auch tatsächlich das Vertrauen in die eigene Leistung gesteigert werden. Menschen haben die Fähigkeit, etwas vortäuschen zu können, bis es sich für sie selbst „echt“ anfühlt. Das kann an den hormonellen Veränderungen liegen (z. B. Testosteron- und Cortisolwerte). Eine andere Begründung könnte sein, dass sich die Person während des Praktizierens einer bestimmten Power-Pose ▶

# Ist rhetorisches Körperbewusstsein nur Schauspielern, Hochstaplern und Demagogen vorbehalten?

vorstellt, dass sie anders wirkt. Und dadurch hat sie den Eindruck, dass sie selbstsicherer erscheint. Experimente zeigen, dass unser Gehirn imaginiertes und wirkliches Tun nicht unterscheidet. Gedanken an eine Bewegung beeinflussen die Bewegung. Auch Gefühle beeinflussen Bewegung, Haltung und Mimik. Rhetorische Situationen können Gefühle hervorrufen, die sichtbar werden. Wer es nicht gewohnt ist vor einem größeren Publikum zu sprechen, und daher ängstlich ist, zeigt das als Redner auch: eingeschränkte Gestik und Mimik, wenig Blickkontakt. Es gibt auch Hinweise darauf, dass Körperhaltungen affektive Zustände beeinflussen. Wenn Power-Posen mit positiven Gefühlen assoziiert sind, ist die Wahrscheinlichkeit der positiven Wirkung hoch. Wenn es aber für den Redner ungewohnt ist, die Arme triumphierend nach oben zu halten oder breitbeinig mit eingestützten Armen zu stehen, tritt nicht das erhoffte selbstbewusste Gefühl ein. Selbst wenn der Coach noch so sehr versucht, zu demonstrieren, wie viel Spaß solche Posen machen können. Nicht so bekannt wie das Experiment von Cuddy et. al ist die Methodik, nach der das Power-Posen-Experiment angelegt wurde: die Basis war der Trierer Sozial Stress Test (TSST). Er wird weltweit als Belastungstest eingesetzt. Der Test besteht üblicherweise aus zwei Teilen: Zum einen müssen die Teilnehmer vor einer Jury eine fünfminütige Rede halten, zum anderen fünf Minuten Kopfrechenaufgaben lösen. Das klingt einfach, aber selbst das Kopfrechnen hat es in sich: von 1022

müssen Sie so schnell wie möglich seriell die 13 substrahieren. Wenn Sie sich verrechnen, werden Sie gestoppt und müssen wieder bei 1022 anfangen. Die Jury, die Ihnen gegenüber sitzt, sieht dabei nicht amüsiert aus ... Wird die Untersuchungssituation korrekt aufgebaut, zeigen vier von fünf Personen eine deutliche Cortisolreaktion – auf dieses einfach wirkende Experiment.

Die Voraussetzung für diese Stress-Tests ist, dass die Beobachter ihr nonverbales Verhalten kontrollieren. Bei Cuddy et. al müssen die Redner sich um einen Job bewerben und haben fünf Minuten Redezeit. Hört der Redner vor den fünf Minuten auf zu reden, antwortet einer der Beobachter mit standardisierten Sätzen: Sie haben noch Zeit. Bitte fahren Sie fort! Sollte der Kandidat wieder vor Ablauf der fünf Minuten fertig werden, reagieren die Beobachter mit einem Schweigen von 20 Sekunden und stellen anschließend vorbereitete Fragen. Der Redner steht (mit Mikrofon und vor laufender Kamera), die Beobachter sitzen und verziehen keine Miene, sie sehen unfreundlich aus. Das ist der härteste Part für den Redner.

Zusammengefasst heißt das: In dem vorgestellten experimentellen Setting von Cuddy et al. wurde die Wirkung des Redners untersucht. Nicht beachtet wurden jene rhetorischen Elemente, die in realistischen Redesituationen wichtig sind, z. B. Redeaufbau, Verständlichkeit, Glaubwürdigkeit des Redners, Motivation etc.

Schließlich geht es im Gespräch neben dem Inhalt um Macht, Gefühle, Vertrauen, Kompetenz etc. Bin-

nen einer Sekunde schätzen wir bei jeder Begegnung, jedem Signal die Glaubhaftigkeit des Gegenübers ein. Unbewusst fällen wir in wenigen Augenblicken ein Urteil darüber, ob der Redner motiviert ist, seinen Stoff beherrscht und sich mit dem Gesagten identifiziert. Der Redner überzeugt also, wenn er sich motiviert, kompetent und glaubwürdig fühlt oder zumindest so eingeschätzt wird.

Was heißt das für uns in der Rolle als Trainer, Coaches und Berater? Roth sagt zum Beispiel über Lehrer: „Dem Lehrer sind die von ihm ausgesandten Signale meist überhaupt nicht bewusst, und er kann sie deshalb nicht oder nur nach großem Training willentlich steuern (Schauspieler und Demagogen scheinen dies zu können)“ (Roth, 2003). Ist rhetorisches Körperbewusstsein nur Schauspielern, Hochstaplern und Demagogen vorbehalten?

Cuddy räumt ein, das Problem mit Power-Posen sei das „Vortäuschen“ – das fühle sich nicht für jeden gut oder authentisch an. Wenn Power-Posen jedoch gelingen, führen sie zu mehr Vertrauen und Gelassenheit, zu enthusiastischen Präsentationen, die wiederum höhere Leistungsbewertungen zur Folge haben können. Power-Posen haben aber nach bisherigen Erkenntnissen aus den Studien keinen Effekt auf die Sprachqualität. Und sie helfen auch nicht während der Präsentation. Cuddy et. al. leisteten einen wichtigen Forschungsbeitrag dazu, wie das Selbstbewusstsein bei Rednern in der Vorbereitungszeit „angeschubst“ werden kann. Und ich führe die rhetorischen Aspekte mit meiner Promotion an der Europa

Universität Viadrina in Frankfurt (Oder) am Lehrstuhl für Sprachgebrauch und Therapeutische Kommunikation fort.

Es geht mir um die Frage, wie die rhetorische Qualität in realistischen anspruchsvollen Rede- und Sprechsituationen erhöht werden kann. Wie können Menschen über ihr Körperbewusstsein Psyche und emotionales Verhalten steuern und damit auch ihre Rhetorik beeinflussen? Gibt es eine „Körpersprache der Authentizität“? Wie können Redner durch spezifische rhetorische Posen Gefühle hervorrufen und steuern? Wie sind sie in der medizinischen Praxis, Politik, Wirtschaft, Bildung und Kunst einsetzbar? Wie bekommen Redner durch rhetorisches Handwerk mehr Selbstbewusstsein? Am Ende wird ein entsprechendes Trainingskonzept stehen. Das ist das Ziel meiner Arbeit. ◀◀



**Zur Autorin**

**Jane Bormeister**

M. A. Sprechwissenschaft & Psycholinguistik (Ludwig-Maximilians-Universität, München) und M. A. Kulturwissenschaften & Komplementäre Medizin (Europa Universität Viadrina, Frankfurt/Oder). Rhetorik- und Auftrittscoach.

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

**LITERATUR**

A. J. Cuddy: Ihre Körpersprache beeinflusst, wer Sie sind | TED Talk | TED.com, 2012. Abgerufen 2. März 2016, von [https://www.ted.com/talks/amy\\_cuddy\\_your\\_body\\_language\\_shapes\\_who\\_you\\_are?language=de](https://www.ted.com/talks/amy_cuddy_your_body_language_shapes_who_you_are?language=de)

D. R. Carney; A. J. Cuddy; A. J. Yap: Power Posing: Brief Nonverbal Displays Affect Neuroendocrine Levels and Risk Tolerance. *Psychological Science*, 21 (2010), 1363–1368.

A. J. Cuddy; A. J. Yap; C. A. Wilmuth; D. R. Carney: Preparatory Power Posing Affects Nonverbal Presence and Job Interview Performance. 2015

A. J. Cuddy; C. A. Wilmuth; D. R. Carney: The benefit of power posing before a high-stakes social evaluation. *Harvard Business School*, 2012

N. Doidge: Wie das Gehirn heilt. Neueste Erkenntnisse aus der Neurowissenschaft. Campus Verlag GmbH, 2015.

G. Roth: Warum sind Lehren und Lernen so schwierig? (H. Siebert, Hrsg.). Bertelsmann, 2003.

# Akademie Blickwinkel

Ingrid Holler und Andi Schmidbauer GbR

## Seminare, Ausbildungen und mehr

### Mobile

Ausbildung zum Empathischen Coach mit Schwerpunkt Gewaltfreier Kommunikation  
Start: 23.-27.11.2016 in München



### Knoten lösen

Mediationsausbildung auf Basis der Gewaltfreien Kommunikation  
Start: 28.4.-1.05.2017 in München



**Interessiert?** Bitte fordern Sie auch unsere ausführliche Ausschreibung zur Ausbildung an. Weitere Ausbildungen, Seminare und Trainings auf unserer Webseite [www.akademie-blickwinkel.de](http://www.akademie-blickwinkel.de).



Fraunhoferstraße 23 ■ 80469 München ■ 089 - 651 55 02 ■ [info@akademie-blickwinkel.de](mailto:info@akademie-blickwinkel.de) ■ [www.akademie-blickwinkel.de](http://www.akademie-blickwinkel.de)



# AUGEN AUF UND DURCH!

Manchmal setzen wir Dinge in den Sand. Und dann ist es besser, wir sprechen drüber, als es zu vertuschen.

VON GEORG KRAUS

**W**as ist ein Fuck-up? Das Gegenteil eines Start-ups – oder zumindest eine mögliche Konsequenz davon. Jahr für Jahr werden allein in Deutschland circa 300.000 Unternehmungen gegründet; mehr als 800 pro Tag. Und nur jedes Zehnte hat Erfolg. Das heißt: Bei circa 270.000 Jungunternehmern und Selbstständigen ist das Scheitern bereits programmiert. Und wenn sie scheitern? Sind sie dann stolz auf diese Erfahrung und die Lehren, die sie hieraus ziehen? Erzählen sie anderen davon, lecken ihre Wunden und starten gereift und gestärkt neu

durch? Eher selten. Wer in Deutschland scheitert, schweigt. Denn zu scheitern ist tabu: Es riecht nach Schwäche, schmeckt nach Fehlern. Im besten Fall erzeugt es Mitleid beim Gegenüber. Im schlimmsten Fall ist der Misserfolg ein scharlachrotes Brandmal. Das Umfeld reagiert mit Abneigung und Ausgrenzung, versteckter Schadenfreude oder Häme. Ein „Loser“ zu sein, das ist nicht lustig. Es ist peinlich: ein Grund zum Schämen und zum Schweigen.

## Darüber zu sprechen befreit

Seit zwei, drei Jahren beobachte ich einen Trend, der mit diesem Tabu

bricht. Die Mexikanerin Leticia Gasca hatte die Geschäftsidee, Indio-Kunsthandwerk übers Internet zu verkaufen. Die Umsetzung ging schief. Zunächst hatte die junge Unternehmerin Hemmungen, über ihr Scheitern zu sprechen. Doch dann erzählte sie Freunden davon und merkte, wie wichtig es für sie war, diese Erfahrung zu teilen. So entstand die Idee von FuckUp-Nights – Treffen, die Raum geben Geschichten vom eigenen Scheitern zu erzählen. Und viele Menschen kamen. Denn die Frauen und Männer, die es sich erlaubten, offen über ihr Scheitern zu reden, erlebten dies wie eine Katharsis. Sie wurden wieder frei

von Scham, Angst und Selbstverurteilung. Frei für den nächsten Versuch, den nächsten Start.

Inzwischen hat dieser Trend auch andere Länder erfasst. In zahlreichen Großstädten – auch hierzulande – finden regelmäßig solche „Loser-Treffen“ statt: ein Storytelling, um das Erlebte zu verarbeiten; und auch um Misserfolge salonfähig zu machen. Das ist ein sinnvoller Weg, um nicht in eine Art Schockstarre zu gelangen, sondern wieder Mut zu fassen, aufzustehen und durchzustarten.

Solche Foren und Freiräume sind nötig – auch in Unternehmen. Nicht nur Vorstände, (Projekt-)Manager und Führungskräfte, sondern auch Mitarbeiter, die operative Verantwortung tragen, scheuen sich, Risiken einzugehen – aus Angst zu scheitern, am (gesellschaftlichen) Pranger zu stehen, das Stigma „Loser“ zu tragen. Und wer soll in unserer Gesellschaft, in unseren Unternehmen noch herausfordernde Aufgaben übernehmen und zukunftsweisende Entscheidungen treffen, die stets risikobehaftet sind, wenn wir eine Kultur tolerieren, die ein Scheitern verurteilt? Was passiert dann mit dem Unternehmergeist, dem Pionierdenken, der Entdeckerfreude, dem Veränderungswillen, der unsere Gesellschaft und die Unternehmen vorantreibt?

Nehmen wir Thomas Edison, den Erfinder der Glühlampe, als Beispiel. Als er von einem Mitarbeiter nach der wohl tausendsten misslungenen Erprobung einer marktreifen Glühbirne den Satz vernahm: „Wir sind gescheitert“, soll er erwidert haben: „Ich bin nicht gescheitert. Ich kenne jetzt tausend Wege, wie man keine Glühbirne baut.“

Dieses Denken fehlt uns. Wir haben vergessen, wie wertvoll Erfahrungen sein können, die Menschen im Kontext mit Misserfolg sammeln. Sie lassen uns reifen und bereiten uns bestens für die nachfolgenden Aufgaben und Versuche vor – wenn wir diese Erfahrungen reflektieren und verarbeiten. Was könnten Menschen lernen, wenn sie in den Unternehmen durch Fuck-Up-Nights oder -Meetings die Chance

bekämen, freimütig darüber zu berichten, wie sie

- ein Projekt krachend gegen die Wand fuhren oder
- eine Auftragschance so richtig vergeigten oder
- einer absoluten Fehleinschätzung unterlagen oder
- zu lange an einer falschen Strategie festhielten?

### Umdenken ist nötig

Es würde die Köpfe der „Gescheiterten“ freimachen und überdies die Köpfe ihrer Kollegen, die in der ständigen Angst leben: „Das darf mir nicht passieren, sonst ...“. Solche Nächte oder Meetings würden helfen, Fehler als Chance zu sehen und vor allem Menschen, die auf dem Holzweg sind oder waren, die Chance zu geben, sich und anderen offen einzugestehen: „Das ist zwar dumm gelaufen, doch ich habe daraus viel gelernt.“

In vielen Unternehmen bedeutet zum Beispiel ein gescheitertes Projekt noch das Karriere-Aus. Also wird es verschwiegen, bis die Fehlentwicklung zum Himmel stinkt. Bewirbt sich ein gescheiterter Selbstständiger bei Unternehmen? Dann gilt er oft als Experte zweiter Klasse. Dabei sollte er einen Bonus haben, denn er weiß, wie man gewisse Dinge nicht machen sollte, wenn man erfolgreich sein möchte. Personalverantwortliche könnten stattdessen einen Bewerber im Vorstellungsgespräch fragen:

- „Sind Sie in Ihrem (Berufs-)Leben schon einmal so richtig gescheitert?“
- „Was haben Sie daraus gelernt?“

Und wenn die erste Frage verneint wird, wäre zu überlegen: Stellen wir diese Person wirklich ein? Denn dann hat der Bewerber für seine künftige Position sehr wichtige Erfahrungen noch nicht gemacht. Oder er hat sie verdrängt. Oder er lügt. In allen drei Fällen ist er wohl nicht der Richtige. Wie reagieren Menschen (und Organisationen) heute, wenn sich ein Scheitern abzeichnet?

Mit *Verdrängung*. Es kann nicht sein, was nicht sein darf. Die Realität wird ausgeblendet, Warnsignale und Fakten werden verdrängt.

Mit *Augen zu und durch*. Dieses Verhalten begegnet mir oft bei Selbstständigen, deren Business scheitert. Statt Insolvenz anzumelden und an die Öffentlichkeit zu gehen, werfen sie schlechtem Geld gutes hinterher. Häufig mit der Begründung: „Jetzt hab ich schon so viel investiert, da kann ich doch nicht einfach aufhören ...“. Doch, das kann man, sollte es sogar. Sich nach Unterstützung umschauchen, sich mit anderen austauschen, sich neu finden.

Die Warnsignale sind wichtig. Wir erkennen sie, wenn etwas in uns ins Ungleichgewicht gerät und sich warnende Stimmen melden:

- Achtung, ich bin nicht mehr Herr der Situation.
- Achtung, ich bin nicht mehr souverän!

### Die Chancen sehen

Wer ein solches Warnsignal registriert, innehält und alleine oder mit einem Unterstützer seine Ängste und sein Verhalten reflektiert, kann ein Scheitern womöglich noch abwenden. Diejenigen jedoch, die dichtmachen und in der Sackgasse stecken bleiben, knallen gegen die Wand.

Wenn wir es wagen, uns die Möglichkeit eines Scheiterns einzugestehen, können wir uns von den Automatismen lösen, in die wir oft verfallen, wenn ein Scheitern droht. Und nur wenn wir uns unser (partiell) Scheitern eingestehen, können wir auch die Chancen sehen, die hieraus entstehen. ◀◀



#### Zum Autor

##### Dr. Georg Kraus

geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, und Lehrbeauftragter an unterschiedlichen Hochschulen.

[www.kraus-und-partner.de](http://www.kraus-und-partner.de)



Foto: DVNLP

Keiner weiß mehr über NLP: Wyatt Woodsmall in Göttingen.

# IMITIEREN, VERINNERLICHEN, VERBESSERN

Modeling als Ur-Praxis des NLP – Wyatt Woodsmall vermittelt es auf den „Future Tools“ des DVNLP mit dem Fokus auf das Innenleben.

VON LUDGER BRÜNING

**N**LP basiert auf Modeling. Es ist durch eingehende Analysen der Arbeitsweisen von Fritz Perls, Virginia Satir, Milton Erickson und anderer entstanden. Modeling bildet die Grundlage und zugleich die vielfach behauptete und selten genutzte Kernkompetenz des NLP. Dazu trugen und tragen noch immer Kontroversen bei, die besonders in der sogenannten Modeling-Debatte sichtbar wurden.<sup>1</sup>

Dementsprechend groß war die Spannung, mit der die diesjährigen Future Tools des DVNLP Mitte Mai in Göttingen erwartet wurden. Mit 108 Teilnehmern wurde die größte Anzahl in der elfjährigen Geschichte des Workshops erreicht. Wyatt Woodsmall, geboren 1943, studierte Physik und Theologie und promovierte in Philosophie. Richard Bandler sagte einmal über ihn, es gebe niemand anderen, der mehr über NLP wisse, und er sei einer der wenigen im heutigen NLP, „der tatsächlich

Modelings durchführt und die Grenzen seiner Anwendung erweitert“.<sup>2</sup> Früh setzte sich Woodsmall für internationale Standards im NLP ein, gründete 1993 mit Bert Feustel und Marvin Oka die International NLP Trainers Association (INLPTA). Seinen Ansatz bezeichnet er als „Wissenschaftliches NLP“ – mit dem Anspruch nicht nur zu demonstrieren, wie es wirkt, sondern auch das „Warum“ aufzuzeigen. Hierzu fordert er mindestens 18-tägige Ausbildungen. Grundlegend wurde im NLP-

<sup>1</sup> Angaben zu entsprechender Literatur sind beim Autor abrufbar: Ludger Brüning, info@bruening-training.de

<sup>2</sup> Originalzitat: „There is no one who knows more about NLP than Wyatt Woodsmall, and he is one of the few people in NLP today who are actually doing modeling and extending the limits of its applications.“ Website: <http://woodsmallwisdom.com/success/> (05.05.2016).

Bereich vor allem die zusammen mit Tad James verfasste Studie zur Timeline<sup>3</sup>, die an frühere Überlegungen von Richard Bandler, Leslie Cameron und Steve und Connirae Andreas anknüpfte. Wyatt Woodsmall entwickelte seinen eigenen Modeling-Ansatz, das Advanced Behavioral Modeling, kurz ABM, als Trademark geschützt. Dessen Wirksamkeit demonstrierte er bei Aufträgen für Behörden und Unternehmen in unterschiedlichsten Tätigkeitsbereichen, etwa bei Rekrutierungsverfahren oder im Wissensmanagement. Er hat in 30 Ländern und auf allen fünf Kontinenten Seminare und Workshops gehalten, in den letzten Jahren zunehmend im arabischen Raum. Gerade kam er aus Kairo und nun wirkte er in Göttingen müde. Er versuchte in Form einer Vorlesung einen Überblick über Modeling-Ansätze, referierte mit ausgefeiltem Vokabular und präzisen Definitionen zu vielschichtigen Aspekten, unterschiedlichen Vorgehensweisen, Vor- und Nachteilen. Und berichtete über zwei Erfahrungen: das Scharfschützen-Training bei der US-Armee, wo er zusammen mit Tony Robbins die Ausbildungszeit von vier auf zwei Tage verkürzte, den Munitionsverbrauch reduzierte und die Schießergebnisse verbesserte, und über seine Arbeit mit dem US-Olympia-Team im Wasserspringen. Am zweiten Tag gab es je eine Einstiegsübung zum „inside“ und zum „outside modeling“.

Woodsmall sieht in der Entwicklung des Modeling im NLP drei Ansätze:

- ein Modeling von äußerem Verhalten, das seiner Ansicht nach besonders John Grinder vertritt,
- ein Modeling innerer Zustände, von Gefühlen und affektiven Werten, was auf Leslie Cameron-Bandler zurückgeht,
- und ein Modeling interner Prozesse, von Denken und kognitiven Glaubenssätzen, für das Robert Dilts stehe.

Überträgt man diese Trias aus Körper(verhalten), Herz und Kopf auf

Kreis-Segmente, so ergibt sich grafisch eine Sternform, die Woodsmall den „Mercedes des NLP“ nennt. Er vertritt einen ganzheitlichen Ansatz, den er deutlich von Grinder und insbesondere von Dilts abgrenzt, dessen Format der logischen Ebenen er gleichfalls ablehnt. Für ihn ist Modeling ein strukturiertes, systematisches Vorgehen, das sämtliche Handlungsdimensionen möglichst detailliert zu erfassen sucht. Man könnte auch sagen, der Modeler ist für ihn ein Entwicklungsingenieur mit Fokus auf dem Innenleben.

Grinders Ansatz, sich frei von Vorannahmen in die zu modelnde Person hineinzusetzen, bezeichnet er als „inside modeling“. Dieser Ansatz könne effektiv sein, wenn es darum gehe, ein Verhalten möglichst „identisch zu imitieren“. Eine Einstiegsübung für Dreier-Gruppen kann etwa sein, den Gang einer Person zu imitieren. Nach Woodsmalls Verständnis von Grinders Vorgehensweise – ein Verständnis, das man durchaus diskutieren könnte – gelange das kopierte Verhalten an seine Grenzen, wenn etwas Ungewohntes geschieht, da bei diesem Modeling Kreativität und Flexibilität nicht gelernt würden.

Auf die Arbeit mit Gefühlen im Sinne eines Modeling innerer Zustände ging Woodsmall nur in einigen Hinweisen ein. Durch das exakte Nachbilden von Körperhaltungen können ähnliche Gefühle erzeugt werden, wie Virginia Satir gezeigt hatte. Und es kann für den Modeling-Erfolg wichtig sein, die Werte zu verstehen, die jemand lebt. Wobei die sich in der Regel von jenen Werten unterscheiden, die die Person zu leben glaubt.

Für Woodsmall spielt die Arbeit mit inneren Prozessen eine wichtige Rolle, um optimales, kreatives und flexibles Verhalten entwickeln zu können. Er bezeichnet es als „outside modeling“, da ein Einfühlen nicht erforderlich sei. Eine einfache Einstiegsübung zur Strategiearbeit wäre etwa der Versuch, im Rahmen einer Übungsgruppe bei Person A das Schreiben des eigenen

Namens von der Schreibhand auf die andere zu übertragen. Wie würde man vorgehen? Wie klein wären die Schritte zu wählen? Sollten zuerst die Auf- und Längsstriche geübt werden oder der Versuch der Spiegelschrift oder ist ganz anders vorzugehen?

Die NLP-Grundannahme, dass jeder Mensch alles lernen könne, wird von Woodsmall nicht geteilt. Auch dann nicht, wenn die Lernschritte klein genug sind. Dazu müssen seiner Ansicht nach innere Voraussetzungen wie Talent, Fähigkeiten, Vorkenntnisse und ein entsprechendes Wertesystem sowie spezifische äußere Rahmenbedingungen gegeben sein. Modeling ist für ihn ein strukturierter, systematischer Vorgang, der mit der Bestimmung eines wohlgeformten Ziels beginnt, und nur im Hinblick darauf ist eine Auswahl von Experten und Vorgehensweisen möglich. Für Woodsmall ist nicht nur das detaillierte, komplexe und ganzheitliche Analysieren und erneute stringente Zusammenführen der Verhaltensstrategie wichtig für den Erfolg, sondern auch die Auswahl der Personen, auf die die besondere Fähigkeit übertragen werden soll. Er vertritt also abweichend vom landläufigen State-Ansatz im NLP einen Trait-Ansatz und tritt für Persönlichkeitsdiagnostik ein. Woodsmalls Vortrag traf in Abhängigkeit von Vorkenntnissen, Positionen und Erwartungen der Teilnehmer auf eine geteilte Zustimmung. Seine wiederholte Kritik an Grundannahmen und Hauptvertretern der Community ging durchaus zulasten des Rappports. Wer Orientierung, vielschichtige Betrachtungen und klare ineinandergreifende Definitionen suchte, kam hingegen auf seine Kosten. ◀◀



**Zum Autor**

**Dr. Ludger Brüning**

Trainer und Coach und Mitglied im Wissenschaftlichen Beirat von DVNLP, EANLP und ECA. Er über setzte Wyatt Woodsmall während der Future Tools.

3 Tad James, Wyatt Woodsmall: Time Line. NLP-Konzepte. Junfermann, 1994. Laut Woodsmall zählte sowohl Tad James als auch Tony Robbins zu seinen Schülern.



# „DA SITZT JA DIE CHINESISCHE MAUER!“

Interkulturelles Lernen in virtuellen 3-D-Welten.

VON SANDRA GRAFE

Die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt und hält auch Einzug in die berufliche Weiterbildung. Wie können Ansätze digitalen Lernens konkret aussehen? Welche Erfahrungen machen sowohl Teilnehmer als auch Trainer dabei? Im Auftrag eines international agierenden DAX-Konzerns entwickelten wir ein Seminar für erfahrene Führungskräfte, deren Mitarbeiter über verschiedene Standorte und Länder

verteilt sind. Das Seminar sollte helfen, das Bewusstsein für die eigene und für fremde Kulturen zu schärfen, die Besonderheiten virtueller und interkultureller Teams zu verdeutlichen sowie die Anforderungen an das Führen solcher Teams zu vermitteln.

Unser Kunde wünschte die Weiterbildung als Präsenzseminar, das den ausschließlich deutschen Teilnehmern persönliches Kennenlernen und Vernetzen ermöglicht. Um die Auseinandersetzung mit fremden Kulturen le-

bendig und realitätsnah zu gestalten, wählten wir einen „Hybridansatz“, der die Präsenzteile mit Übungseinheiten in einer virtuellen 3-D-Arbeitswelt kombiniert.

Dabei reflektieren die Führungskräfte in der „Präsenzwelt“ zunächst ihre Sicht sowohl auf die eigene Kultur als auch auf fremde Kulturen. Als Länderschwerpunkte wurden im Vorfeld des Seminars durch einen Fragebogen an die Teilnehmer England, China und Brasilien ermittelt. Die Mehrheit der Teilnehmer arbeitete bereits im

internationalen Umfeld und brachte deshalb Erfahrungen aus dem eigenen Arbeitsalltag mit.

### Von wo starte ich?

Der Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen ist für sie normal, dennoch gibt es Situationen, in denen sie an ihre Grenzen stoßen und die kulturelle Verschiedenheit als problematisch erleben. Eine Führungskraft fasst ihre Erfahrung in der Zusammenarbeit mit britischen Kollegen z.B. folgendermaßen zusammen: „Bei den Engländern wird alles in wohlklingende Worte und Phrasen gepackt und einem das Gefühl gegeben, dass alles wie gewünscht erledigt wird. Letztendlich wird dann doch ohne Abstimmung genau das gemacht, was sie schon immer geplant hatten. Nach dem Motto: Lasst uns hier alleine auf der Insel arbeiten, wir wissen eh besser, wie es geht.“

Es wurde deutlich, dass wir die Welt durch unsere kulturelle Brille betrachten, die sozusagen einen Referenzrahmen für unsere Wahrnehmung darstellt. Die Teilnehmer lernten unterschiedliche Kulturtypen nach dem Modell von Richard Lewis (1996) kennen: die linear-aktive, die multiaktive und die reaktive Kultur. Menschen mit linear-aktiver Kultur sind oft gut organisierte Planer, die Aufgaben strukturiert und effektiv angehen. Sie sind realistisch, pünktlich, verantwortungsbewusst und verlässlich. Multiaktive Menschen sind beziehungsorientiert. Sie gehen Aufgaben eher flexibel und kreativ an, sind häufig unpünktlich, reagieren schnell ungeduldig und emotional. Menschen mit reaktivem Kulturtyp sind eher zurückhaltend, vorsichtig und vermeiden Konfrontationen. Unmut oder Verärgerung werden indirekt gezeigt.

Anhand dieser Kulturtypen reflektierten die Teilnehmer auch darüber, was die jeweils eigene Prägung ausmacht, und zwar über ihre „normative“ kulturelle Prägung hinaus. Dadurch wur-

## Wir betrachten die Welt durch unsere kulturelle Brille.

de für jeden eine Basis definiert: „Von wo aus starte ich?“, „Was ist meine Quelle?“ Eine Führungskraft stellte beispielsweise fest: „Mir ist es wichtig, dass die Arbeitsergebnisse stimmen, dazu müssen meine Kollegen nicht meine Freunde sein. Ich trenne private von beruflichen Dingen.“

### Erprobung in der virtuellen Arbeitswelt

Zur Anwendung und vertiefenden Übung der Lerninhalte trafen sich die Teilnehmer in einer virtuellen 3-D-Arbeitswelt. Dafür verteilten sie sich in der „Präsenzwelt“ auf Gruppenräume, jeder hatte ein Laptop vor sich und erhielt ein Headset. In der virtuellen Welt wurden die Teilnehmer durch grafische Stellvertreter (Avatare) repräsentiert, sie sahen sich und die anderen dort als andere Personen (siehe Abb. S. 46). Sie konnten sich gewissermaßen verkleiden und damit ihren Kontakt zu Menschen verschiedener Kulturen simulieren. Das Ergebnis war ein starkes Präsenzerleben in der virtuellen Umgebung. Die Teilnehmer tauchten regelrecht darin ein und die Interaktion fand für diese Zeit nur noch dort statt.

Die Führungskräfte schlüpfen also in verschiedene Rollen und nahmen sich selbst in diesen Rollen wahr. In der ersten Übung ging es um Wahrnehmung, Interpretation und Bewertung einer unbekanntenen Person. Jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer wurde gebeten, sich in einen Avatar zu verwandeln, der ihm oder ihr selbst möglichst unähnlich sein sollte. Eine Teilnehmerin wählte einen weiblichen Avatar mit dunkler Haut, schwarzen Locken und salopper Kleidung. Eine andere Führungskraft erschien als Mann mit asiatischen Zügen, die schwarzen Haare zu einem Pferdeschwanz gebunden, auf die Arme tätowiert.

Der Arbeitsauftrag lautete, sich paarweise zusammenzufinden, sich gegenseitig bewusst wahrzunehmen und sich über diese Wahrnehmung auszutauschen. Vorurteile sollten hier ausdrücklich zugelassen und diskutiert werden. So wirkte der tätowierte, asiatisch anmutende Mann auf einen Teilnehmer wenig seriös. „Auf ihn kann ich mich nicht verlassen“, sagte er. „Der ist irgendwie undurchsichtig und sagt nicht, was er denkt.“ Was den Rollengeber des tätowierten „Asiaten“ resigniert stimmte: „Da hätte ich bei einer Zusammenarbeit einen schlechten Start. Wahrscheinlich müsste ich mich sehr anstrengen, um meinen Chef vom Gegenteil zu überzeugen.“ So erlebten die Teilnehmer, wie es sich anfühlt, „verkannt“ zu werden, allein aufgrund ihrer äußeren Erscheinung.

### Teilnehmer öffnen sich leichter

In einer anderen Übung bildeten die Teilnehmer drei Arbeitsgruppen je nach ihrer individuellen Zuordnung zum linear-aktiven, multiaktiven oder reaktiven Kulturtypus. Sie trafen sich in farbig markierten Räumen, welche die unterschiedlichen Kulturtypen repräsentierten. Auch optisch hatten sich die Teilnehmer in Vertreter der jeweiligen Kulturen verwandelt. Sie erarbeiteten Steckbriefe ihrer Kulturen nach den Leitfragen: Was ▶



# Über den Avatar entsteht Distanz. Der Teilnehmer sieht sich aus einer Außenperspektive.

charakterisiert mich? Was brauche ich als Mitarbeiter? Wie führe ich? Danach besuchten sich die Gruppen gegenseitig in ihren Räumen, stellten sich einander vor und diskutierten ihre unterschiedlichen Haltungen und Bedürfnisse in Bezug auf Führen und Geführtwerden.

Auf diese Weise fand das Lernen sowohl auf der individuellen als auch auf der Gruppenebene statt. Die Kulturmuster in der Seminargruppe bewirkten eine starke Auseinandersetzung mit den drei Schwerpunktkulturen. Auf der individuellen Ebene aktivierte das Seminar Facetten der eigenen Persönlichkeit, die Führungskräfte lernten neue Seiten an sich kennen.

Über den Avatar entsteht Distanz. Der Teilnehmer spielt einerseits eine Rolle und nimmt sich selbst darin wahr, andererseits sieht er sich aus einer Außenperspektive. Dieses Lernset hat verschiedene Auswirkungen auf die gemeinsame Arbeit im Seminar:

- Feedback kann leichter angenommen werden, da es den Teilnehmer nicht in seinem Selbstwert unmittelbar berührt, sondern durch den Avatar vermittelt wird.
- Die Bereitschaft zur Selbstoffenbarung ist größer. Die Teilnehmer experimentieren, probieren in ihren jeweiligen Rollen mehr aus und spielen mit Identitätswechseln. Dies wiederum ermöglicht eine größere Bandbreite an Beziehungen zwischen den Teilnehmern. So sagte einer der Teilnehmer spontan: „Da sitzt ja die chinesische Mauer!“, als er am (virtuellen) Konferenztisch drei chinesischen Avataren gegenüber saß. Diese Äußerung löste bei den Kollegen Betroffenheit aus,



und gemeinsam wurde diskutiert, welche Auswirkungen eine solche Haltung auf den Gesprächsverlauf haben könnte, selbst wenn sie nicht explizit geäußert wird.

- Die Übungen haben einen spielerischen Charakter, dadurch verlieren die Führungskräfte die Scheu im Umgang mit anderen Kulturen.

Insgesamt macht der Mix aus Spiel und Lernaktivität das Lernen leichter („Edutainment“). Spaß und Leichtigkeit stehen im Vordergrund, trotzdem sind die vorab beschriebenen Übungen effektiv im Hinblick auf die definierten Lernziele des Seminars.

Auch für die Trainer bedeutet ein solches Seminar-Design, gewohnte Wege zu verlassen und Neues zu probieren. Im Vorfeld arbeiteten sie selbst viel in der virtuellen 3-D-Welt, um zu üben und die Besonderheiten kennenzulernen. Die Interaktion dort entspricht nicht der in der realen Welt, da die eigene Körperwahrnehmung, die Raumwahrnehmung und die nonverbalen Ausdrucksmöglichkeiten (noch) eingeschränkt sind. Die Trainer spielten also die Übungen durch, um zu verstehen, ob und wie sie funktionieren. Als besonders bereichernd empfanden sie die inten-

sive Arbeit mit der Seminargruppe. Auf Basis der von den Teilnehmern eingebrachten Erfahrungen und Fallbeispiele wurden gemeinsam weitere Rollen für Übungen entwickelt.

### Didaktisches Potenzial

Auf Kundenwunsch wählten wir, wie gesagt, eine Hybridvariante. Das Ziel liegt jedoch in rein virtuellen Lösungen, um das volle Potenzial ausschöpfen zu können. Auch die Teilnehmer signalisierten eine große Offenheit in Richtung einer rein virtuellen Veranstaltung. Als Weiterentwicklung wäre beispielsweise denkbar, Menschen aus anderen Kulturen in die virtuelle Welt einzubeziehen, die als Impuls- und Feedbackgeber eine authentische Perspektive ihrer jeweiligen Kultur bieten würden. Auch in der Gestaltung der Räumlichkeiten der virtuellen Welt könnte der kulturelle Bezug deutlich werden, indem Büros und die Außenumgebung andere Länder lebendig werden lassen. ◀◀



#### Zur Autorin

**Sandra Grafe**

Diplom-Psychologin, tätig bei talent at work GmbH, einem Unternehmen für Beratung, Training und Coaching mit Sitz in Gräfelfing bei München.

[www.talent-at-work.de](http://www.talent-at-work.de)

# ANERKENNUNG DER QUALITÄT

DVNLP-Ausbildungen jetzt auch mit Hochschulzertifikat.

Seit Anfang Juli ist es soweit – ein halbes Jahr Projektarbeit und außerordentlich effektive Abstimmungen zwischen Vorstand und Aus- und Fortbildungskommission im Deutschen Verband für Neurolinguistisches Programmieren trugen Früchte: Alle DVNLP-Ausbildungen und Ernennungsstufen sind „Zertifikatslehrgänge“ der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB). So kann ein erfolgreicher Abschluss aller Ausbildungen zusätzlich mit dem Hochschulzertifikat der Steinbeis-Hochschule versehen werden, welches auch die erworbenen Credit Points ausweist.

Als eine der größten privaten Hochschulen in Deutschland verfügt die Steinbeis-Hochschule Berlin auch über das Promotionsrecht. Besonders in Wirtschaft und Industrie hat sie eine hohe Bekanntheit und Akzeptanz. Dazu tragen die Steinbeis-Transfer-Institute und die qualitativ hochwertige Förderung der Wirtschaft bei – außerdem ist sie staatlich anerkannt. Der Name „Steinbeis“ hat vor allem in der Wirtschaft einen sehr guten Ruf. Als Träger der Steinbeis-Hochschule Berlin fungiert die Steinbeis-Stiftung in Stuttgart. Als Einrichtung fördert sie sehr erfolgreich und seit Jahren den Technologie- und Wissenstransfer zwischen Hochschulen und Wirtschaft.

Das Projekt „Hochschulzertifikate“ wurde vom DVNLP-Vorstand Sebastian Mauritz initiiert und mit seinen Vorstandskolleginnen und Kollegen sowie der Aus- und Fortbildungskommission umgesetzt. „Was für eine Freude und Anerkennung für die Qualität der Ausbildungen im DVNLP“, lautet sein Kommentar. „Außerdem zeigt die Umsetzung des Projektes die zielorientierte Zusammenarbeit aller Ehrenamtlichen im Verband.“

Was bedeutet das Zertifikate-Projekt konkret?

Jede Ausbildungs- und Ernennungsstufe nach dem DVNLP-Curriculum, gültig ab dem Jahr 2000, kann mit einem Hochschulzertifikat universitär anerkannt werden. Diese staatlich anerkannten „Zertifikatslehrgänge“, das heißt das Siegel des DVNLP plus eine bestandene Transferarbeit, führen zu einem Hochschulzertifikat mit einem der folgenden Titel:



Ausbildungen mit Hochschulzertifikat

- DVNLP-Practitioner (SHB)
- DVNLP-Master (SHB)
- Coach DVNLP (SHB)
- Master Coach DVNLP (SHB)
- Trainer DVNLP (SHB)

Ernennungsstufen mit Hochschulzertifikat

- Lehrtrainer DVNLP (SHB)
- Lehrcoach DVNLP (SHB)

Der neue Abschluss NLP Basic wird ohne Titel als Hochschulzertifikat verliehen. Die oben erwähnte Transferarbeit umfasst mindestens 20 und maximal 25 Seiten. Inhaltlich beschreibt sie entweder einen wissenschaftlichen oder einen praktischen Ansatz und wird von einer zentralen Prüfungskommission bewertet. Wird die Arbeit bestanden, dann wird das Hochschulzertifikat verliehen. Wozu diese zusätzliche Zertifizierung gut ist, beschreibt Mauritz wie folgt: „In der Berufswelt braucht es für die Dokumentation der eigenen Fähigkeiten anerkannte Nachweise. Dies ermöglicht das Hochschulzertifikat der Steinbeis Hochschule Berlin auf universitärer Ebene.“

Alle weiteren Informationen, wie ECTS-Punkte, das Anmeldeformular sowie die Kosten für die Hochschulzertifikate sind unter [www.DVNLP.de](http://www.DVNLP.de) zu finden.

← Maria Stein



Reden und tanzen: Maya Onken, Coach und Dozentin aus der Schweiz, im gemeinsamen Plenumsvortrag mit ihrem Kollegen Gunter Schmidt (hier verdeckt).

# DAS RUNDE BEGINNT MIT DEM ECKIGEN

... und es endet zauberhaft.

Bericht über den Kongress „Reden reicht nicht!?“ in Heidelberg.

Ich zähle bis vier und zeichne währenddessen eine Linie in die Luft, halte dann den Atem für vier weitere Zählheiten an und zeichne die nächste Linie eines imaginären Quadrates. Dann atme ich aus und male dabei auf vier zählend die dritte Seite des Quadrates in die Luft. Wieder eine Atempause für vier Zählheiten, dann folgt die Vollendung meines Luftquadrates. Carolyn Daitch bringt den Kongressteilnehmern das „Atmen im Quadrat“ bei, eine wirksame Methode, sich schnell zu beru-

higen und seine Gefühle zu regulieren. Gerade im Umgang mit Ängsten reicht es eben oft nicht aus, nur darüber zu reden.

„Reden reicht nicht!“ lautet der Titel der Tagung Ende Mai in Heidelberg. Er lädt dazu ein, mit Kollegen über diese These, Erkenntnis und Frage zu diskutieren. 1300 Teilnehmer wählen ihr Programm aus hundert Referenten, es geht um Embodiment, Traumaforschung, Hirnentwicklung, Resonanz und Spiegelneuronen, Humor und Trance in Therapie, Coaching

und Beratung – bis hin zur Organisationsentwicklung mit besonderem Fokus auf bifokal-multisensorischen Interventionstechniken. Ein großes Plädoyer für den Körper.

Maja Storch, die Entwicklerin des Zürcher Ressourcen Modells (ZRM) und laut Gunter Schmidt eine der wichtigsten deutschsprachigen Autorinnen zum Thema Embodiment, leitet lebendig und im wahrsten Sinne des Wortes bewegend die Tagung ein. Die Philosophie Descartes' und seine Trennung von Körper und Seele wir-

ke noch heute auf das Körperbild des Menschen. Dieses Bild sei bis auf den Kopf so undifferenziert, dass es einem Kartoffelsack mit Kopf gleiche. Der Embodimentansatz hingegen betrachtet den Geist als im Körper gebettet und beide in Wechselwirkung miteinander und mit dem Umfeld stehend. Bei Maja Storch erleben wir, wie das reine Imitieren eines Lächelns die Stimmung hebt und Stirnrunzeln und das Senken der Mundwinkel schlechte Laune fördern.

Ein Highlight der Tagung ist für mich Stephen Porges. „Wenn wir wissen, wie wir ein Gefühl von Sicherheit auslösen können, wissen wir, wie wir Traumata behandeln können“, postuliert der Neurowissenschaftler, denn das Gefühl von Sicherheit verändere das autonome Nervensystem. Porges vermutet, dass der Parasympathikus in einen dorsalen und einen ventralen Vagus mit ganz verschiedenen Funktionen geteilt ist und von grundlegender Bedeutung für die gegenseitige Beeinflussung zwischen Hirnstrukturen und anderen Organen. Alle Bereiche des autonomen Nervensystems hätten das Ziel, Sicherheit aufrechtzuerhalten oder wiederherzustellen. Für die Selbstregulation spielten Kontakt und Verbundenheit – vermittelt vor allem über Blick, Mimik und Berührung – eine wichtige Rolle. Ich überlege, wel-

## Vor unseren Augen löst sich so mancher Problemknoten.

che Auswirkungen wohl die sozialen Netzwerke und zunehmend virtuellen Freundschaften auf die physische und psychische Gesundheit haben.

Joachim Bauer, Autor des Buches „Warum ich fühle, was du fühlst“, befasst sich u. a. mit der starken Resonanz, die zwischen Therapeut und Patient besteht. „Es gibt sie doch!“, ruft er und meint die heiß diskutierten Spiegelneurone – verantwortlich für Resonanz im zwischenmenschlichen Miteinander. Der Mensch komme unreif zur Welt ohne körpergestützte Ich-Kompetenz. Das Selbst-Bild und die Fähigkeit mitzufühlen entstehen erst durch die spiegelnden Beziehungserfahrungen.

Gunter Schmidt stellt gewohnt wortgewandt seine Ideen zur Organisationsentwicklung vor. Grundbedürfnisse wie Rollenklarheit, Wertschätzung oder Fairness seien stets gegenwärtig und würden von den Mitarbeitern auf deren Erfüllung hin überprüft. Aufgabe einer guten Führung sei es, einen entsprechenden Kontext zu schaffen. Laut Schmidt würden Menschen dann leistungsmotiviert und optimal kooperieren, wenn sie für sich ein entwicklungsförderliches Ziel erkennen. „Der Sinn der Organisation entsteht also aus dem ‚Wofür‘ der Organisation.“

„Veränderungen sind nicht auszuschließen“, leitet Roger Marquardt seinen Workshop ein – das klingt verheißungsvoll. Es geht darum, spezifisch das emotionale Befinden des Klienten zu verändern, und zwar über das limbische System. Dort werde emotionaler Stress reguliert. Wir üben u. a. die Tarzan-Technik und klopfen uns 30 Sekunden lang auf die Thymusdrüse über dem Brustbein, was zu mehr Stabilität, Entspannung und Power führen soll. Und wir üben die bilaterale Hemisphärenstimulation mittels Butterfly-Klopfen. Ich

genieße die körperliche Entspannung und willkommene Pause vom vielen Zuhören.

Den praxisorientierten Workshop von Stephanie Bathe zum Thema Selbstfürsorge für Coaches und Berater besuchen geschätzt 300 Leute, die bereitwillig manch eigentümliche Körperübung mitmachen. Wir gähnen um die Wette, um den Kiefer zu entspannen und „so einiges“ in Fluss zu bringen. Bei der Tempo-Meditation entfalten wir jeder ein nach Menthol duftendes Tempotaschentuch und vergraben das Gesicht darin – mit dem Effekt des raschen Abstands vom Alltag und seinen Reizen. Die Techniken eignen sich besonders für eine verkopfte Businessklientel – sie bewirken spürbar erholsamen Ausgleich über den Körper.

Annalisa Neumeyer schafft mit ihrem Vortrag zum therapeutischen Zaubern eine „magische Atmosphäre“ im großen Saal der Stadthalle. Wir schauen begeistert ihren „Feenraketen“ hinterher und spüren unsere „inneren Kritiker“ auf. Neumeyer erklärt, wie sich beim therapeutischen Zaubern durch die Übernahme einer neuen Rolle – der des Zauberers – ein Gefühl der Selbstwirksamkeit einstellt. Zauberkunst arbeite mit „Veränderungsblindheit“ – nach mehrmaligem Wiederholen einer Handlungsabfolge glaubt das Unbewusste des Zuschauers zu wissen, wie es ausgehen wird, und übersieht die Veränderung. Vor unseren staunenden Augen löst sich so mancher Problemknoten in Nichts auf. Was für ein zauberhafter Abschluss einer runden, gelungenen Tagung.

Juana Schröter

Infos zur Tagung unter [www.redenreichnicht.de](http://www.redenreichnicht.de)



Maja Storch im Eröffnungsvortrag.



Foto: Kennel

Eine Idee der Impact Therapy nach Danie Beaulieu, vorgestellt auf dem ProFo von Christina Valentiner-Branth. Es geht ums Visualisieren und Zweckentfremden alltäglicher Gegenstände.

## DÜNNE MIKROFONE

... und kein dickes Ende. Die Szene des Provokativen traf sich auf dem ProFo in Pullach.

Der Mensch ist therapierbar, solange das Fleisch warm ist!“ Herzlich willkommen zum Forum Romanum, ach nein: zum Forum provocativum, ach nein: zum provokativen Forum, Herrgott noch

mal! – im Namen des Höfnerschen Familienbetriebs. Noni H., gestiefelte Schirmherrin des deutschen provokativen Stils, begrüßt, stellt sich und das neue, dünne Mikrofon vor, und warnt die nachfolgenden Do-

zenten vor zu langen Einführungsalven, was jedoch keine Wirkung zeigen wird. Ihr „derzeitiger Gatte“ untermalt mit hervorragender Musik ([www.jazzpressos.de](http://www.jazzpressos.de)), das Wetter ist scheiße, wenigstens gibt's Kekse.

Samstag, es geht los! Eine Entscheidung muss her, wie provokant: Raum A oder B? Egal gibt's nicht, na toll. Mit meinem Freund läuft alles bestens, also ab zur provokativen Paartherapie mit Lotte Tracht, Olaf Cordes und ihrem Pianisten Florian Schwartz, vielleicht gibt's ja noch einen Stein ins Rollen zu bringen. Es gibt „LiFe-Stories“: Charlotte und Olaf stellen die Pärchen in Impro-Szenen dar. Sie tun dies derart bewegend, dass ich noch vor 11 Uhr die ersten Tränchen verdrücke. Wo bleibt denn da die Provokatiooon!

Nebenan verpasse ich Mrs. Thomkins' Kontrastprogramm „Schlag fähig zu“. Vielleicht hat Jenison ja später noch einen Tipp für mich. Von Anka Hansen könnte ich zumindest lernen, mich möglichst effizient zu ärgern. Sebastian Weber bringt uns bei, wie ein Auftritt professionell versemelt werden kann. Geht doch! Gut gerüstet ab in die Pause. Draußen zäher Dauerregen, drinnen dahinplätscherndes mix and mingle ... Der Kaffee ist schwach ... Aaah – zum Glück kommt jetzt die provokative Sterbebegleitung. Endlich fürs Leben lernen! Sascha Neumann, danke dafür. Ich möchte, jetzt, sofort, eine Sterbebegleiterausbildung machen, und wir alle möchten auch eine Seebestattung haben, bitteschön! Hilft aber nix, es ist erst Samstagmittag. Geduld und Provokation schließen sich (nicht) aus!

Das Forum eröffnet die nächste Runde. Ein neues Tor geht auf und heraus kommt ... äh ... ein Mann ... eine Frau ... nein, zwei Frauen ... Geschickt eingefädelt hat das der Reinhold Florian wieder: zahlt für einen, kommt als zwei. Da alle hier seine Kunstfigur Jaqueline lieben, geht das voll klar. Gemeinsam mit Katja Kantelberg entführen uns die drei in ein Land, in dem manches tatsächlich so ist, wie es nicht scheint, und ein X für ein Y vollkommen berechtigt vorgemacht werden darf.

Vormachen nutzt bei Ardalan Ibrahim und weiteren Kollegen anscheinend wenig. In seinen Jobcoachings bemüht er sich um die Nähe zu Menschen, und hat damit im provokativen Stil einen passenden Hebel gefunden. Christoph Ammon wirft sich mit Timothy Gallwey im Tornister in den Kampf und durchleuchtet mit seinen Strategien unsere inszenierten Handlungen. Das Schweizer Team im Ring, Claudia Rasper und Ilse Straka, bewaffnet mit Taschenlampe und Spiegel, setzt sich in der Unternehmensberatung mit provokanten Impulsen für neue Werte ein. Martina Grill grätscht in letzter Sekunde mit EMDR „und was man sonst so damit machen kann“ rein. Der Abschluss kommt spielerisch: Impact Therapy mit Christina Valentin-Branth, Gestalttiere nach der Individualsynthese mit Birgit Schiemann, The Work mit Ulrich Fischer und Sascha Neumann, Kopf-Herz-Bauch mit Andrea Urban. Alan Brooks improvisiert uns von Kopf bis Fuß mit einem

Beitrag zur Körpersprache. Es regnet. Der Sonntag reizt mich mit viel Input, darunter durchaus Bekanntes und mittelmäßig Provokatives. Oder bin ich schon so abgehärtet? Provocare heißt hervorrufen, herausrufen, aufrufen. Der provokative Stil rief an diesem Wochenende Lachen und Weinen hervor, er provozierte Ideen und zeigte neue Blickwinkel. Kleine Kostprobe? Das hier trug Sascha Neumann für seinen Workshop zusammen:  
Der Gärtner beißt ins Gras. Der Maurer springt von der Schippe. Der Koch gibt den Löffel ab. Der Turner verreckt. Den Elektriker trifft der Schlag. Der Pfarrer segnet das Zeitliche. Der Spachtelfabrikant kratzt ab. Der Schaffner liegt in den letzten Zügen. Der Kfz-Mechaniker schmiert ab. Der Förster geht in die ewigen Jagdgründe. Der Gynäkologe scheidet dahin. Der Schornsteinfeger erleicht. Der Rabbi geht über den Jordan. Der Optiker schließt für immer die Au-

gen. Der Eremit wird heimgerufen. Der Tenor hört die Englein singen. Der Spanner ist weg vom Fenster. Der Beamte entschläft sanft. Der Religiöse muss dran glauben. Der Zahnarzt hinterlässt eine schmerzliche Lücke. Der Gemüsehändler schaut sich die Radieschen von unten an. Der Fechter springt über die Klinge. Die Putzfrau kehrt nie wieder. Der Anwalt steht vor dem jüngsten Gericht. Der Autohändler kommt unter die Räder. Und Dolly Buster nippelt ab.

Noni Höfner, danke dafür!

Und für alle LiFe-Stories-Besucher:  
„Frau Kennel, noch ein letzter Kommentar?“  
„Dem ist nichts hinzuzufügen.“  
„Ihr Fazit?“  
„Ich würde es wieder tun.“  
„Und bzgl. der Sterbebegleiterausbildung?“  
„Carpe Diem.“

Antonia Kennel

# TRAINER | KONGRESS | BERLIN

## Der Ideenmarkt für - Trainer - Coaches - Weiterbildner

50 Workshopthemen  
40 Aussteller  
700 Teilnehmende

Freitag 17. März 2017  
und/oder  
Samstag 18. März 2017

[www.trainer-kongress-berlin.de](http://www.trainer-kongress-berlin.de)

**orbium**<sup>®</sup>  
Seminare

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



Orbium - Trainerausbildung  
in Berlin

Ausbildung mit **Harald Groß**  
max. 10 Teilnehmende  
Start Kurs 3: 16. September 2016  
Start Kurs 4: 03. März 2017

# BIN ICH KOMPETENT?

Und was geschieht, wenn das infrage steht?  
Wachsen an den eigenen Emotionen – ein Beitrag  
zum wirkungsvollen Konfliktmanagement.

VON JAMES T. PETER<sup>1</sup>

**D**er Konflikt enthält zwingend eine emotionale Komponente. Eine zwischen zwei Personen kontrovers geführte Diskussion, bei der sich niemand persönlich angegriffen fühlt, stellt keinen Konflikt dar. Es hängt vom Empfänger ab, ob er eine Mitteilung oder Verhaltensweise als Angriff interpretiert oder nicht. Hier ein paar Beispiele:

- Jemand nennt Balthasar einen Feigling.
- Ein Schüler wird vom Lehrer ausgelacht, weil er als Einziger in der Klasse eine Aufgabe falsch gelöst hat.
- Konrads Ex-Freundin sagt ihm, sie habe ihn nie geliebt.
- Andrea hat ein neues, teures Kleid bei Giorgio Armani erworben. Als sie es bei einem Cocktail-Anlass trägt, meint Ursula, sie habe ein beinahe gleiches Kleid bei H&M im Ausverkauf gesehen.

In all diesen Fällen ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass sich die betroffene Person persönlich angegriffen fühlt und emotional reagiert. Der Grund dafür liegt darin, dass der Empfänger einen Angriff auf seine *Identität* wahrnimmt.

In der geschäftlichen ebenso wie in der privaten Interaktion manifestiert sich die eigene Identität häufig über folgende Fragen: Bin ich kompetent? Bin ich eine moralisch integre Person? Bin ich liebenswert?<sup>2</sup> Wenn ich das von mir denke, erwarte ich, dass ich mit Respekt behandelt und geschätzt werde. Erhalte ich den von

mir erwarteten Respekt nicht, wird also meine Kompetenz oder Integrität infrage gestellt.

Wenn wir unsere Identität infrage gestellt sehen, wird (in psychologischer Hinsicht) unsere Existenz bedroht. Unser Stammhirn löst reflexartig Verhaltensweisen aus, um unsere Existenz zu sichern. Der Vorgang ist direkt gekoppelt mit einer Urangst, die in jedem Menschen vorhanden ist, nämlich der Todesangst.

### Wie steht es um unseren Selbstwert?

Wir können als Konfliktpartei eine eskalierende Konfliktdynamik einseitig unterbrechen, indem wir auf einen wahrgenommenen Angriff nicht reagieren. Ury<sup>3</sup> nennt dies „Go to the Balcony“. Damit meint er, dass man sich bewusst von seinen natürlichen Impulsen entkoppelt und sich nicht einer reflexartigen Reaktion hingibt. In der Vorbereitung auf ein schwieriges Gespräch müssen wir damit rechnen, dass uns die Gegenseite mit Angriffen überrascht. Wir können uns darauf konditionieren, nicht sofort zu reagieren.

Die reflexartige Reaktion ist selbstbezogen, d.h. es geht dabei immer um mich, um meinen Selbstwert, um die Frage „Wer bin ich?“. Was wir in dieser Begegnung mit unserem Gesprächspartner freilich erreichen möchten, hat ein anderes Ziel. Wir können uns also getrost vom „Ego“ lösen und uns dem ursprünglichen Gesprächsziel zuwenden. Damit ▶

<sup>1</sup> Der Autor dankt Dieter Steudel für die Durchsicht eines früheren Manuskripts.

<sup>2</sup> Douglas Stone; Bruce Patton; Sheila Heen (1999): *Difficult Conversations*. Viking Penguin, S. 112.

<sup>3</sup> William Ury (1993): *Getting Past No*, Bantam Books, S. 37f.

# Bei einer reflexartigen Reaktion geht es immer um die Frage „Wer bin ich?“

nehmen wir den Fokus von unserer persönlichen Befindlichkeit.

Die Wahrnehmung eines Angriffs hängt stark davon ab, wie es um unseren eigenen Selbstwert steht. Wenn wir auf Angriffe gelassener reagieren möchten, müssen wir uns mit uns selbst auseinandersetzen: unseren Selbstwert stärken.

Es gibt mehrere Wege den Selbstwert zu stabilisieren. Meditation, Yoga, möglicherweise auch Sport usw. – Tätigkeiten, bei denen man im „Jetzt“ verweilt und daher einen direkten Bezug zu sich selbst findet, der nicht über andere Personen erfolgt.

## Die Angst erkennen und verstehen

Bei einem anderen Weg geht es darum, die eigenen Gefühle zu verstehen. Wenn uns unsere Gefühle „in Geiselhaft“ nehmen, verhalten wir uns nach einem Muster, das emotional nachvollziehbar ist, rational aber ungeklärt bleibt. Wenn unangenehme Emotionen in uns wach werden, übernehmen sie meistens die Kontrolle über unser Verhalten. Die eigenen Emotionen zu verstehen heißt, uns unsere vermeintliche Existenz-Angst bewusst zu machen.

Der erste Schritt liegt darin, den Ursprung der Emotion zu erkennen und zu verstehen. Mit diesem Schritt überlasse ich die „Deutungshoheit“ des Angriffs nicht mehr dem limbischen System, sondern beziehe nun mein Großhirn ein, indem ich den Inhalt des Angriffs analysiere (rationalisiere). Dadurch wird es mir möglich, den

Ursprung und die Berechtigung meines Angstempfindens, welches sich häufig in Form von Ärger offenbart, zu beurteilen. Zusammen mit der Analyse der Emotion erfolgt also eine Beurteilung, welche Bedeutung der Angst auslösende Umstand für mich denn tatsächlich hat.

Da es hier ausschließlich um einen Vorgang geht, bei dem wir uns selbst besser kennenlernen und an den eigenen Erlebnissen persönlich wachsen sollen, spielt die Absicht des Konfliktgegners keine Rolle. Es ist also irrelevant, ob die Äußerung des Konfliktgegners dazu diente, mich zu verletzen oder nicht. Die Tatsache, dass sein Verhalten starke negative Emotionen in mir hervorgerufen hat, ist der Grund, weshalb ich diesen Vorgang bei mir näher anschauen und daran wachsen möchte. Ich nehme hier einmal eines der vorn genannten Beispiele, und zwar fokussiert auf die eigene Wahrnehmung:

– Ein Schüler wird vom Lehrer ausgelacht, weil er als Einziger in der Klasse eine Aufgabe falsch gelöst hat.

Gefühlsanalyse: „Wenn ich derart inkompetent bin, dass man bei meinen Fehlern über mich lacht, dann kann mich keiner ernst nehmen und vor mir Respekt haben.“

Beurteilung: Der Schüler kann erkennen, dass er in anderen Fächern keineswegs so inkompetent ist und sogar ausgezeichnete Noten bekommt. Außerdem erinnert er sich daran, dass andere Schüler auch schon ähnliche Fehler gemacht haben, und da wurde auch nicht ge-

lacht. Die Beurteilung, wonach dieser Fehler eine Inkompetenz offenlegen sollte, kann so gar nicht stimmen.

## Am Ärger wachsen

Mit einem solchen Vorgehen (Gefühlsanalyse und Beurteilung) lässt sich der entstandene Ärger nicht einfach verbannen. Aber wenn wir uns in diesem Sinne unserer Gefühle bewusst werden, ermöglichen wir uns persönliches Wachstum. Wir verstehen die Emotion und können entweder den Grund der Emotion relativieren, womit sie an Bedeutung verliert (oder auch verschwindet), oder wir können erkennen, dass wir uns wieder ein Stückchen besser kennengelernt haben, und können einen weiteren Aspekt unserer eigenen Persönlichkeit akzeptieren. Zu akzeptieren schließt nicht aus, dass wir auch daran „arbeiten“, um unser Verhalten in bestimmten Situationen zu verändern.

In allen diesen Varianten werden wir unseren Selbstwert stabilisieren können. Die Emotionen können unser Verhalten nicht mehr bestimmen, weil wir sie nunmehr verstehen und rationalisiert haben. Bei einem nächsten Fall trifft mich ein ähnlicher Angriff nicht mehr mit der gleichen Wucht. Ich wachse nicht an meinen Erlebnissen, wenn ich meine Gefühle unreflektiert lasse. Im schlimmsten Fall lasse ich mich von meinen Gefühlen in „Geiselhaft“ nehmen.<sup>4</sup>

Auch beim vierten Beispiel, dem inkriminierten Cocktail-Kleid von Andrea, ist das Ärgernis offensichtlich

4 George Kohlrieser (2008): Gefangen am runden Tisch, WILEY-VCH

# Resilienz-Trainer Ausbildung

## mit Steinbeis Hochschul-Zertifikat

### Resilienz-Trainer Teil 1 Grundlagen (separat buchbar)

Datum: 10.-13.11.2016

Dauer: 4 Tage

Investition: 950,- Euro inkl. MwSt.

Ort: Hotel Freizeit In – Göttingen, jeweils zzgl. Tagungspauschale

### Resilienz-Trainer Teil 2 Umsetzung in Training und Seminaren

Datum: 8.-11.12.2016

Dauer: 4 Tage

Investition: 1250 Euro inkl. MwSt.  
zzgl. Hochschulzertifikat (auf Wunsch)

[www.Resilienz-Akademie.com](http://www.Resilienz-Akademie.com)

und kann von jedem nachvollzogen werden, weil wir uns alle mit Statussymbolen identifizieren. Die Frage ist, wie stark wir dies tun. Wenn jemand seinen Selbstwert ausgeprägt von Statussymbolen herleitet, wird dies gesellschaftlich nicht als ehrenwert beurteilt. Gerade darin lauert die Gefahr, dass Andrea, zwecks Schutzes ihrer eigenen Identität, sich den wahren Ursprung ihrer Emotion selbst nicht eingestehen will oder kann. Nämlich, dass der gesellschaftlich anerkannte Status ihres Kleides zu einem doch recht wesentlichen Teil ihres Selbstwerts geworden ist.

Zur Analyse der Gefühle gehört also auch eine Überprüfung (Beurteilung), ob die befürchtete Gefährdung (gemäß Gefühlsanalyse) tatsächlich so zutrifft.

#### Keine Frage der Schuld

Wenn wir uns über eine andere Person ärgern, dann sind wir uns gar nicht bewusst, dass diese andere Person uns in unserer Identität getroffen hat. Und dass es eine Frage unseres eigenen Selbstwertes ist, ob wir einen solchen Ärger erleben. Wir verkennen also, dass der Ärger über die andere Person

mit unserer eigenen Identität zu tun hat. Ja, wir möchten diesen Zusammenhang gar nicht sehen.

Wir fragen uns stattdessen, ob das Verhalten der anderen Person anständig und korrekt war und ob wir „berechtigt“ sind, uns darüber zu ärgern. Infolge selektiver Wahrnehmung wird es praktisch immer so sein, dass wir unseren Ärger berechtigt finden. Und dann fällt es uns schwer, uns auch noch Gedanken zur Analyse unserer eigenen Gefühle zu machen und uns damit zu beschäftigen, wie wir unseren eigenen Ärger vermeiden könnten. Wir sind primär damit beschäftigt und ausgelastet, uns über die andere Person und ihr Verhalten zu ärgern. Und wir denken, der andere hat Schuld!

Mit dieser Betrachtungsweise bleiben wir bei der Frage nach sozialer (oder rechtlicher) Verantwortung haften. Dies ist für das soziale Zusammenleben von Bedeutung, hat aber mit unserem Selbstwert und mit unserer damit einhergehenden Konfliktfähigkeit nichts zu tun.

#### Fazit

Wenn wir in einem Konflikt stecken, dann hat das Verhalten der anderen

Person unsere Identität infrage gestellt. Konflikte ermöglichen uns, uns selbst besser kennenzulernen. Wenn wir unsere Emotionen analysieren, sind wir gleichen Angriffen künftig nicht mehr unvorbereitet ausgeliefert. Und zwar dann, wenn die identitätsbildenden Werte, die durch den Angriff gefährdet erscheinen, von mir erkannt werden und ich meinen Selbstwert ungeachtet des Angriffs mir selbst gegenüber bestätigen kann. In Zukunft können ähnliche Angriffe schließlich ganz ausbleiben. Das ist der Weg, den wir gehen müssen, um an Konflikten zu wachsen und weniger Teil von Konflikten zu werden. Er erfordert einen selbstkritischen Blick auf sich selbst. Das Resultat ist das wirkungsvollste Konfliktmanagement. ◀◀



#### Zum Autor

**Dr. James T. Peter**

Partner bei Bellevue

Mediation, Zürich.

Mediator, Konfliktmanager,

Coach, Trainer sowie

Rechtsanwalt bei Krepper

Spring Partner, Zürich.

[bellevue-mediation.ch](http://bellevue-mediation.ch)

# ABSURD, DOCH WAHR

Auf den Fährten von Richard Bandler: Struktur der subjektiven Erfahrung und Submodalitäten-Arbeit mit einem inneren Affen.

VON FRANK WARTENWEILER

**N**eulich las ich in kurzer Zeit hintereinander eine ganze Anzahl von Interviews, die Richard Bandler mit Klienten geführt hat. Mir fiel plötzlich ein unglaublich einfaches Grundmuster auf, und zwar mit drei Fährten, denen er in jedem Interview konsequent folgte, mochte sein Vorgehen durch den virtuoson Gebrauch verschiedener NLP-Techniken noch so komplex erscheinen. Ich habe bei Richard Bandler vor 25 Jahren meinen Masterkurs absolviert. Wie hatte ich das über all die Jahre übersehen können? Die Techniken stehen bei Bandler keineswegs in Vordergrund. Davon hat er sich selbst distanziert: Techniken seien ein Resultat, ein Produkt von NLP und nicht seine Essenz.

Die erste und wichtigste Fährte: Er lässt sich von jedem einzelnen Klienten beibringen, was er tun müsste, um dessen „Störung“ zu entwickeln. Er sagt z. B.: „Wenn du von deinem Problem einen Tag frei hättest und ich würde dich vertreten, was müsste ich tun, damit ich genauso fühlen, denken und handeln könnte wie du.“ Er verspricht keine Lösung, sondern im Gegenteil: er erlernt das Problem, bis er die innere Strategie dafür so beherrscht wie der Klient. Modeling hat er dieses Vorgehen genannt. Das macht nach meiner Erfahrung kaum jemand in der Praxis.

## Position, Farbigkeit & Co

Die zweite Fährte ist, dass er die Prozesse ausschließlich auf der Ebene der Submodalitäten betrachtet und sich

auf die Feinheiten der einzelnen Sinnesmodalitäten konzentriert. Submodalitäten der visuellen Sinnesmodalität zum Beispiel sind Größe, Position, Distanz, Helligkeit, Farbigkeit, Transparenz und andere Qualitäten innerer Vorstellungen. Ihn interessieren vor allem jene Submodalitäten, die einen Wandel im Erleben und Handeln bewirken. So kann es ausreichen, die Distanz zu einem Erinnerungsbild zu variieren oder dessen Helligkeit, um ein Gefühl von Angst zu mindern oder umgekehrt auch zu verstärken.

Wer die Problem-Strategie beherrscht und die kritischen Submodalitäten kennt, mag daraus leicht Möglichkeiten zur Veränderung ableiten. Auf diesem Weg sind viele Techniken des NLP entstanden.

Die dritte Fährte besteht darin, dass er konsequent auf eine neue Orientierung im Leben des Klienten hinwirkt, häufig verbunden mit einem anderen Selbstbild. Wichtig ist dabei, dass die neue Orientierung mit Freude und Begeisterung verbunden ist.

Bandler scheint mit der Entdeckung der Macht der Submodalitäten früh erfasst zu haben, worauf es bei der Steuerung unseres Erlebens und Verhaltens ankommt. Seine „Struktur der subjektiven Erfahrung“ steht im Einklang mit dem heutigen Wissen der Neurobiologie. Egal wie man in einer Psychotherapie arbeitet und egal ob man Submodalitäten explizit beachtet oder nicht, es dürfte jene Ebene sein, auf der ein Wandel sich manifestiert, und damit der Schlüssel zu Verhaltensänderungen schlechthin.

Veränderungsprozesse lassen sich damit direkter und präziser bewirken als mit anderen Ansätzen. Wozu also Umwege machen, dürfte Bandler sich gesagt haben. Dennoch scheint kaum jemand so konsequent vorzugehen wie Bandler, selbst erfahrene Anwender von NLP nicht. Somit wird die vermutlich mächtigste Strategie zu einer gesunden und nachhaltigen Verhaltensänderung nicht richtig gewürdigt.

#### Anna\*: Ich bin dumm

Als Anna während einer zweiten Ausbildung vor wichtigen Prüfungen stand und eine Arbeit zu verfassen hatte, tauchten alte Ängste auf, verbunden mit der tiefen Überzeugung, absolut dumm zu sein. In solchen Momenten wurde sie schläfrig und war nicht mehr fähig, klar zu denken und eine Leistung zu erbringen. Viel Veränderungsarbeit hatte die Problematik zwar gemindert – sie tauchte seltener auf – aber ihr Problem war nicht gelöst.

Als ich mit ihr erarbeitete, wie sie die Überzeugung erschuf, absolut dumm zu sein, entdeckten wir, dass in ihrer Fantasie unmittelbar vor ihrer Nase in einem dunklen Gang ein finsternes Wesen auftauchte, groß, plump, schlaff und schwerfällig. Auf diese Erscheinung, die einem Schimpansen glich, reagierte sie hilflos und wie gelähmt. Es gelang ihr in keiner Weise, diese Vorstellung zu verändern, sie also z. B. zur Seite oder in die Ferne zu schieben. Hingegen gelang es ihr, ihre eigene Position (kritische Submodalität) zu ver-

ändern und z. B. aus der Perspektive der Tür ihres Zimmers die Szene zu betrachten.

Sie konnte sich selbst von der Seite Nase an Nase mit dem Affen sehen.

Ich regte an, sie möge in der Vorstellung ein Foto dieser Szene machen. Denn im Foto würde die Repräsentation eines Bildes starr, flach und begrenzt. Sie lachte danach erleichtert auf über die Absurdität der Vorstellung. Zwar fühlte sie sich noch immer verängstigt, entdeckte jedoch, dass vom Schimpansen eine enorme Kraft ausging. Mit einem Mal erschien er ihr nicht mehr schwerfällig, sondern gelenkig und wendig, wie es Affen ja wirklich sind. Ich ermunterte sie, sich langsam von der Seite dem Affen zu nähern und sich neben ihn zu setzen.

Wegen ihrer Angst brauchte sie etwas Zeit für diesen Schritt. Am Ende gelang es ihr sogar, in die Haut des Affen zu schlüpfen. Und in genau dieser Sekunde fühlte sie sich wieder wach und agil und spürte eine ungeheure Kraft aufkommen. Kein Wunder. Die Energie des Affen war schon immer ihre eigene gewesen. Jetzt hatte sie ihr eine neue Richtung gegeben. Jahrzehntelang war sie mit der Energie des Affen – mit sich selbst also – in einem ausgeweglosen Kampf verstrickt gewesen. Der Konflikt hatte Energie gekostet, die ihr an anderer Stelle fehlte. Nun stand sie zu ihrer bewussten Verfügung.

#### Und täglich geht die Sonne auf

Obwohl sie sich von dem Moment an mit ganzer Kraft ihrem Studium ▶

\* Der Name ist frei erfunden und die Geschichte so geändert, dass eine Identifizierung nicht möglich ist.

# Eine Verständigung, die auf Submodalitäten ausgerichtet ist, bewegt sich jenseits jeder „normalen“ Gesprächsform.

widmen konnte, beklagte sie wenige Tage nach dem Gespräch, dass sie irgendwie die Orientierung verloren habe. Natürlich, denn von einem Moment auf den anderen war eine mächtige Überzeugung außer Kraft gesetzt worden, die ihr Halt gegeben hatte, wenngleich sie mit Leid verbunden gewesen war. Sie ist einfach nicht dumm, wie sie immer gedacht hatte. Das konnte sie noch gar nicht recht glauben.

Ich erinnerte mich an einen der genialen Einfälle Bandler und ließ sie ihre Erfahrung sich vergegenwärtigen, wie sie mit Begeisterung und Erfolg studieren kann. Diese Erfahrung sollte sie zusammenfassen und in ein neues Bild von sich selbst platzieren, und zwar an einem Platz, von dem sie wusste, dass dort jeden Tag die Sonne aufgeht. Die innere Repräsentation des Ortes, an dem die Sonne aufgeht, steht für die unerschütterliche Überzeugung von etwas, was wir für wahr halten. Denn wir mögen vieles bezweifeln, doch niemals, dass täglich die Sonne aufgeht. Ebenso wahr würde von jetzt an täglich sein, dass sie intelligent und zu einem Studium fähig ist. Sie reagierte erleichtert.

Seither sind viele Wochen vergangen. Anna sagt, dass diese Arbeit ihrem Leben eine starke, positive und dauerhaft neue Wendung gegeben hat. Und es ist auch so: Diese kaum fassbare, weil nie erwartete, Wandlung benötigt ihre eigene Zeit der Neuanpassung. Anna muss es sich immer wieder einmal vor Augen halten, damit sie auch glauben kann, dass dieses neue Leben jetzt ihre Wirklichkeit ist. Da gilt es gelegentlich, weiterhin unterstützend präsent zu sein.

## Die Fußangeln

Es ist beeindruckend, wie schnell und präzise Veränderungen geschehen, wenn man sich an dieses im Grunde einfache Rezept von Bandler hält: die Strategie, mit der eine Schwierigkeit erzeugt wird, auf der Ebene der Submodalitäten detailliert herauszuarbeiten, bis man sie selbst befolgen kann, innerhalb dieser Strategie eine Veränderung anzuregen und dort an einer Neuorientierung zu arbeiten, wo dies nicht von selbst geschieht.

Weshalb hat der Ansatz nicht mehr Verbreitung?

Zum einen ist es so: Selbst wenn es nur drei Fahrten zu befolgen gilt, kann ich dabei unerwartet in die Irre laufen. Eine Verständigung, die auf Submodalitäten ausgerichtet ist, bewegt sich jenseits jeder „normalen“ Gesprächsform. Geschichten und Inhalte aus dem Leben der Klienten spielen hier keine Rolle, wirklich keine. Denn der Ansatz von Bandler wirkt ausschließlich und direkt auf zeitunabhängige, neuronale Verschaltungen ein – und zwar an einem Ort, an dem das Gewebe unserer Lebensgeschichten erst entsteht.

Das verlangt vom Anwender, dem Coach oder Therapeuten, eine erhebliche Verschiebung seiner Aufmerksamkeit und ist für Klienten – die auf so etwas nicht vorbereitet sind und ihre Geschichten erzählen wollen – erst recht gewöhnungsbedürftig. Geschichten repräsentieren unsere Erfahrung nur unzureichend. Doch wir sind stark mit ihnen identifiziert.

Nach meiner Erfahrung können bei dieser Arbeit große Energien in kurzer Zeit frei werden – nicht nur kon-

struktive. Die können eine manische oder depressive Episode oder andere schwierige Zustände auslösen. Da ist Respekt vonnöten und bedächtiges Vorgehen. Ich muss wissen, wie ich meinen Klienten da schnell wieder herausholen kann, besser noch: Wo es sich anbietet, erkunde ich von vornherein Strategien, mit denen mein Klient schon einmal aus einer solchen Episode herausfand.

Mit diesem Vorgehen können in kurzer Zeit zentrale Lebensdramen verändert und ganze Lebenssysteme destabilisiert werden. Deshalb muss ich von Anfang an auf die Entwicklung und Verankerung einer neuen, gesunden Identität achten. Bandler achtete stets darauf, dass Neuorientierung und neues Selbstbild mit Freude und Begeisterung einhergehen. Das stimmt mit dem überein, was wir heute aus der Neurobiologie wissen. Nachhaltige Veränderung geschieht über starke positive Gefühle. ◀◀



### Zum Autor

**Frank Wartenweiler**

Psychotherapeut, NLP-Trainer und Autor in Zürich. Buchveröffentlichung u. a.: „Zauber-Spiegel Spiegel-Zauber“ (Junfermann, 2006).

# NEU: Jetzt testen!

## PSYCHOLOGIE » BRINGT DICH WEITER «

**EXTRA**  
ZUM HERAUSNEHMEN  
**Coaching-Karten**  
mit positiven Gedanken

**DISTANZ UND NÄHE**  
3 Bindungstypen und was sie in der Liebe brauchen

**TRAUMAFORSCHUNG**  
Diese neue Körpertherapie heilt die Seele

**WER BIN ICH?**  
24 SEITEN TESTS  
für mehr Selbsterkenntnis

„ERZÄHL DOCH MAL...“  
Wie Zuhören Sie zum guten Gesprächspartner macht

**EXKLUSIV:**  
**AUTORIN JULI ZEH**  
„Am glücklichsten bin ich, wenn man mich in Ruhe lässt“

### Ich mach mir keinen Druck mehr

6 Übungen, die Ihr Leben entspannen  
+ Test: Wie gestresst sind Sie wirklich?

D 6,50€ - A 6,50€ - CH 10,90 SFR // SEPTEMBER/OKTOBER 2016

AB SOFORT  
IM HANDEL

Erhalten Sie spannende Einblicke in sich selbst und andere durch überraschende Geschichten über Persönlichkeit, Gesundheit, Verhalten, Gefühle und Beziehungen.



**Jetzt versandkostenfrei für nur 6,50 Euro bestellen**  
unter [www.psychologiebringtdichweiter.de/einzelhefte](http://www.psychologiebringtdichweiter.de/einzelhefte)



# TRÄUME HABEN VORRANG

... zumindest in Coaching und Beratung.

Vom Umgang mit Träumenden und Traumbedeutungen.

VON DIETER LOBODA

**T**räume sind individuelle und kollektive unbewusste Verarbeitungsvorgänge, die in symbolischer Sprache an die Oberfläche gelangen. Wie Briefe des Unbewussten an uns. Und seit jeher versuchen Menschen, diese Briefe zu verstehen. Wir träumen besonders in Krisen, Lebenskonflikten, bei Trennungen, wenn wir krank sind – also angesichts schicksalhafter Ereignisse. Auch im hohen Alter werden verstärkt Traumaktivitäten beobachtet. Wie damit umgehen?

Gibt es überhaupt *die* richtige Methode? Wie können wir Träume mit nur bruchstückhafter Erinnerung an die Nacht verstehen? Wie erkennen wir hinter dem Symbolischen des Traumgeschehens die Botschaft?

Wir könnten den Traum als Märchen beschreiben. Ihn in einer Art Identifikation mit all seinen Figuren nachempfinden. Den Traum als Theaterstück inszenieren. Ihn umdeuten. Den Traum nach einer heilenden Botschaft durchmustern, als Hinweis verstehen oder als inneren Ratgeber in bestimmten Situationen nutzen. Wir können ihn als Rest des Vortages betrachten. Den Traum nach Objekt- und Subjektstufe analysieren. Ein Traumtagebuch führen oder eine Skulptur aus Ton formen.

Die Liste ließe sich noch weiter fortführen. Eine Methode möchte ich hier und heute näher beschreiben. Das bildunterstützte Coaching in der Traumberatung.

Unser Denken funktioniert über Bilder. Die Bilder werden multicodiert abgespeichert und bleiben abrufbar. Die Bilder enthalten zeitgleich Emotiona-

lität, Gefühle, Farben, Bewegung, beteiligte Personen, Wetterlage etc. Normalerweise kommunizieren wir mit anderen argumentierend, gleichviel ob als Lehrer, Ärzte, Forscher, Pastoren, Therapeuten oder Berater. Die visuellen Kanäle werden dabei – von wenigen Spezialisten einmal abgesehen – gewöhnlich vernachlässigt. Die Kunsttherapie weiß Bilder zu nutzen, z.B. wenn jemand die Sprache verloren hat.

In der „Deutung“ von Träumen gibt es einen Grundsatz von C.G. Jung: Wir können ohne Befragung des Träumers keinen Traum deuten.

Der Fall: Ein Mann, Mitte fünfzig, besucht ein Seminar der Arbeitsagentur, er ist seit eineinhalb Jahren arbeitslos. Er geht jeden Morgen aus dem Haus, so als würde er weiterhin zur Arbeit gehen. Er wurde nach 33 Jahren Betriebszugehö-

rigkeit entlassen und ist völlig desillusioniert. Er nimmt Antidepressiva, streitet mit seiner Frau, seine Kinder weinen oft. Er beschreibt seine Situation als hoffnungslos, isoliert sich von Freunden und erkrankt häufig an Infektionen. In unseren Gesprächen gelingt es mir kaum, Ermutigungen wirksam zu platzieren. Argumente lehnt er spontan ab. Sich auf die Lösung anstatt auf das Problem zu konzentrieren, scheint unmöglich.

Eines Tages spricht er von Schlafstörungen, ich höre von seinem mehrfach wiederkehrenden Traum. Sofort erinnere ich einen Grundsatz von Fritz Perls, dem Begründer der Gestalttherapie: Träume haben Vorrang!

Ich bereite mich mit Fragestellungen vor und ermutige ihn, ein Bild von seinem Traum zu malen. Das Bild hängt an der Wand und der Klient kann das erste Mal mit Abstand seine Situation betrachten. Mit meinen Fragen versuche ich, seine Resonanz auf das Bild zu verstärken, ihm schlummernde Stärken bewusst zu machen und sie zu aktivieren. Die Beteiligung aller Nervenzellen ist das Ziel. Meine Fragen sind stets offen und frei von einschränkenden Behauptungen. Sie richten sich an Wahrnehmungen und die Tendenz eines jeden, diesen Wahrnehmungen Sinn zu geben. Meine erste Frage, die sich als Schlüssel herausstellen sollte, hat sich inzwischen in meinem Beratungsalltag bewährt: Welchen Namen werden Sie dem Bild (siehe Abbildung) geben?

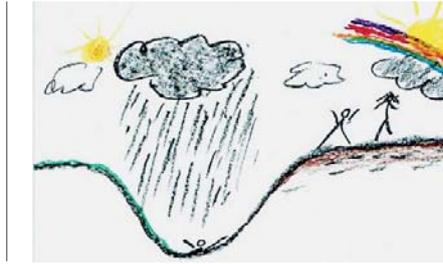
Er sagt: „SCHOCK!“ Seine Atmung beschleunigt sich und seine Hände werden fahrig. Ich bemerke bei ihm Schluckreflex, steile Augenbrauen. Und ich werte sie für mich als affektmotorische somatische Schemata nach Dawning und somatische Marker nach Damiano – Anzeichen für die erlebte Situation, die von der Fragestellung berührt wird. Ich frage weiter.

**Coach:** Was ist Ihnen passiert?

**Klient:** Ich habe aus der Zeitung erfahren, dass die Firma in Konkurs ist und ich gekündigt bin.

**Coach:** Was bedeutet die Wolke über dem Regentümpel?

**Klient:** Meist ziehen sie nach Gewittern davon.



**Coach:** Um welche Figuren handelt es sich unter dem Regenbogen?

**Klient:** Das sind meine Frau und ich, als wir früher oft am Regenbogen gegessen haben.

**Coach:** Wie haben Sie das so lange ausgehalten, sich über Wasser zu halten und so zu tun, als ob Sie Arbeit hätten?

**Klient:** Ich fühle mich als Versager und es ist mir alles peinlich. Andererseits habe ich immer eine gewisse Energie gehabt.

**Coach:** Was ist dabei das Schwerste gewesen?

**Klient:** Gefühle der Nutzlosigkeit und ein zerstörtes Selbstwertgefühl und die Scham vor meiner Frau. Auch die Ohnmacht gegenüber den Firmenbossen, denen ich gut 30 Jahre meines Lebens gewidmet habe.

**Coach:** Was wird sich in Ihrem Leben ändern, wenn das Problem gelöst sein wird?

**Klient:** Vielleicht wird meine Ehe wieder besser und ich lerne neue Menschen kennen und auch ein anderes Unternehmen.

**Coach:** Wie wird sich das gefühlsmäßig auswirken und woran können Sie es genau bemerken?

**Klient:** Ich werde wieder lachen können und habe mehr Geduld für meine Kinder.

**Coach:** Was bedeutet das Bild Ihres Traumes für Ihre Lebenssituation?

**Klient:** Ich müsste mein Verhalten ändern. Die kleinere Figur bin ich. Ich verhalte mich wie ein ängstliches Kind meiner Frau gegenüber. Deshalb ist sie auch größer dargestellt. Ich muss mich auf den Weg machen aus eigener Kraft.

Assoziation (Ideensammlung) und Amplifikation (Traumerweiterung) er-

möglichen einen weiteren Zugang zum Traum. Hier am Beispiel einer Märchenidentifikation und die Anregung als Regisseur und Bodyguard statt als Marionette den Prozess zu beeinflussen. Zum Schluss nehme ich eine Schachfigur. Ich bitte meinen Klienten, diese Figur an den Platz im Bildprozess zu stellen, an dem der Träumer sich in den nächsten Tagen befinden wird.

Er stellt die Figur unter dem Regenbogen auf. Damit befindet sie sich nicht mehr im Wasserloch.

**Coach:** Welche Märchenszene fällt Ihnen ein, die aussagekräftig für Ihr Verhalten sein könnte?

**Klient:** Ich denke an Prinz Eisenherz, der auch seine Gefühle nicht akzeptieren wollte. Am Ende ist es aber doch gelungen.

**Coach:** Wie sieht die Bildlandschaft von oben betrachtet für Sie aus, welchen Rat erkennen Sie darin?

**Klient:** Irgendwie erkenne ich einen normalen abwechslungsreichen Prozess, bei dem schlechte Wetterlagen sich irgendwie verziehen. Der Regenbogen macht mir Mut. Et kütt, wie et kütt, sagen die Kölner. (*Er lacht.*)

Nach gut anderthalb Stunden verabschiedete ich meinen Klienten.

Drei Tage später berichtet er am Telefon von einem offenen und konstruktiven Gespräch mit seiner Frau. Sie erzählte ihm von ihren Zweifeln und davon, dass sie bereits an eine Trennung dachte. Er fühle sich jetzt entlastet und schöpfe neuen Mut. Jedenfalls sei er nicht wirklich krank und lebe eigentlich im lebendigen Lebensprozess und hätte selbst keine Schuld. Die Medikamente will er weglassen. Er schreibt jetzt ein Traumtagebuch. ◀◀



**Zum Autor**

**Dieter Loboda**

Supervisor, Gestalt- und Hypnotherapeut, Clown-doktor, Buchautor („Bild-unterstütztes Coaching. Fotos, Träume, Arbeitsplätze“, Selbstverlag).

[mac-koblenz.jimdo.com](http://mac-koblenz.jimdo.com)



# WELCHE EMOTIONALE ENERGIE LEITET UNS?

Der Motivkompass: Ein Tauchgang zu den Hintergründen menschlichen Verhaltens.

VON DIRK W. EILERT

**W**arum findet Donald Trump im US-Vorwahlkampf so viel Unterstützung, dass er Präsidentschaftskandidat der Republikaner geworden ist? Weshalb zieht uns die eine Rednerin an, während uns ein anderer Redner abstößt? Betrachten wir Verhalten an der Oberfläche, wirkt es manchmal verwirrend und nicht nachvollziehbar. Machen wir uns jedoch bewusst, dass Verhalten nur die Spitze des Eisbergs

darstellt und beginnen wir damit, nach den Beweggründen zu tauchen, so klärt sich das Verständnis schnell auf. Denn die Antwort darauf, warum Menschen bestimmte Entscheidungen treffen und sich auf eine bestimmte Weise verhalten, liegt in der individuellen Ausprägung ihrer Motive.

## Motive als Motor und Kompass

Unter Motiv oder auch Bedürfnis verstehen wir die Neigung eines Menschen, nach einem Zielzustand zu

streben, der für ihn einen bestimmten Wert darstellt. Neigen wir zum Beispiel dazu unsere Handlungen immer wieder so auszurichten, dass wir dadurch in Kontakt mit anderen Menschen kommen – indem wir beispielsweise Partys besuchen oder uns abends mit Freunden in einem Café treffen –, so lässt sich von einem stark ausgeprägten Bindungsmotiv sprechen.

Weitere Beispiele sind die Bedürfnisse nach Einfluss, Ordnung oder Inspiration. Motive sind Motor und Kompass unseres Handelns zugleich: sie speisen

nicht nur die Energie hinter unserem Verhalten, sondern bestimmen auch, wie wir Ereignisse bewerten. Erfüllen sich unsere Bedürfnisse, fühlen wir uns glücklich. Tritt das Gegenteil ein, sind wir unglücklich. Spricht eine Rednerin unsere Motive an, fühlen wir uns angezogen, widerspricht ein Redner unseren Motiven, regt sich Widerstand in uns.

Welche Motive treiben uns hauptsächlich an? Neurobiologisch betrachtet steuern uns im Kern vier Grundmotive:

1. Inspiration & Leichtigkeit
2. Ordnung & Stabilität
3. Durchsetzung & Einfluss
4. Harmonie & Geborgenheit

Diese vier Grundmotive stehen in enger Verbindung mit der Aktivierung und Steuerung unserer Hormone. So spielt das Belohnungshormon Dopamin im Streben nach Inspiration und Leichtigkeit die tragende Rolle. Verstehen wir die Welt nicht, ist also das Bedürfnis nach Ordnung verletzt, so steigt das Stresshormon Cortisol in unserer Blutbahn an. Durchsetzung und Einfluss werden hauptsächlich durch Adrenalin und das Dominanzhormon Testosteron befeuert. Während hinter dem Bedürfnis nach Harmonie und Geborgenheit das Bindungsmotiv steht, welches durch Oxytocin genährt wird, auch als Kuselhormon bekannt.

Wie in der Abbildung (siehe Seite 62) dargestellt, lassen sich die beiden ers-

ten Motivpaarungen, also „Inspiration & Leichtigkeit“ sowie „Ordnung & Stabilität“ in gegenüberliegenden Positionen anordnen. Das gleiche gilt für „Durchsetzung & Einfluss“ und „Harmonie & Geborgenheit“.

Diese gegenüberliegenden Motivpole stellen dabei gegensätzliche Energien dar. Als Zwischenfelder zwischen diesen Polen ergeben sich im Motivkompass zwei weitere Achsen: eine senkrechte Achse mit den Ausprägungen *Ruhe* und *Aktion*, sowie eine waagerechte Achse mit den Ausprägungen *Genuss* und *Kontrolle*. Um den Motivkompass zu verstehen und im Alltag anzuwenden, geht es weniger darum, die verschiedenen Pole dieses Spannungsfeldes mit dem Verstand zu erfassen. Es geht vielmehr darum, ein Gefühl für die emotionale „Energie“ der einzelnen Pole zu bekommen. In der nachfolgenden Tabelle findet sich jeweils eine kurze Beschreibung zur Bedeutung der vier Hauptpole. Die Grundmotive sind zwar bei allen Menschen aktiv, bei den meisten dominieren aber ein bis zwei. Wenn Sie die Beschreibungen kurz auf sich wirken lassen und sich dabei einen typischen Tag vergegenwärtigen, der Sie glücklich macht, erkennen Sie sehr schnell, welche Grundmotive bei Ihnen vorherrschen.

In einer von mir im Frühjahr 2016 durchgeführten Studie ordneten 128 Versuchspersonen insgesamt 100 unterschiedliche Motivbegriffe in den Motivkompass ein. Im Ergebnis fan-

den die 64 aussagekräftigsten Motivbegriffe ihren Platz, wie in der Darstellung des Motivkompasses zu sehen. Dabei geht es weniger um die exakte Position der einzelnen Begriffe, sondern vielmehr um die Motivfelder, die sich daraus ergeben.

Der Motivkompass lässt sich für unterschiedliche Zwecke einsetzen. Zwei Beispiele.

### Verhalten verstehen

Betrachten wir den US-Vorwahlkampf, so stellt sich die Frage, warum Donald Trump trotz verbaler Ausfälle und Eskapaden auf seinem Weg zur Präsidentschaftskandidatur sein Ziel so gut erreichte.

„Ich könnte mitten auf der Fifth Avenue stehen und jemanden erschießen, und ich würde keine Wähler verlieren“, sagte Trump am 23. Januar 2016 bei einem Auftritt im christlichen Dordt College in der Stadt Sioux Center in Iowa. Mit Blick auf den Motivkompass: Wo würden wir Donald Trump in seiner Wirkung als Person positionieren? Betrachten wir seine Auftritte und seinen Wahlslogan „Make America Great Again“ können wir ihn irgendwo im Motivfeld von Durchsetzung und Einfluss einordnen. Die oben genannte Aussage von Trump zählt ebenfalls auf dieses Feld ein. Er könnte im übertriebenen Sinne zwar jemanden erschießen, wenn er sich hingegen ohrfeigen ließe ohne sich zu wehren, ▶

#### Inspiration & Leichtigkeit:

Inspiration durch Neues suchen und frische Ideen kreieren, sowie flexibel und spontan handeln. Es geht um Leichtigkeit, Kreativität und Lebenslust. Veränderungen werden mit offenen Armen begrüßt.

#### Durchsetzung & Einfluss:

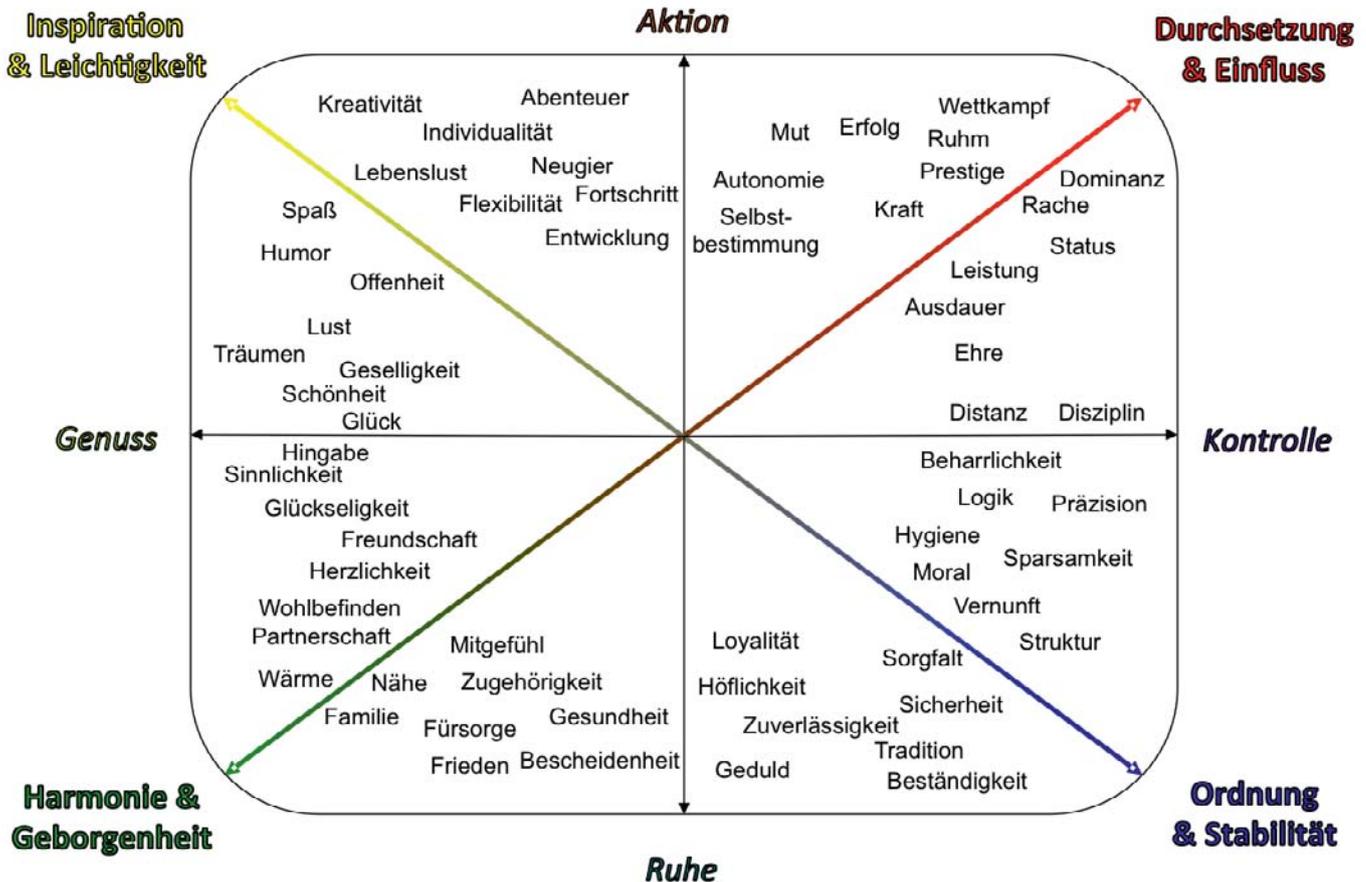
Fokussiert und kraftvoll handeln, sich gegen Widerstände durchsetzen und Ziele erreichen, sowie Einfluss aufbauen. Es geht um energiegeloses und zielorientiertes Voranschreiten.

#### Harmonie & Geborgenheit:

Zwischenmenschliche Wärme und harmonische Beziehungen pflegen, sowie ein friedliches und partnerschaftliches Miteinander bewahren. Es geht um Fürsorge, Wohlbefinden und Empathie.

#### Ordnung & Stabilität:

Mit Sorgfalt und Genauigkeit die Situation betrachten und analysieren. Struktur und Verstehen sind wichtig. Es geht um vernünftiges und sauberes Abwägen, sowie um Sicherheit, Beständigkeit und Moral.



so würde ihn dies definitiv Wähler kosten. Denn dies würde zu Abzügen im Motivfeld Durchsetzung führen. Der Zuspruch, den Trump erfährt, scheint darin begründet zu sein, dass ein Teil der US-Amerikaner sich die alte Kraft und den Status der USA zurückwünscht. Denn genau dieses Motivfeld spricht Trump mit seiner Person und seiner Kampagne an.

**Wirkung optimieren**

Stellen sie sich vor, Sie sind auf einer Veranstaltung, auf der Sie unterschiedliche Redner erleben. Die erste Rednerin betritt die Bühne. Sie spricht mit ruhiger und leiser Stimme, lächelt viel. Ihre Gesten sind weich und sanft. Wo würden Sie diese Rednerin im Motivkompass positionieren? Es geht nicht darum, zu erraten, welche Persönlichkeit die Person hat, sondern lediglich wie diese auf Sie wirkt. Nach ihr betritt der zweite Redner die Bühne. Er redet laut und in kurzen Sätzen. Seine Worte unterstreicht

er mit harten und zackigen Gesten. Wenn er Dinge betont, zieht er immer wieder die Augenbrauen zusammen, ansonsten bewegt er seine Mimik wenig, zeigt eher ein Pokerface. In welcher Position im Motivkompass erleben Sie diesen Redner? Wenn ich diese Beispiele in meinen Vorträgen bringe, ordnen die meisten Zuhörer die Rednerin eher im Motivfeld „Genuss“ ein, also zwischen grün und gelb. Der zweite Redner wird von den meisten ganz klar im Feld „Durchsetzung & Einfluss“ (rot) positioniert. Daran sehen wir: Körpersprache wirkt auf die Motive der Zuhörer. Ob wir uns von einem Redner angezogen oder abgestoßen fühlen, hängt neben dem gesprochenen Wort erheblich damit zusammen, welche körpersprachlichen Signale wir von ihm empfangen. Eine aufschlussreiche Frage zur Optimierung der eigenen Wirkung lautet also: welche Motivfelder sind bei meinen Zuhörern hauptsächlich aktiv? Wem es körpersprachlich und inhaltlich gelingt die aktiven Motivfelder zu

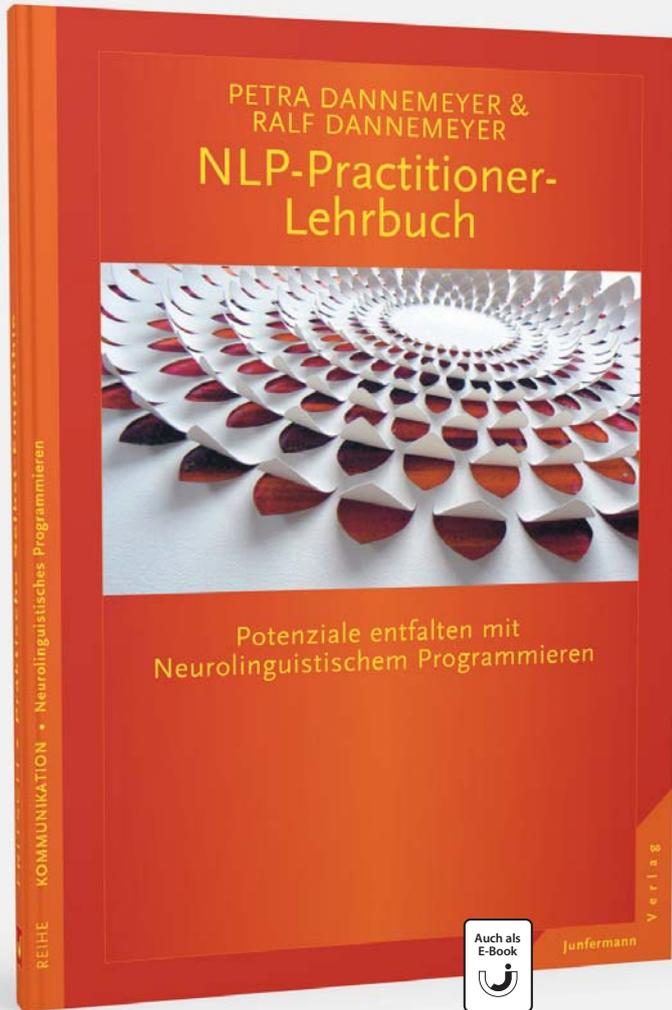
bedienen, wird in glückliche Gesichter schauen.

So lässt sich der Motivkompass nutzen: Achten Sie in nächster Zeit einmal auf das Verhalten Ihrer Mitmenschen oder beobachten Sie sich selbst, und fragen Sie sich: welches der vier Hauptmotivfelder erfüllt dieses Verhalten? So kann der Motivkompass sich schnell in praktisches Handwerkszeug verwandeln. Sie werden merken, wie Ihnen immer öfter die Beweggründe hinter den Handlungen bewusst werden. Und das ist nicht nur der Schlüssel dazu, Menschen und die eigene Wirkung zu verstehen, sondern auch die Grundlage für eine empathische Kommunikation. ◀◀



**Zum Autor**  
**Dirk W. Eilert**  
 Experte für nonverbale Kommunikation und Entwickler der Mimikresonanz-Methode.

Neues  
NLP-  
Grundlagenwerk!



304 S., kart. • € (D) 28,90 • ISBN 978-3-95571-487-1



## Petra und Ralf Dannemeyer NLP-Practitioner-Lehrbuch

NLP ist eine abenteuerliche Reise zu sich selbst!

Petra und Ralf Dannemeyer präsentieren in diesem Grundlagenwerk alle Theorien und Interventionen der Practitioner-Stufe.

Jedes Kapitel umfasst vier Aspekte:

1. eine fundierte Erläuterung des Themas,
2. Fallbeispiele zur Illustration der Theorien,
3. genaue Schritt-für-Schritt-Anleitungen der Interventionen sowie
4. Übungen und Reflexionen für effektives Selbstmanagement.

Die Autoren verwirklichen eine ganzheitliche Sichtweise, die Veränderungsarbeit auf den Ebenen von Körper, Geist und Seele ermöglicht. Daher ist dieses Buch zum Selbststudium ebenso geeignet wie zur Vorbereitung und Begleitung einer curricularen Practitioner-Ausbildung.

## Buchlesung – NLP-Abend mit Konzert

Eintritt frei

23. September 2016, perspektiven-Seminarzentrum, Weimar

30. September 2016, Adina Hotel Hamburg Michel, Hamburg

30. Oktober 2016, Leonardo Hotel Royal Alexanderplatz, Berlin (aus Anlass des DVNLP-Kongresses)

Anmeldungen hier erbeten: <http://www.nlp-perspektiven.de/s-nlp-kostprobe-schnupperworkshops/>



## Tagesseminar zum Buch: Deine Potenziale entfalten ...

Teilnahmebeitrag: 129,- €

24. September 2016, perspektiven-Seminarzentrum, Weimar

01. Oktober 2016, Adina Hotel Hamburg Michel, Hamburg

31. Oktober 2016, Leonardo Hotel Royal Alexanderplatz, Berlin (aus Anlass des DVNLP-Kongresses)

Anmeldungen hier erbeten: <http://www.nlp-perspektiven.de/s-deine-potenziale-entfalten/>

Bestellen Sie bei [www.junfermann.de](http://www.junfermann.de) – wir liefern versandkostenfrei!



# GESPENSTER, DRACHEN & CO

Auch Kleinkinder können aktiv ihre Ängste bewältigen.

VON **KIRSTEN  
FRIELINGHAUSEN-LABITZKY**

Nach einem schönen Tag war es Zeit für meinen kleinen Sohn ins Bett zu gehen. Er war damals gerade zwei Jahre alt. Abendessen, Zähneputzen, Waschen und die Gute-Nacht-Geschichte liefen super. Alles war wie immer und die Routine tat allen gut. Doch von jetzt auf gleich war die gute Laune meines Sohnes weg und er wollte nicht mehr ins Bett. Er lief in seinem kleinen Gitterbett hin und her, zeigte mit seinem Finger immerzu hoch an die Decke und sagte, dass Fliegen da oben wären. Versuche ihn zu beruhigen schlugen fehl. Und auch Versuche die Fliegen zu „verscheuchen“ schlugen fehl. Mein Sohn weinte und schrie, an ein entspanntes Einschlafen war nicht zu denken. Dieses „Drama“ wiederholte sich fortan allabendlich. Eltern kennen das. Meine Beruhigungsversuche gipfelten darin, dass mein

Sohn abends vor dem Schlafen in jeder Hand mit einer Fliegenklatsche, die er sich vorher farblich aussuchen durfte, in seinem Zimmer auf Jagd ging. Doch auch das war keine Lösung. Nach etwa fünf Minuten waren die Fliegen wieder da und das Drama begann von vorn. Dann kamen mein Mann und ich als NLPler auf die Idee, mit dem Kleinen eine Submodalitätenarbeit zu machen. Also an seiner inneren Wahrnehmung der Fliegen zu arbeiten und diese so zu verändern, dass er keine Angst mehr haben würde. An einem Nachmittag setzten wir uns auf das Sofa und mein Mann fragte, wie so eine von den Fliegen, die er abends jagte, beschaffen ist. Ob sie groß oder klein ist. Die Fliege war groß und braun. Unser Sohn fand die Fliege nicht so schön und kuschelte sich an seinen Papa. Wir baten ihn dann die Fliege bunt zu machen und unser Sohn machte sie gelb. Das war schon besser. Aber Angst hatte er trotzdem noch. Also sagten wir ihm,

dass er die Fliege kleiner machen solle. Da nahm er seine Hand und mit einer Bewegung von Zeigefinger und Daumen machte er die Fliege kleiner.

Danach wurde alles gut. Die Angst vor Fliegen war weg! Nur einmal noch sah er eine Fliege. Und als er dann die Anweisung bekam, die Fliege gelb und kleiner zu machen, war alles gut. Seitdem erlebten wir bei ihm keine Angst mehr vor Fliegen.

Das funktioniert übrigens auch hervorragend mit Gespenstern. Zwar gab es hier eine Farbvariante, aber es fiel ihm immer einfacher seine Angst selbst zu bearbeiten. Sobald er ein Gespenst sieht, es heißt bei ihm stets Huihuh, frage ich ihn, ob es ein liebes Gespenst ist. Wenn ja, ist alles ok. Wenn nicht, weise ich ihn an es kleiner zu machen und frage ihn, welche Farbe er dem Gespenst geben möchte. Dann nimmt er seine Hand, macht mit Zeigefinger und Daumen das Gespenst klein und meist färbt er es rosa.

Mittlerweile nutzt er die Farben Gelb und Rosa generell, wenn er Angst hat. Sie geben ihm Sicherheit und mein Mann und ich unterstützen ihn dabei.

Fazit: Submodalitätenarbeit kann den Familienalltag erheblich erleichtern. Sobald ein Kind etwas mit groß und klein, nah und fern sowie mit Farben anfangen kann, ist Submodalitätenarbeit möglich! Dabei spielt es keine Rolle, ob die Bezeichnung gelb das Gelb der Erwachsenen meint oder sich das Kind eine andere Farbe darunter vorstellt. Entscheidend ist, dass es weiß, was es meint. Auch Kleinkinder können mit Unterstützung ihre innere Wahrnehmung verändern und damit Ängste besiegen. Und Eltern sind nicht machtlos gegen diese „unbegründeten Ängste“.



Zur Autorin  
**Kirsten Frielinghausen-  
Labitzky**

Wirtschaftsjuristin, Trainerin (DVNLP), Lerncoach (nlpaed), Kooperation mit NLP-Impulse.com in Soest.  
[www.jeder-kann-lernen.de](http://www.jeder-kann-lernen.de)



## 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.

#### Berlin

SKE Schmidt Kommunikations Entwicklung,  
Heylstr. 24, D-10825 Berlin,  
Tel.: +49 30 85079977, kcs@ske-schmidt.de,  
www.ske-schmidt.de

**Termine: 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: 24.-27.10.2016 + 24.-27.04.2017**

**Lehrtrainer: Marcel Hübenthal**

#### Berlin/Düsseldorf/ Lübeck/München/ Saarbrücken

Eilert-Akademie,  
Frieda-Arnheim-Promenade 14,  
D-13585 Berlin, Tel. +49 30 36415580,  
info@eilert-akademie.de,  
www.eilert-akademie.de

**Termine: Berlin: 27.-30.10.2016,  
08.-11.12.2016**

**Düsseldorf: 22.-25.09.2016**

**Lübeck: 01.-04.09.2016**

**München: 17.-20.11.2016**

**Saarbrücken: 24.-27.11.2016**

**Lehrtrainer: Dirk W. Eilert**

#### Braunschweig

Barbara Knuth & Team, NLP-Coaching-  
Mediation, Organisationsberatung,  
Löwenwall 6, D-38102 Braunschweig,  
Tel.: +49 49531 341020,  
info@knuth-team.de,  
www.knuth-team.de

**Termine: 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: 08.-11.09.2016,  
22.-25.09.2016 + 20.-23.10.2016,  
17.-20.11.2016 + 01.-04.12.2016**

**Harz/Isenburg: 27.-30.04.2017**

**Supervision für wingwave®-Coaches:**

**01.10.2016 + 04.03.2017**

**Lehrtrainerin: Stefanie Jastram-Blume**

#### Bremen/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: Essen: 17.-20.11.2016**

**Bremen: 2x2 Tage**

**25.-26.02.2017 + 11.-12.03.2017**

**Kassel: 19.-22.06.2017**

**Lehrtrainerin: Anja Kenzler**

#### Düsseldorf

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

**Termine: 01.-04.09.2016 + 24.-27.11.2016**

**Lehrtrainer: Robert Reschkowski**

#### Hamburg

Besser-Siegmund-Institut,  
Mönckebergstr. 11, D-20095 Hamburg,  
Tel. +49403252849-0, www.besser-siegmund.de,  
info@besser-siegmund.de

**Termine: 15.-18.09.2016 + 13.-16.10.2016,  
01.-04.12.2016**

**wingwave®-Trainer-Ausbildung:**

**Hamburg: 24.-28.10.2016**

**Lehrtrainer: Cora Besser-Siegmund,  
Harry Siegmund, Lola A. Siegmund**

#### Hannover

Wiezorrek Institut,  
Blumenhagenstr. 7, D-30167 Hannover,  
Tel. +49 162 6193376, elkeaw@t-online.de

**Je 2x2 Tage Blockseminar:**

**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-Wiezorrek**

#### 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: 06.-09.10.2016,  
10.-13.11.2016**

**Paris: 13.-16.10.2016**

**Ravensburg: 08.-11.09.2016,  
20.-23.10.2016**

**Willich: 29.09.-02.10.2016 + 01.-04.12.2016**

**Lehrtrainer: Reinhard Wirtz**

#### 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: 16.-19.11.2016**

**wingwave®-Supervisionstag in Zürich:**

**25.06.2016**

**Lehrtrainer: Roger Marquardt**

#### 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: 03.-06.11.2016**

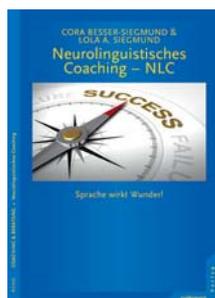
**Lehrtrainer: Arpito Storms**

### Vertiefungsseminare für wingwave-Coaches zu folgenden Themen:

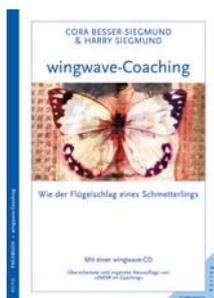
- Imaginative Familienaufstellung
- Imaginationsverfahren
- Timeline-Coaching
- Organisations- und Themen-  
aufstellung
- Work-Life-Balance
- Performance- und Präsentations-  
coaching
- Energetische Psychologie
- Business Coaching
- Emotionale Intelligenz
- Coaching für Kinder und  
Jugendliche
- Sportcoaching
- Euphorie- und Burnout-  
management als  
Prophylaxe (Konsum rückwärts)
- Interkulturelle Kompetenz

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

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



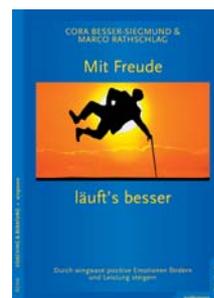
€ 25,90  
ISBN 978-3-95571-446-8



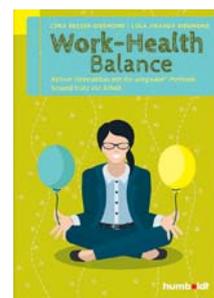
€ 24,90  
ISBN 978-3-95571-415-4



€ 22,90  
ISBN 978-3-87387-733-7



€ 18,90  
ISBN 978-3-87387-956-0



€ 19,99  
ISBN 978-3-86910-515-4



€ 49,90  
ISBN 978-3-87387-759-7

## Nach dem Buch ist vor dem Buch

Es kommt bei der Kundschaft gut an, wenn ich als Trainerin, Beraterin oder Coach mein Buch überreichen kann: als Dreingabe und nette Geste – ein Instrument aus dem Kästchen des vielgepriesenen Content-Marketings. Ein eigenes Buch zu schreiben liegt im Trend. Barbara Budrich zeigt, wie's geht, und zwar von Grund auf. Es beginnt mit dem Nachdenken darüber, wofür ich überhaupt eine Expertin, ein Experte bin. Was kann ich besonders gut? Zu welchen Themen im beruflichen Bereich wird mein Rat besonders oft eingeholt?

Es geht also nicht darum, mit meinem Buch gleich große Massen ansprechen zu wollen, sondern zu erkunden, wofür ich professionell brenne. Und für welche Zielgruppe das, was ich in meinem Feld besonders gut kann, von höchstem Interesse ist. Ich lerne in dem Buch, wie ich mich positioniere und meine Zielgruppe erkenne, die ich dann auf klar definierte Traumkunden eingrenze. Bis hin zu einer „Persona“ als Ideal-Repräsentanten, die ich mir beim Konzipieren und Schreiben mental mit an den Tisch

setze. Ich erfahre, mit welchen Mitteln ich diese Persona für mich und mein Wissen begeistern kann. Die Autorin gibt Tipps für das Konzept, das Exposé, für den Schreibflow und zum richtigen Zitieren.

Sie ist selbst Verlegerin, davon profitiert die Lektüre. Barbara Budrich weiß, was Verlage von Autoren erwarten. Wo sie mittlerweile gern sparen. Wie man schwarze Schafe unter ihnen erkennt. Ja, die Realität, selbst im seriösen Verlagsgeschäft, kann ein bisschen mutlos machen. Fast Hunderttausend Bücher erscheinen in Deutschland Jahr für Jahr – mehr oder weniger gut lektoriert, korrigiert und gestaltet. Und selbst wenn dies in hoher Qualität geschieht, garantiert das keineswegs den Erfolg. Nun beginnt nämlich mein Content-Marketing von vorn: mit Blog und Social Media und Newsletter. Bei Budrich steht: „Nach dem Buch ist vor dem Buch.“

Lohnt sich das Ganze? Die Autorin sagt: ja. „Schreiben ist in Zeiten des allgegenwärtigen Geschriebenen eine Kompetenz, die heute mehr denn je gebraucht wird ...“, schreibt Budrich auf S. 69. Ein Ghostwriter kann nur selten die Lösung sein. Mit der Arbeit an einem Buch bin ich auf fordernde

und sehr förderliche Weise zu einem Prozess der Selbstverständigung und des Sortierens angehalten: Was kann ich, was habe ich bisher wie und zu welchem Nutzen gemacht und wie kann ich es strukturieren und weitergeben. Sprache ist Ausdruck des Denkens. Und wer gibt das schon gern ab.

Regine Rachow ◀



### Schreib Dich an die Spitze

Barbara Budrich

budrich Inspirited, 2016 | 14,90 €



### Act creative!

Effektive Tools für Beratung, Coaching, Psychotherapie und Supervision

Christian Stadler, Sabine Spitzer-Prochazka, Eva Kern, Bärbel Kress

Klett-Cotta, 2016 | 29,95 €

Wir haben uns super auf den nächsten Teamprozess, das Einzel-Coaching

oder die Supervision vorbereitet. Und wir hätten gern noch „einen Joker in der Hinterhand“, wie die Autoren schreiben, – für den Fall, dass unser „Plan“ nicht aufgeht. Dafür ist „Act creative“ die richtige Lektüre. Für die Klientin zum Beispiel, die heute kommt und die sich schon bei der letzten Konsultation mit ihrem Konflikt

im Kreis drehte. Mittels ausführlichem Navigator finde ich auf S. 172 die Anleitung für ein Tool mit dem Namen „Selbststeuerungskreis“. Kreis, Selbststeuerung – das passt. Später im Coaching zeichne ich dann auf ein Flipchart gut erkennbar ein Plus, in einigem Abstand daneben ein ebenso dickes Minus und verbinde beide Pole mit zwei im Halbkreis gezeichneten Pfeilen zu einem Kreislauf. Das Plus steht für Zeiten, in denen sich die Klientin wohlfühlt. Das Minus symbolisiert die immer wiederkehrende

Konfliktsituation. Wir kommen in Verbindung. Wo steht die Klientin im Moment? Was fühlt sie, was denkt sie? Was tut sie? Und wie geht es dann weiter? Siehe da, die Klientin bewegt sich weg vom Konflikt. Willkommen im Veränderungsprozess!

Die vier Autoren werden u.a. als Psychodrama-Praktiker ausgewiesen. Ihr Buch steckt voller Joker-Übungen für „handlungsorientierte“ Profis. Kurz & knapp und gut gegliedert findet sich das Wichtigste dazu: worum es geht, für wen das taugt, wie lange es dauert, was genau zu tun ist, wie ich es präsentiere usw. Ich entdeckte im Buch Klassiker, wie „leerer Stuhl“, und Moderneres, wie Impro-Elemente. Und mir gefällt, dass hier viel mit inneren Anteilen gearbeitet wird.

RR ◀



### Ein Himmel voller Fragen

Methoden- und Praxisbuch für Gruppen  
Carmen Beilfuß  
Carl-Auer, 2015 | 19,95 €

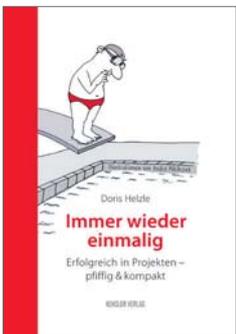
*Was macht das Leben dort, wo du jetzt gerade bist, für dich lebenswert?*  
Gute Frage!

Wer stellt sie mir? Carmen Beilfuß in ihrem neuen Buch. Die Psychologin, Therapeutin, Supervisorin, ist für mich seit ihrem ersten Frage-Buch („Fragen können wie Küsse schmecken“) schlicht die Expertin fürs richtige Fragen. Sie weiß, wie wir mit

unserem Gegenüber in einen echten Kontakt kommen können. Eine gute Frage vermag zwei Menschen für den Moment auf wunderbare Weise zu verbinden. Und sie ist deshalb jederzeit einem guten Rat vorzuziehen.

Die Unterzeile ihres neuen Buches, „Systemische Interviews“, nehme ich zunächst wörtlich und ich freue mich auf Interviews, die Carmen Beilfuß mit anderen führte. Mit dem, was ich stattdessen lese, bin ich völlig zufrieden. Die Fragen sind so direkt und

einfühlsam formuliert an mich gerichtet, dass ich schon nach wenigen Seiten Lektüre in gutem Kontakt mit mir selbst bin. Raffiniert! Die Autorin hat ihre Fragen in Lebensphasen (Kindheit, Jugend, Familiengründung etc.) und Themen (etwa Liebe, Gesundheit, Arbeit) gegliedert. Und fast eine jede hat das Potenzial, die Leserin in tiefe Selbstreflexion zu führen. Jugend: Welche Freiräume hast du dir erobert? Abschied und Neubeginn: Welcher Anfang hat dich wahrlich verzaubert? Glaube und Spiritualität: Mit wem sprichst du im Geiste manchmal? Hoffentlich fällt mir bei Recherchen oder in der Beratung diese und jene Frage wieder ein! RR ◀



### Immer wieder einmalig

Erfolgreich in Projekten – pfiffig & kompakt  
Doris Henzle  
Kehsler, 2016 | 12,95 €

Manches habe ich schon gehört, doch hier kommt es so

frisch und appetitlich um die Ecke, dass ich gern anbeiße. Es geht bei Doris Henzle um Projekte und die Frage, wie wir sie zur besten Zufriedenheit bewältigen. Zum Beispiel indem wir uns gleich in der Planung Zeit nehmen für die Frage, was geschehen muss, damit das Projekt eindrucksvoll Schiffbruch

erleidet. Und zwar im Team (Team = „Toll, ein anderer mag’s!“ – statt „... macht’s!“). Das Ergebnis ist eine überschaubare Liste mit Risiken, die wir, erfinderisch und motiviert sofort mit Gegenmaßnahmen komplettieren. Es gibt vermutlich nur sehr wenige Bücher zum Projektmanagement, die sich so vergnüglich lesen. Das ist Absicht, denn gute Laune ist keineswegs der schlechteste mentale Zustand für einen Projekt-Menschen.

Auf der hinteren Umschlagseite wurmt mich der gängige, doch prinzipiell unverzeihliche Reduktionismus: „Ein vergnügtes Gehirn tickt einfach am besten.“ Was habt ihr nur alle mit dem Gehirn. Ist doch auch nur Körper! Davon abgesehen nehmen mich Humor und Sprachwitz überwiegend ein. Umso mehr, da es trotzdem auch um Handfestes wie Pflichtenheft und Fachkonzepte geht. Was mir außerdem hilft am Ball zu bleiben: dass Doris Henzle als Projekt-Beispiel den perfekten Bruch einer Gangsterbande bietet. Den Projektgeschädigten unter den Lesern empfehle ich die Potenzialanalyse des Gangsterbosses auf den Seiten 120 und 121. Regine Rachow ◀



### Das hab' ich alles schon probiert

Warum wir uns mit Veränderung so schwertun  
Horst Lempart  
Junfermann, 2016 | 14,90 €

Wozu sich überhaupt verändern? Es fällt doch so schwer. Tatsächlich

allerdings ist der Wunsch nach Veränderung selten der Anlass, weshalb Menschen einen Coach oder Berater aufsuchen. In der Regel ist es ein unerfülltes Bedürfnis, eine Bedürftigkeit,

eine Unzufriedenheit. Und meist tragen die Anderen dafür die Schuld. Die müssen sich dann verändern.

„Wer von Anderen fordert, dass sie sich verändern, damit seine Bedürfnisse befriedigt werden, legt sein Schicksal in deren Hände“, schreibt Horst Lempart in seinem neuen Buch. Was entsteht, sind Wut und enttäuschte Erwartung, will sagen: tiefe Verärg-

erung, die jede Veränderung blockiert. Solche Blockaden nennt Horst Lempart „chains“, wörtlich „Ketten“, mit denen wir uns selbst fesseln. Uns davon zu befreien, müssen wir Vertrautes aufgeben. Zur Veränderung benötigen wir vor allem einen Wechsel im Fokus – weg von der Angst vor dem Neuen und Fremden, hin zum erwünschten Ziel und zur antizipierenden Vision des angestrebten Zustands. Das Buch zeichnet sich durch Verständlichkeit, Transparenz und eine erfolgreiche Vermittlung von Theorie und praktischen Beispielen aus. Peter Burg ◀



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

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

**UNSERE ARBEITSSCHWERPUNKTE**

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

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



**Besser-Siegmund Institut**

Mönckebergstraße 11  
D-20095 Hamburg  
Fon: 040 3252849 0  
Fax: 040 3252849 17  
info@besser-siegmund.de

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



**DR. PETRA DANNEMEYER  
RALF DANNEMEYER**

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

**UNSERE SCHWERPUNKTE:**

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

**UNSER TEAM:**

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

**perspektiven**

**Institut für Mentaltraining**

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

**WWW.NLP-PERSPEKTIVEN.DE**



**perspektiven**  
Institut für Mentaltraining



**KATJA DYCKHOFF  
THOMAS  
WESTERHAUSEN**

**Inhaber des Trainings-  
und Lehrinstitutes  
„POWER RESEARCH  
SEMINARE“.**

Wir sind ein international tätiges Beratungs-, Trainings- und Coaching-Unternehmen mit mehr als 20 Jahren Erfahrung im InHouse-, Industrie- und Business- sowie offenen Trainingsbereich.

**INHOUSE SEMINARE & SCHWERPUNKTE:**

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

**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

NLP Master, DVNLP Start 22.–25.09.2016  
NLP Explorer I (Start NLP-Practitioner, DVNLP) 08.–09.10.2016  
Bühnenpräsenz/Start NLP-Trainer, DVNLP 04.–06.11.2016

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

### MEINE SCHWERPUNKTE:

- wingwave® Coaching: DIE AUSBILDUNG  
Bremen: 08.-11.09., 22.-25.09., 20.-23.10.,  
17.-20.11. und 01.-04.12.2016  
Harz/Ilseburg: 04.-07.05.2017
- Workshop „wingwave® Supervision“  
01.10.16 und 04.03.2017
- wingwave® Vertiefungsseminare  
Neurolinguistisches Coaching (NLC) Basis  
29.-30.08. und 28.-29.10.2016
- Euphorie Management/Burn Out  
Prophylaxe 10.-11.10.2016



**Stefanie Jastram-Blume**

Tel.: 0421 47 88 68 76

Mobil: 0171 12 64 13 5

info@sjb-beratung.de 

WWW.WINGWAVE-INSTITUT-BREMEN.DE



## DR. GUNDL KUTSCHERA

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

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

- Kutschera-Resonanz® Aus- und  
Weiterbildungen (Practitioner,  
Coach, Master, Trainer)
- Mediation, Supervision, Lebens-  
und Sozialberatung
- Europaweite Zert.: ISO 9001:2015  
& ISO 17024
- Mentaltraining für Unternehmen
- Seminare für Eltern, Paare, Kinder,  
PädagogInnen

### Institut Kutschera

Eisvogelgasse 1/1, 1060 Wien

Tel.: +43 1 597 5031

office@kutschera.org

WWW.KUTSCHERA.ORG



## GABRIELE LÖNNE

Consultant, Coach,  
Lehrtrainer, Speaker  
Mental Guard®ACADEMY  
Privatpraxis HP (Psych)

AUSSTELLERIN & REFERENTIN  
ZUKUNFT PERSONAL 2016:  
FÜHRUNGSKRAFT?  
UND WELCHE KRAFT FÜHRT SIE?  
INTRINSISCHE RESILIENZ FÜR  
CHARISMATISCHE FÜHRUNG

Machen Sie sich frei von einengenden  
Gedanken, überholten Verhaltens-  
mustern, belastenden Emotionen!  
Bestimmen Sie Ihr Denken und Handeln  
selbst! Geben Sie sich die Chance, be-  
eindruckendes Charisma zu entwickeln!  
Nutzen Sie Ihre Potentiale!

### DO IT! NOW!

#### Gabriele Lönne

Consulting & Coaching  
Thünerweg 11 • 26532 Großheide  
T 04936 8458 • F 04936 8435  
kontakt@loenne.info

WWW.LOENNE.INFO



## JUDITH SACHS

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



## PETER HERWIG

Management Executive Coach (ECA)  
Lizenzierter 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](http://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](http://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





## THIES STAHL

*multilevelsystemwork*

**Ausbildung und Supervision für professionelle Kommunikatoren**

Diplom-Psychologe, ausgebildet in Gesprächspsycho-, Gestalt-, Familien- und Hypnotherapie, NLP und etlichen Formen Systemischer und Struktur-Aufstellungsarbeit, lehrt einen integrativen *multilevelsystemwork*-Ansatz.

**3-MODULIGE AUSBILDUNG ZUM *multilevelsystemcoach*:**

- *multilevelsystemwork individuals* (NLP-Techniken und andere Process Utilities für die Arbeit mit Einzelnen)
- *multilevelsystemwork systems* (NLP- und andere Interventionsmuster für Paare, Teams und Mediations-Systeme)
- *multilevelsystemwork generations* (Interventionsformen für die Auflösung generationsübergreifender Verstrickungen)

### Thies Stahl Seminare

Dipl.-Psych. Thies Stahl  
Planckstraße 11 • D-22765 Hamburg  
Tel.: 040 63679619  
Fax: 040 79769056  
TS@ThiesStahl.de

**WWW.THIESSTAHL.DE**



## 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](mailto:scheinert@junfermann.de)

Der Anzeigenschluss für Ausgabe 5 ist der 23.09.2016.

# SEMINARE UND AUSBILDUNGSANGEBOTE

## NLP-AUSBILDUNGEN

### Der Jubiläums-Practitioner

20 Jahre perspektiven-Institut: Das wird gefeiert! Pünktlich zum Jubiläum erschien im Junfermann Verlag unser „NLP Practitioner-Lehrbuch“ (im Buchhandel erhältlich), das erstmals in der neuen Ausbildung eingesetzt wird. Und: Wir schenken unseren Teilnehmer/innen die Hälfte der Seminargebühr für diesen Practitioner (DVNLP).

**Termine: 25.–27. November 2016**  
**09.–11. Dezember 2016**  
**06.–08. Januar 2017**  
**10.–12. Februar 2017**  
**17.–19. März 2017**  
**05.–07. Mai 2017**

### Trainer:

Dr. phil. Petra Dannemeyer,  
Ralf Dannemeyer  
NLP-Lehrtrainer, Lehrcoaches, DVNLP, ECA

Statt 2.700,- € zum Jubi-Preis von 1.350,- € (Endpreis inkl. Seminarpauschale / kleine Pausenverpflegung, mehrwertsteuerfrei).  
DVNLP-Zertifizierung: 29,- €

### perspektiven

### NLP-Ausbildungsinstitut

Ludwig-Feuerbach-Straße 7 b  
99425 Weimar  
Tel. 0 36 43 - 4 98 99 55  
Fax 0 36 43 - 4 98 99 56  
[info@nlp-perspektiven.de](mailto:info@nlp-perspektiven.de)  
[www.nlp-perspektiven.de](http://www.nlp-perspektiven.de)

## IHR EINTRAG

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

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

# NLP-AUSBILDUNGEN/COACHINGS

## Der Jubiläums-Master

20 Jahre perspektiven-Institut: Das wird gefeiert! Wir schenken unseren Teilnehmer/innen die Hälfte der Seminargebühr für diesen Master (DVNLP) – doch nur, solange noch einer der 15 Plätze frei ist.

**Termine: 04.–06. November 2016**  
**02.–04. Dezember 2016**  
**20.–29. Januar 2017**  
**(Intensiv-Modul)**  
**24.–26. Februar 2017**

### Trainer:

Dr. phil. Petra Dannemeyer,  
Ralf Dannemeyer  
NLP-Lehrtrainer, Lehrcoaches, DVNLP, ECA

Statt 2.700,- € zum Jubi-Preis von 1.350,- €  
(Endpreis inkl. Seminarpauschale / kleine Pausenverpflegung, mehrwertsteuerfrei).  
DVNLP-Zertifizierung: 29,- €

### perspektiven

#### NLP-Ausbildungsinstitut

Ludwig-Feuerbach-Straße 7 b  
99425 Weimar  
Tel. 0 36 43 - 4 98 99 55  
Fax 0 36 43 - 4 98 99 56  
[info@nlp-perspektiven.de](mailto:info@nlp-perspektiven.de)  
[www.nlp-perspektiven.de](http://www.nlp-perspektiven.de)

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

**Start: 09.–10.09.2016**

**11.–12.02.2017 – Change Coaching**  
**17.–18.06.2017 – Imaginative Familien- und Organisationsaufstellung, Reimprinting**  
**09.–10.09.2017 – Mit sich selbst ein Team: Coaching mit dem Teile-Modell**  
**10.–11.02.2018 – Systeme: Konflikt-Coaching und Metaprogramme**

**21.–22.04.2018 – Ressourcen-Coaching**

**16.–17.06.2018 – Euphorie-Management**

**22.–23.09.2018 – sicheres Auftreten und Arbeit mit Gruppen**

**24.–25.11.2018 – Sleight of Mouth – Training in Schlagfertigkeit**

**26.–28.11.2018 – Testing**

Alle Seminare sind ab jetzt auch einzeln buchbar!

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

### Besser-Siegmund-Institut

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

## NLP-Practitioner, DVNLP mit Steinbeis Hochschul-Zertifikat NLP-Master, DVNLP

Der Weg zu erfolgreicher Kommunikation, Selbstmanagement und Veränderung. DVNLP-zertifizierte Ausbildung mit Steinbeis Hochschul-Zertifikat.

### Basismodule:

**30. September – 01. Oktober 2016 (NLP-Basisseminar) für Teilnehmer ohne Vorkenntnisse.**

**10./11. September 2016 (NLP-New Generation) für Teilnehmer mit Vorkenntnissen in NLP oder systemischem Coaching.**

### Aufbaumodule:

**Start ab 04. November 2016 (Aufbaumodul NLP-Practitioner)**

**Start ab 01. 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)

### Trainer:

Ulrich Bührle, Karin Patzel-Kohler, Bernd Isert, Marita Bestvater

### KRÖBER Kommunikation

Im Römerkastell  
Naststraße 15A  
70376 Stuttgart  
Tel.: 0711-722 333 90  
[office@kroeberkom.de](mailto:office@kroeberkom.de)  
[www.kroeberkom.de](http://www.kroeberkom.de)

## COACHINGS

## Integrativ-Systemische Coaching-Ausbildung in Berlin, München und Frankfurt

Kern der Ausbildung bildet das Integrative Systemische Coaching von Bernd Isert, bei dem er essenzielle Modelle der Veränderungsarbeit zu etwas Neuem und Ganzem verbindet. Zu den Bausteinen gehören: Systemische und lösungsfokussierte Beratung, Organisations- und Strukturaufstellungen, Neuro-Linguistische Modelle, Arbeit mit dem Unbewussten und die Neuro-Energetische Kommunikation.

**Berlin: 5 Module á 4 Tage, ab 27.10.2016**

**München 5 Module á 4 Tage, ab 16.03.2017**

**München 5 Module á 4 Tage, ab 30.03.2017**

Kosten: 2.960,- €; MwSt.-befreit, inkl. Tagungspauschale

### Metaforum –

#### Integrative Kompetenzentwicklung

Brennerstr. 26  
16341 Panketal bei Berlin  
Tel.: (0)30-944 14 900  
Fax: (0)30-944 14 901  
[info@metaforum.com](mailto:info@metaforum.com)  
[www.metaforum.com](http://www.metaforum.com)

# SEMINARE UND AUSBILDUNGSANGEBOTE

## COACHINGS/WEITERE

### 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:

**03./04.09.2016**

(individuals+systems)

**24./25.09.2016**

(generations\*)

**17./18.09.2016 Start der**

**Ausbildungsgruppe „individuals“**

\* gleichzeitig offenes Aufstellungs-WE

### Thies Stahl Seminare

Dipl.-Psych. Thies Stahl

Planckstraße 11 • D-22765 Hamburg

Tel.: 040-63679619 • Fax: 040-79769056

TS@ThiesStahl.de • www.ThiesStahl.de

## WEITERE

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

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

erfolgreiche Gesprächsführung, sich authentisch darzustellen, Zugang zu Ihren verborgenen Potenzialen zu finden und privat und beruflich zu leben. Erkenntnisse der Kommunikationstheorie und der Gehirnforschung werden praktisch angewandt.

**Start-Termine:**

**06.– 08.10.2016 Frankfurt**

**20.– 22.10.2016 Graz**

**27.– 29.10.2016 Wien**

**03.– 05.11.2016 Salzburg**

**17.– 19.11.2016 Thun**

**16.– 18.02.2017 Nürnberg**

**Institut Kutschera GmbH**

T +43 1 597 50 31

office@kutschera.org • www.kutschera.org

### Ausbildung zum Resilienz-Trainer

Ausbildung zum Resilienz-Trainer mit Steinbeis Hochschul-Zertifikat.

**Termine:** Resilienz-Trainer Teil 1 –

Basics (separat buchbar)

**10.–13.11.2016**

**09.–12.03.2017**

**09.–12.11.2017**

Dauer: 4 Tage

Investition: 950,- € inkl. MwSt.

Resilienz-Trainer Teil 2 –

Training und Umsetzung

**8.–11.12.2016, 30.03.–02.04.2017**

**07.–10.12.2017**

Dauer: 4 Tage, Investition: 1.250,- € inkl.

MwSt. zzgl. Hochschulzertifikat (auf Wunsch)

Ort: Hotel Freizeit In – Göttingen

Jeweils zzgl. Tagungspauschale

[www.resilienz-akademie.com](http://www.resilienz-akademie.com)

### Ausbildung zum wingwave®-Trainer

wingwave® für Gruppen, Teams, Systeme

Die Ausbildung für wingwave®-Coaches

**Termin: 24.–28.10.2016**

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

**Besser-Siegmund-Institut**

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

### Berufsbegleitender Masterlehrgang für Führungskräfte

Als Führungskraft, in der Beratung, im Training oder Coaching ist professionelle Kommunikation eine zentrale Kompetenz.

**Kommunikation ist erlernbar!** Der Lehrgang Interpersonelle Kommunikation ist

## Stellenausschreibung Psychologe/in

**Der Sozialpsychiatrische Initiative Paderborn e.V. (SPI) sucht zum nächstmöglichen Zeitpunkt für das Rehabilitationshaus in Vollzeit eine/n Psychologin/en.**

Wir bieten

- Mitarbeit in einem engagierten, motivierten, offenen multiprofessionellen Team
- Regelmäßige Fortbildungsmaßnahmen, Supervision
- Eigene Gestaltungsmöglichkeiten in der Weiterentwicklung des Arbeitsplatzes
- Flexible Dienstplangestaltung
- SPI-Tarif Psychologe/in

Ihre schriftliche Bewerbung richten Sie bitte:

An den  
Geschäftsführenden  
Vorstand des  
SPI Paderborn e.V.  
Nordstraße 27  
33102 Paderborn

Weitere Informationen unter  
[www.spi-paderborn.de](http://www.spi-paderborn.de)

**SOZIALPSYCHIATRISCHE  
INITIATIVE Paderborn e.V.**

**Sozialpsychiatrische  
Initiative Paderborn e.V.**

Nordstraße 27

D-33102 Paderborn

Tel.: (05251) 89223-100

Fax: (05251) 89223-99100

[info@spi-paderborn.de](mailto:info@spi-paderborn.de)

[www.spi-paderborn.de](http://www.spi-paderborn.de)

## IHR EINTRAG

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

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

## WEITERE

berufsbegleitend, dauert 5 Semester. Abschluss ist der Master of Science in Interpersonal Communication (MSc.)

[www.interpersonelle-kommunikation.com](http://www.interpersonelle-kommunikation.com)

### Familienaufstellung

Versöhnen Sie sich mit den in Ihren Genen gespeicherten alten Familienmustern und Familientabus, damit Sie frei und geborgen Ihren eigenen Weg gehen können. Sie finden neu zu Ihrer Familie.

#### Termine:

- 01. – 03.09.2016 Frankfurt**
- 17.09.2016 Wien**
- 06. – 08.10.2016 Salzburg**
- 03. – 05.11.2016 Rosenburg (NÖ)**
- 11. – 12.11.2016 Nürnberg**
- 16. – 18.02.2017 Linz**

#### Institut Kutschera GmbH

T +43 1 597 50 31  
[office@kutschera.org](mailto:office@kutschera.org) • [www.kutschera.org](http://www.kutschera.org)

### Positive Psychology Coach

Erste zertifizierte Coachingsausbildung in Deutschland auf Basis Positiver Psychologie, NLP, Systemik | Zertifiziert über DACH-PP, DVNLP, DCV.

Diese Ausbildung zum Positive Psychology Coach verbindet den wissenschaftlich fundierten Ansatz der Positiven Psychologie mit NLP als Grundlage für lösungsorientiertes Coaching. Systemische Ansätze runden das Kompetenzspektrum ab.

Kursbeginn laufend an verschiedenen Standorten, z.B. Frankfurt, Bad Aibling, Münster, Rheinfelden.

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

#### INNTAL INSTITUT

Tel.: 08031 50601



### Zertifikats-Ausbildung Resilienzberatung

In sechs Modulen à drei Tage schärfen Sie Ihr Profil als Resilienzberater/-in, um für Einzelpersonen, Teams und Organisationen passgenaue Maßnahmen zur Resilienzentwicklung konzipieren zu können. Sie erhalten umfassenden, praxisnahen Input zur aktuellen Resilienzforschung, zu Mo-

dellen und Konzepten individueller sowie organisationaler Resilienz mit abschließender Zertifizierung. Ihre Ausbildungsleiterin ist die Resilienzexpertin Prof. Dr. Heller in Kooperation mit den Hochschulen HAM und H:G.

#### Ausbildungsstart: 7.–9.10.2016

In Stein (Nürnberg)

Kosten: 5.800,- € zzgl. MwSt.

#### prof. dr. jutta heller

T +49 911 2786 1770

[www.resilienz-ausbildung.de](http://www.resilienz-ausbildung.de)

### Trainerassistenz zu vergeben

In unserer am 5. Oktober beginnenden Trainerausbildung, DVNLP, ist ein **Assistenzplatz zu vergeben**. Wir verstehen die Assistenz als einen aktiven qualifizierten Schritt zur Vervollständigung der eigenen Lehrkompetenzen. Weitere Informationen per Telefon bei Heide Janowitz 0821-3173783.

#### Mea Voß Seminare

Mea Voß & Heide Janowitz

**Coaching for Competence**

## Erster Kongress des DACH-PP

**Die Positive Psychologie im deutschsprachigen Raum:**

**Ein Forum für Anwender und Forscher 17.–18.09.16, Freie Universität Berlin**

Schirmherrschaft: Prof. Dr. Michael Eid

An diesen zwei Tagen werden Anwender und Forscher auf dem Gebiet der Positiven Psychologie ihre Arbeit in Vorträgen, Workshops und Postern vorstellen.

Ziele:

- praktische Anwendungen der Positiven Psychologie in verschiedenen Feldern vorstellen, z. B. in Coaching & Psychotherapie, Gesundheit, Schule & Erziehung, Business & Führung
- den aktuellen Forschungsstand der Positiven Psychologie zeigen und diskutieren, speziell für den deutschsprachigen Raum
- den Austausch und Vernetzung von Anwendern und Forschern fördern
- Studierende an die Positive Psychologie heranführen und für dieses Fachgebiet interessieren

**Alle Infos unter [www.dach-pp.eu/kongress2016](http://www.dach-pp.eu/kongress2016)**



**Deutschsprachiger  
Dachverband für  
Positive Psychologie e.V.**

Asternweg 10a  
83109 Großkarolinenfeld  
Tel.: +49 8031 599 249  
Fax: +49 1805 5224 035  
[geschaeftsstelle@dach-pp.eu](mailto:geschaeftsstelle@dach-pp.eu)  
[www.dach-pp.eu](http://www.dach-pp.eu)

# IM NÄCHSTEN HEFT

05 | 2016

## TITEL



### Die Zukunft beginnt jetzt

Wie NLP Menschen im Denken, Fühlen und Handeln stärkt. Und wohin es sich entwickeln kann. Zum Kongress 2016.

## MARKT & MENSCHEN



### Vom Guten des Schlechten

FRANZ-JOSEF HÜCKER gewährt Einblicke in die Geschichtsschreibung der NLP-Methode in Deutschland.

## THEMEN & PRAXIS



### Wie steuere ich mein Erleben?

Und wie beeinflusst dieses Erleben das der anderen? Gedanken von SABINE MARQUARDT zum intra-systemischen Ansatz des NLP.

## TIPPS & TRICKS



### Willst du etwas von unserer Kraft?

Wie sich mit Traum- und Teilarbeit mentale Ressourcen erschließen lassen, darüber berichtet GOTTFRIED WENZELMANN.

Heft 5/2016 erscheint am 31. Oktober 2016

Anzeigenschluss für Heft 5/2016 ist der 23. September 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:  
Inkje, Berkay, stocksnapper, Rawpixel Ltd,  
FangXia Nuo, wildpixel, technotr,  
Sphotography, Roberto A. Sanchez,  
Carey Hope, Tim Newman, People Images,  
majo1122331, 1More Creative, xefstock,  
Bavorndej, Cathy Yeulet, Sanne Berg,  
Onfokus, stock-colors, kokotewan

Dieser Ausgabe liegen folgende Beilagen bei:

- blink.it
- Junfermann Lesezeichen
- Junfermann Herbstvorschau 2016

NEU!

176 Seiten, kart. • € (D) 29,90 • ISBN 978-3-95571-501-4



**Mobbing im Unternehmen?**

**Hochschulzertifizierte  
Fortbildung für Führungskräfte  
zum **Mediator** (m/w)**



[www.steinbeis-ausbildung.com](http://www.steinbeis-ausbildung.com)