

PRAXIS KOMMUNIKATION

1
2017

ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE IN COACHING, TRAINING UND BERATUNG



MACHT UND VERANTWORTUNG

Über die Arbeit mit Führungskräften



Vergebung //////////////////////////////////////

... ist möglich. Eine Intervention

Mit Paranoia an die Spitze? ///

Ein Interview

Authentisches Marketing ////

Was ist dein „Wozu“?

Aktuelle
Ausbildungs-
Termine
auf
Seite: 67



wingwave®

Erfolge bewegen.
Blockaden lösen.
Spitzenleistung erzielen.



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

Coach finden oder Coach werden:
www.wingwave.com

- Internationaler Coachfinder
- Deutschsprachige und internationale **Ausbildungen**
- **Neu:** Ausbildung zum wingwave Trainer
- Mehr als 5000 Coaches weltweit!
- **Internationale Jahrestagung** vom 4.-6. November 2017 zum Thema: „Leadership“
- Anerkennung durch die GNLC®

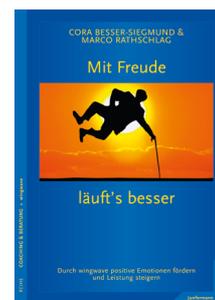
NLC GESELLSCHAFT FÜR
NEUROLINGUISTISCHES
COACHING e.V.
Die Abkürzung zur Lösung



Zum kennenlernen:
Gratis wingwave App!



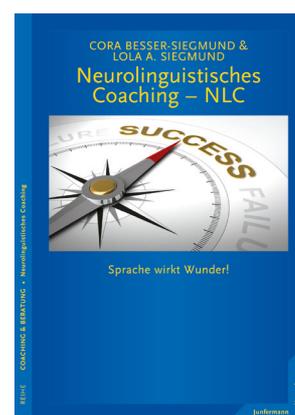
€ 25,-
ISBN 978-3-95571-415-4



€ 19,-
ISBN 978-3-87387-956-0



€ 50,-
ISBN 978-3-87387-759-7



€ 26,-
ISBN 978-3-95571-446-8

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

OOO BESSER
OOO SIEGMUND
OOO INSTITUT

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



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



MACHT OHNE VERANTWORTUNG

Foto: Kairospress/Thomas Kretschel



Millionenfach betrogen sie Kunden: VW mit manipulierter Motor-Software, die Deutsche Bank mit krummen Aktien- und Kreditgeschäften. Martin Winterkorn, seinerzeit VW-Chef, präsentierte sich Mitte Januar, anderthalb Jahre nach seinem Rücktritt, vor dem Untersuchungsausschuss des Bundestages als Opfer von Machenschaften in seinem Konzern. Wer dafür verantwortlich sei? Er sagt: „Ich selbst suche bis heute nach Antworten.“¹

Verstehe ich da etwas falsch? Wer trägt denn nun die Verantwortung für den millionenfachen Betrug, wenn nicht diejenigen, unter deren Führung er möglich wurde?

VW sieht sich allein aus den USA Forderungen in Höhe von 20 Milliarden Euro gegenüber. Für die verheerenden Managementfehler globalisierter boni-verwöhnter Banker stand bislang der Steuerzahler gerade. Und regelmäßig erfahren wir aufs Neue von Gier,

Ignoranz und Arroganz eines Teils der Wirtschaftselite. Die FAZ, bisher kaum der Kapitalismuskritik verdächtig, spricht von einer „Kulturkrise in der Wirtschaft“, ja von „Kulturlosigkeit“². Seit Jahrzehnten befassen sich Sozialwissenschaft und Psychologie mit mentalen Zuständen in Vorstandsetagen, wie Realitätsverlust und antisozialem Verhalten, Mangel an Unrechtsbewusstsein und an Empathie³. Und auch die Managementforschung hat dies als Gegenstand entdeckt, wie wir in dieser Ausgabe unseres Magazins mit dem Interview zu einer Studie über Paranoia und Karriere zeigen.

Was gäbe es aus all dem zu lernen – außer dem beunruhigenden Fazit, dass Macht ohne Verantwortung das Gemeinwesen bedroht? Was gäbe es zum Beispiel für Rekrutierung, Aus- und Weiterbildung von Führungskräften zu lernen? Von VW bekam ich keine Antwort. Von Coaches und Beratern schon: Sie wenden sich in erster Linie jenen Leitungsebenen zu, die am meisten unter den Kollateralschäden der Grandiosität von Wirtschaftsführern zu leiden haben. Nun, immerhin, es gibt etwas zu tun. Leid lindern. Und den Austausch darüber zu pflegen, was Menschen in Führung brauchen.

Ich wünsche Ihnen viel Erkenntnis und auch Freude bei der Lektüre.

Regina Radoh

1 „Winterkorn wäscht seine Hände in Unschuld“. FAZ vom 20. Januar 2017
2 „Wirtschaft ohne Kultur“, Leitartikel von Jan Grossarth. FAZ vom 15. Oktober 2016
3 Kommunikation & Seminar, Heft 6/2009: „Grandioses, nichtiges Selbst“

SOMMERCAMP Italien

Abano Terme ▶ 23.7. - 13.8.2017



SYSTEMISCHES COACHING

- * AUSBILDUNG
SYSTEMISCHES BUSINESS COACHING
Sabine Klenke, Tom Andreas u.a.
- * POSITIVE PSYCHOLOGIE
Dr. Philip Streit

BERATEN & AUFSTELLEN

- * HYPNOSYSTEMISCHE KONZEPTE
Dr. Gunther Schmidt
- * SYST. ORGANISATIONSENTWICKLUNG
Oliver Martin, Julia Andersch
- * SYSTEMISCHE STRUKTURAUFSTELLUNGEN
Insa Sparrer, Prof. Dr. Matthias Varga v. Kibéd

HYPNOTHERAPIE & TRANCE

- * ANGEWANDTE HYPNOTHERAPIE
Dr. Henning Alberts
- * SYSTEMISCHE TRANCE
Dr. Stephen Gilligan

NLP & MORE

- * IMPRO / PROVOKATIVE SYSTEMARBEIT
Noni Höfner
- * BESONDERE TRAININGS- & LERNSETTINGS
Barbara Messer
- * NLP – ALLE LEVEL
METAFORUM Team
- * TRAIN THE TRAINER & FACILITATION
Tom Andreas, Sabine Klenke

KONFLIKTE LÖSEN

- * KONFLIKT COACH
Martina Schmidt-Tanger, Dr. Christa Kolodej
- * PRAXISKURS MEDIATION
Anita von Hertel

SYSTEMISCHE ORGANISATIONSENTWICKLUNG

nach Trigon und SySt

**Konzept-, Methoden- und Design-
Kompetenz für eine integrale
Entwicklung von Organisationen**

**3 Module in Berlin ▶ ab 04.10.2017
mit Oliver Martin & Julia Andersch**

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

IN DIESEM HEFT

01 | 2017

TITEL

10 Können Elefanten tanzen?

Agiles Management: eine Haltung, die ganz im Trend, doch nicht ganz neu ist.

VON CONSTANTIN SANDER

14 Das Ende der Unschuld

In Führung gehen: ein Erfahrungsbericht.

VON NICO ROSE

18 Wozu braucht uns die Welt?

Positive Transformation: Selbstorganisation macht Unternehmen kreativer als bisher.

VON EVA MARIA SCHIELEIN

22 „Aha, die Machtfrage!“

Führen und coachen – wie geht das zusammen? Erfahrung einer Trainerin und Coach.

VON RENATE BIEBRACH

26 Aufforderung zum Tanz

„Mit Paranoia an die Spitze“ lautet das Fazit einer Studie von Niels Van Quaquebeke.

Ein Interview.

VON REGINE RACHOW

28 Gewogen und zu leicht befunden?

Dagegen lässt sich etwas tun. Was ein Executive Coach beachten sollte.

VON ADRIAN SCHWEIZER

32 Recruiting ist out

Wie findet sich die richtige Führungskraft und wie lässt sie sich ans Unternehmen binden?

VON MANFRED WENZEL

36 Führungskräfte 4.0

Erfolgsfaktor Mensch in einem immer komplexeren Unternehmensgeschehen.

VON ANDREA SCHWAN

38 Führen, nicht dominieren!

Männer aus der Chefetage im Coaching mit Pferden.

VON GUDRUN SCHÖNHOFER-HOFMANN

10 Können Elefanten tanzen?



18 Wozu braucht uns die Welt?



36 Führungskräfte 4.0



MARKT UND MENSCHEN

- 42 Nicht nur sauber, sondern rein**
Zum Umgang mit Aufstellungen und anderen methodischen Ansätzen in NLP-Ausbildungen.
VON CHRISTIAN ROSENBLATT
- 46 Wie werde ich glücklich im Beruf?**
Eine Visualisierungstechnik für das Karrierecoaching.
VON NICOLE BISCHOF
- 50 In Balance**
Wie der Muskeltonus Wahrnehmung und Kommunikation steuert.
VON BÄRBEL HÖLSCHER

THEMEN UND PRAXIS

- 54 Die Tür der Vergebung**
Ein Tagtraum. Und eine Übung zum Thema Schuld.
VON BIRGIT BADER
- 58 Zur Frage, wer wir sind**
Fremdbild, Selbstbild. Ein Format zu den neuro-logischen Ebenen und zur Klärung der Ich-Identität.
VON GUENTHER HANSEN
- 61 Ich habe den Ton noch im Ohr**
wingwave im Einsatz: emotionale Blockade durch einen harmlosen akustischen Trigger.
VON KARIN PILOT
- 64 Schritt für Schritt zum Ziel**
EMDR und die Überwindung von Ängsten.
VON PETER GERECKE

TIPPS UND TRICKS

- 68 Was ist dein „Wozu“?**
Die persönliche Message als Markenkern – Basis für authentisches Marketing.
VON DANIEL MELLE

SERVICE

- | | |
|--------------------|---------------------|
| 03 Editorial | 72 Trainerportraits |
| 06 Whiteboard | 75 Seminarkalender |
| 07 Nachgefragt ... | 78 Vorschau |
| 08 News | 78 Impressum |
| 70 Bücher | |

54 Die Tür der Vergebung

64 Schritt für Schritt zum Ziel

ERHASCHT



Foto: Larry D. Moore

„Sagt mir nicht, was ich zu tun habe! Ich regle die Dinge auf meine Art, *and it will be great!* Natürlich ist das, rational betrachtet, ein Haufen Scheiße! Es ist eine unheimliche psychotische Projektion, die Anbetung der eigenen Grandiosität.“

Ayad Akhtar, Pulitzerpreisträger, derzeit erfolgreichster Dramatiker der USA, über die US-amerikanische Mentalität. Interview: DIE ZEIT vom 19. Januar 2017



„Wenn man sein Leben auf die Reihe bekäme, käme bestimmt einer und sagte: Doch nicht auf DIE Reihe!“

@bgefahren



„Heute diskutiere ich nicht mehr. Jeder von uns lebt in seiner eigenen Welt mit seiner eigenen Wahrnehmung. Und am besten wäre es, wenn wir das alle akzeptieren könnten, anstatt immer zu glauben, die anderen müssten so denken und handeln wie wir.“

Mischa Miltenberger, www.adios-angst.de



„Man muss die Bereitschaft haben, seine Nase in die Öffentlichkeit zu halten – und sich der Konsequenzen bewusst sein.“

Ben Schulz, werdewelt



Foto: Luigi Novi

„Die Frauenfeindlichkeit von Donald Trump war deutlich, die Frauenfeindlichkeit der Fernsehkommentatoren, bezogen auf Hillary Clinton, war viel versteckter. Wir können uns jetzt fragen: Was ist gefährlicher?“

Die US-amerikanische Literatin Siri Hustvedt im Doppelinterview mit dem Hirnforscher Vittorio Gallese. DIE ZEIT vom 29. Dezember 2016.

NOTIERT



Ortstermin

Train the Trainer

Das Berliner Trainer-Netzwerk-treffen findet in diesem Jahr am 17. und 18. März im Café Moskau statt. Gert Schilling und Mitveranstalter bieten Trainern, Coaches und Beratern die Gelegenheit, von dem reichen Erfahrungsschatz der Kolleginnen und Kollegen zu profitieren. Schon am 16. März gibt es ganztägige Pre-Workshops zu unterschiedlichen Themen.

www.trainer-kongress-berlin.de



Ortstermin

Ganz sein mit Connirae Andreas

Während der diesjährigen Future Tools des DVNLP am 6. und 7. Juni wird Connirae Andreas ein neues Format vorstellen. Es heißt Wholeness Work und knüpft an die Core Transformation an, die Connirae einst für die vertiefende Ressourcenarbeit entwickelt hatte. Ziel des Ganzheitsprozesses sei eine erweiterte Wahrnehmung durch die Überwindung individueller Schranken.

www.dvnlp.de

KOPFSACHE



Der dritte Weg

Es genügt schon, einen Wunsch abzuschlagen. Jemanden zu kränken kann so schnell gehen. Und zog ich mich nicht selbst schon beleidigt zurück – oder „rächte“ mich für eine Kränkung? Ja. Rückzug und Vergeltung sind die beiden Muster, mit denen Menschen gemeinhin auf Kränkungen reagieren, lese ich bei Frank-M. Staemmler. Und: Es sind immerhin zwei Möglichkeiten! Wenn ich also in meiner Reaktion auf etwas, das ich als Kränkung empfinde, zwischen zwei Möglichkeiten wählen kann – dann sollte mir auch etwas Drittes zur Verfügung stehen. Logisch. Dieser dritte Weg heißt bei

Staemmler, Psychotherapeut, Gestalttherapeut und Supervisor, den Automatismus zu unterbrechen und im Kontakt mit dem Anderen zu kommen oder zu bleiben. Der Autor beschreibt, wie das geht. Und ich lerne viel über Denkfallen. Hier nur drei: 1) Der Andere mit seinem Verhalten, das mich kränkte, ist die Ursache für meine Pein. 2) Da der Andere meine Pein verursacht hat, hat er das auch gewollt. 3) Je intensiver ich mein Leid empfinde, desto übler sind seine Absichten gewesen.

Es gibt quasi kein Leben ohne Kränkung. Ich erkenne eigene Irrtümer und wie ich Teufelskreisen ausweichen kann. Zum Beispiel: Das eigene Kränkungspotenzial sinkt, je weniger ich meinen Wunsch mit einer bestimmten Erwartung oder gar mit dem Anspruch verknüpfe, dass er, der Wunsch, genauso in Erfüllung gehen muss, wie ich mir das vorstelle. Das merke ich mir fürs nächste Weihnachten.

Regine Rachow ◀

► Frank-M. Staemmler: Kränkungen. Verständnis und Bewältigung alltäglicher Tragödien. Klett-Cotta 2016 | 19,95 €

BAUCHSACHE

Was geht, wenn nix mehr geht?

Mein Tipp: Durchatmen und mit der Situation arbeiten statt gegen sie. Mir ist einmal auf der Bühne vor 200 Männern die Bluse bis zum Bauchnabel aufgesprungen. Zuerst wollte ich es nicht wahrhaben, dann habe ich beschlossen, die Situation „mindfuckfrei“ und wie eine gestandene Erwachsene zu nehmen. Ich habe ganz in Ruhe den Presenter weggelegt, mir langsam die Bluse wieder zugeknöpft und meinem Publikum gesagt: „Es gibt Momente im Leben, die möchte man eigentlich niemals erleben. Danke, dass Sie diesen Moment mit mir geteilt haben.“ Die Lacher waren auf meiner Seite und es konnte weitergehen.

► Von Petra Bock, Berlin

Dr. Petra Bock ist Coach, Rednerin, Bestsellerautorin mit eigenem Unternehmen in Berlin. Unter anderem mit ihren „Mindfuck“-Büchern erreicht sie ein Massenpublikum. Das jüngste dieser Reihe: „Mindfuck – Job. So beenden Sie Selbstblockaden und entfalten Ihr volles berufliches Potenzial“, Knauer 2015.



NACHGEFRAGT



Cora Besser-Siegmund & Harry Siegmund, Hamburg

Was ist für Sie die wichtigste Führungseigenschaft, um als Coach bzw. Trainerin erfolgreich tätig zu sein?

Eine exzellente und empathische Kommunikationsfitness im Umgang mit Menschen. Die Fähigkeit zu motivieren. Zielorientiertes Denken und Handeln sowie innere Balance und Humor – vor allem, wenn Stress aufkommt.

Laut einer Studie erklimmen Menschen mit paranoiden Eigenschaften die Karriereleiter besonders rasch. Erstaunt Sie das? – Warum? Oder: Warum nicht? Nein. Personen mit diesem Profil benötigen das Machtpotenzial dringend für ihre Selbstsicherheit. Sie misstrauen den Menschen und können sie so am besten kontrollieren. Daher der große Drang, schnell „da oben“ anzukommen.

Was bedeutet das für Ihre Arbeit mit Führungskräften?

In unsere Coachings kommen Führungskräfte, die sich von Chefs oder Kollegen mit paranoiden Zügen irritiert und blockiert fühlen. Denn die sind zwar schnell oben angekommen, schaffen es aber nicht, Menschen für Ziele zu begeistern und die Teamkräfte zu bündeln.

LIFE ACHIEVEMENT AWARD 2017 //

Ehrung für Friedrich Glasl

Der österreichische Konfliktforscher und Organisationsberater Friedrich Glasl erhält den Life Achievement Award 2017. Die Weiterbildungsbranche ehrt damit seinen grundlegenden Beitrag zur Erkundung von Konflikten. Bekannt wurde er vor allem mit seinem Eskalationsmodell, das in neun Stufen erklärt, wie Konflikte entstehen und sich verschärfen: von der Verhärtung der Fronten über Drohgebärden bis zur Vernichtung. Das Modell helfe Konflikte frühzeitig zu erkennen und Wege zu ihrer Lösung zu finden, heißt es in einer Pressemitteilung. Mit seinen Erkenntnissen habe Glasl Beratung, Mediation und Organisationsentwicklung sowie Friedensforschung nachhaltig verändert. Der Preis wird am 31. März während der Petersberger Trainertage überreicht.



STUDIE ZUR LEBENSZEIT ÄLTERER //

Kümmern lohnt sich

Großeltern, die sich um ihre Enkel kümmern, leben länger als Großeltern, die das nicht tun. Auch kinderlose Ältere, die sich um andere in ihrem Umfeld kümmern, profitieren vom Engagement. Dies zeigte ein internationales Forschungsteam, das Lebensdaten aus der Berliner Altersstudie von über 500 Menschen im Alter zwischen 70 und 103 Jahren analysierte. Die Hälfte der Großeltern, die ihre Enkelkinder umsorgten oder ihren Kindern halfen, lebten noch etwa zehn Jahre nach dem ersten Interview 1990. Von denjenigen, die sich nicht engagierten, starb rund die Hälfte innerhalb von fünf Jahren. Ähnlich erging es den außerhalb der Familie engagierten Alten. Die Autoren verweisen auf ein moderates Maß von Engagement. Zu viel Kümmern kann zu Stress führen, wie frühere Studien zeigten.

Kerstin Skork, MPI für Bildungsforschung ◀

▶ <http://dx.doi.org/10.1016/j.evolhumbehav.2016.11.010>

STUDIE ZUR HIRNFORSCHUNG //

Hot Spot der Wahrnehmung

So sorgt das Gehirn für unsere Wahrnehmung: indem es an bestimmten Hot Spots Erinnerungen mit neuen Sinneindrücken – also Erfahrungen – verknüpft. Hirnforschern der Humboldt-Universität gelang es jetzt, diese Hot Spots, Teile von bestimmten Nervenzellen, sichtbar zu machen. An diesen Punkten verteilt das Hirn gewissermaßen Rechenleistung parallel auf viele Neuronen und kann so große Mengen an Informationen zusammenführen. Die Forscher brachten für ihre Studie fluoreszierende Proteine in den Neuronen an, die bei Aktivität einen Lichtblitz sandten. Pro Bild entdeckten sie rund 100 aktivierte Hot Spots, jeder fünfte hing mit der Wahrnehmung zusammen. Im Versuch mit Mäusen vermochten sie die Wahrnehmung der Tiere zu unterdrücken, indem sie die betreffenden Neuronen mit Licht bestrahlten.

Ibou Diop, Humboldt-Universität zu Berlin ◀

▶ Science (2016), DOI: 10.1126/science.aah6066

Zum Tod von Bernd Isert



Nach Redaktionsschluss erreichte uns die Nachricht, dass der Gründer und Geschäftsführer des METAFORUMS, Bernd Isert, gestorben ist.

Er hatte sich im Januar in Nigeria aufgehalten, wo er überraschend sehr schwer erkrankte und verstarb. Der Junfermann Verlag und die Redaktion PRAXIS KOMMUNIKATION sind zutiefst betrübt. Wir fühlen uns im Schmerz mit den Angehörigen, Freunden, Kollegen und Mitarbeitern verbunden.

In den sozialen Medien teilen Freunde und Kollegen ihre Trauer und ihre Fassungslosigkeit über diesen Verlust. Das METAFORUM-Team von Bernd Isert schreibt: „Wieviel wir mit ihm verloren haben, lässt sich im Augenblick nur erahnen.“ Um so wichtiger sei es für das Team, an dem festzuhalten, was Bernd Isert „ideell hinterlassen“ hat, und sich dafür einzusetzen, „dass die geplanten METAFORUM-Veranstaltungen stattfinden können“.

Auf seiner Facebookseite würdigt der DVNLP Bernd Isert als allzeit engagiertes Gründungs- und Ehren-Mitglied, Lehr-Trainer, Lehr-Coach und Inspirator, der die Entwicklung des Verbandes über Jahrzehnte konstruktiv, nachdenklich und kreativ begleitet hat. „Für viele von uns war er ein Lehrer, Mentor und Vorbild. Das Vernetzen von Menschen war ihm eine Herzensangelegenheit.“

Nun sind wir noch einmal in der Trauer um ihn miteinander verbunden. Bernd Isert fehlt uns.

Der Junfermann Verlag und die Redaktion PRAXIS KOMMUNIKATION

WELTBANK ZUM TERRORISMUS /

Gebildet, und doch radikalisiert

Gut jeder vierte ausländischen IS-Rekrut in Syrien hat eine Hochschule besucht und knapp die Hälfte eine weiterführende Schule. Das geht aus einem Bericht der Weltbank hervor. Sie wertete dafür u.a. ein mehrere tausend Seiten langes internes Dokument des sogenannten Islamischen Staates aus, das ein Licht auf das sozioökonomische Profil der ausländischen IS-Anhänger in den Jahren 2013 und 2014 wirft. Dies widerlegt die Auffassung, dass vor allem Bildung Menschen vor geistiger Verblendung und Barbarei schützt. Terrorismus sei nicht mit Armut und Bildungsferne verbunden, vielmehr sei die fehlende Eingliederung junger Menschen in die Gesellschaft Risikofaktor für eine Radikalisierung.

RED ◀

POSITIONSPAPIER DER DGPPN ///

Ressource oder Hindernis?

Religiöse und spirituelle Überzeugungen können für Menschen mit psychischen Erkrankungen eine wichtige Ressource sein. Und sie können auch die Therapie erschweren. In einem neuen Positionspapier gibt die Deutsche Gesellschaft für Psychiatrie und Psychotherapie, Psychosomatik und Nervenheilkunde (DGPPN) Empfehlungen zum Umgang mit diesen Fragen. Fast ein Fünftel der Bewohner Deutschlands hat ausländische Wurzeln, die Lebenswelten differenzieren zusehends. Interkulturelle Kompetenzen seien deshalb im Umgang mit Patienten unverzichtbar.

Jürg Beutler, DGPPN ◀

▶ <http://www.dgppn.de/presse/stellungnahmen/detailansicht/article//empfehlungen>

Gesund, doch wenig attraktiv!

Tattoos machen Männer sexy? Kommt drauf an. Einer Studie zufolge wirken Männer mit Tattoos bei heterosexuellen Geschlechtsgenossen maskuliner und vor allem attraktiver als Männer ohne. Anders sahen es Frauen. Sie nahmen tätowierte Männer zwar als gesünder, doch nicht als attraktiver wahr. Sie hielten sie eher für schlechtere potenzielle Partner und Väter.

▶ DOI: 10.1016/j.paid.2016.10.051

63 PROZENT

der Bundesbürger ernähren sich seit einem wichtigen Wendepunkt in ihrem Leben bewusster als zuvor (67 Prozent der Frauen, 59 Prozent der Männer). Das ergab eine repräsentative forsa-Studie im Auftrag der Versicherung CosmosDirekt 2016. Auch bewegen sich 60 Prozent der Deutschen mehr als vor dem Wendepunkt. 34 Prozent üben weniger gefährliche Sportarten aus. Wendepunkte können Verantwortungsgefühl und Gesundheitsbewusstsein nachhaltig stärken.





KÖNNEN ELEFANTEN TANZEN?

Agiles Management ist derzeit voll im Trend.
Viele sehen es als neue Management-Methode.
Es ist eher eine Haltung, die so ganz neu gar nicht ist.

VON CONSTANTIN SANDER

Frank Thelen, Gründer und IT-Investor, sieht schwarz für die deutsche Industrie. In einem Interview für das Portal *Business Insider* sagt Thelen, man verschlafe in Deutschland gerade das Thema Digitalisierung. Der Trend Industrie 4.0 ziehe an Deutschland vorbei. Wenn das so weitergehe, verliere die deutsche Industrie ihre Wettbewerbsfähigkeit, auch und vor allem in der Automobilbranche. Dort solle man am besten die Vorstände austauschen. Komplett. Der Investor fordert einen „disruptiven Wandel“. Das bedeutet: Altes über

Bord zu werfen und mit frischen Ideen neu anzufangen. Bei Bosch ist man gerade dabei, genau das zu tun. Unter dem Motto „Der Elefant lernt tanzen“ will das deutsche Traditionsunternehmen den Wandel hin zum „agilen Management“ schaffen. Auf der Messe *Zukunft Personal* in Köln konnte man unlängst Jens-Knut Fabrowsky, Bereichsvorstand für Automotive Electronics bei Bosch, in dunklem Anzug und grünen Turnschuhen erleben, wie er eine Lanze für agiles Management brach.

Das Thema Agilität ist zumindest in diesen Kreisen in aller Munde. So ganz neu ist es freilich nicht. Der aus der Beraterbranche stammende Begriff *systemisches Management* kam

ja eher sperrig daher und erkämpft nur mühsam einen Platz in der Praxis. Daneben haben sich, jenseits von Hierarchien und zunächst fast unbemerkt, seit den 90er-Jahren in den Zentren der IT-Industrie neue Formen der Zusammenarbeit und der Führung entwickelt. Diese Tools heißen zum Beispiel Scrum, Design Thinking und Kanban und treten unter dem Label *agiles Management* auf. Die Protagonisten solcher Methoden nennen ihr Umfeld gern die VUCA-Welt. Diese Buchstaben stehen für Volatility (Unbeständigkeit, Sprunghaftigkeit), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität), Ambiguity (Mehrdeutigkeit). ▶

Kurz erklärt:

Scrum ist ein Projektmanagement-Tool, das Planungsphasen auf kurze, zwei- bis vierwöchige Zyklen, die sogenannten Sprints, herunterbricht. Es gibt die Rollen Product Owner (wirtschaftlich Verantwortlicher), Scrum Master (Prozessverantwortlicher) und Entwicklungsteam. Ein *Daily Standup* dient dem Informationsaustausch im Entwicklerteam. Das *Product Backlog* ist eine Art Pflichtenheft, das für die einzelnen Schritte auf *Sprint Backlogs* heruntergebrochen wird. Die Einträge der Backlogs sind dabei keine Konstanten, sondern werden ständig aktualisiert. Diese Methode wird auch als *iterativ* bezeichnet. Das stammt aus der Mathematik und bedeutet die Annäherung an Lösungen oder Ziele durch einen Prozess von Wiederholungen gleicher oder ähnlicher Handlungen.

Design Thinking ist ein Innovationstool, das auf den Grundpfeilern Team, Prozess und Raum aufbaut. Es baut auf die Diversität von Teams, damit sie verschiedene Perspektiven einnehmen und dadurch mehr Ideen als üblicherweise generieren können. Die Phasen in diesem Prozess heißen Verstehen (Understand), Beobachtung (Observation), Ideenfindung (Synthesis), Verfeinerung (Ideation), Erstellung und Testen eines Prototypen (Prototyping and Testing) und Umsetzung (Implementation). Zu den Erfolgsfaktoren zählt es, Fehler zuzulassen, Zeitfenster zu definieren und ein Arbeiten „mit allen Sinnen“ zu ermöglichen.

Kanban ist ein Prozessplanungstool und war ursprünglich eine Methode aus dem Toyota-Produktionssystem (Lean Production). Es besticht durch seine Einfachheit. Idealerweise wird der Prozess-Fluss in einer Tabelle visualisiert, sodass verfügbare Ressourcen und die Prozessschritte jederzeit für alle transparent sind. Die Menge der Tickets (Arbeitsaufträge) wird auf das Machbare begrenzt. Der Prozess unterliegt einem fortlaufenden Monitoring und Controlling. Führung gibt es auf allen Ebenen innerhalb der Organisation und innerhalb der Prozesse. Jeder trägt Verantwortung.

MACHT UND VERANTWORTUNG

Die Erkenntnis heißt: Diese Welt ist vernetzt und dynamisch. Lineare, berechenbare Entwicklungen und einfache Kausalitäten gehören der Vergangenheit an.

Fällt Ihnen etwas auf? Vermutlich ja, denn all diese Größen kennen wir aus der systemischen Theorie und Beratungspraxis. Mit Agilität gewinnt systemisches Management einen neuen Ausdruck und einen neuen Namen. Hier zeigt sich eine Kohärenz von systemischer Theorie und Management-Praxis. Gewissermaßen eine Party, bei der die Gäste gerade festgestellt haben, dass sie eine Menge gemeinsam haben.

Agiles Management ist freilich weit mehr als ein neues Toolset. Es beschreibt eine neue Management- und Führungskultur. Um das zu verdeutlichen, schauen wir einmal in die Praxis.

Gefangen in der Matrix

Lars G. arbeitet in einem mittelständischen Industrieunternehmen als Projektmanager. Er begleitet Aufträge von der Konstruktion über die Fertigung bis hin zur Auslieferung und sorgt dafür, dass Qualität, Kosten und Zeitplan stimmen. Das Unternehmen fertigte bisher vorwiegend standardisierte Produkte. Die Endprodukte ließen sich meist modular zusammensetzen. Keine Routine zwar, doch überschaubar. Jetzt wünschen immer mehr Kunden Speziallösungen, die ein eingehendes Customizing erfordern. Zudem ändert sich das technologische Umfeld und die Konkurrenz schläft nicht.

Dazu braucht Lars nun eigentlich so etwas wie einen *Think Tank* mit

Leuten aus Entwicklung, Produktion und Vertrieb sowie mit Kollegen aus dem Projektmanagement. Das ist nicht so einfach, denn das Unternehmen besteht eher aus Inseln von Zuständigkeiten. Austausch ist schwierig, denn Wissen ist ja bekanntlich Macht und



überhaupt: „Was geht mich dein Projekt an, wenn ich selbst genug mit meinen Projekten beschäftigt bin?“

Nun geht es dort vielen Kollegen wie Lars. Und jeder hockt auf seiner Insel und verteidigt tapfer die Küste. Alltag in der Matrix. Disziplinarische Zuständigkeit und Projektverantwortung bilden ein Korsett, das einengt. Konkurrenz um Ressourcen und Macht zwischen den Verantwortungsträgern behindern marktorientiertes Handeln und kosten Zeit. So geht es in vielen traditionellen Unternehmen zu.

Jenseits von Hierarchien

Insbesondere Startups kennen dieses Problem nicht. Sie agieren flexibel und sind größeren Mitbewerbern oft mehr als eine Nasenlänge voraus. Das 2003 gegründete amerikanische Startup Tesla Motors hängt innerhalb weniger Jahre die großen Autokonzerne im Bereich Elektromobilität locker ab. Wo Flexibilität und Kreativität gefragt sind, greifen herkömmliche und starre Prozesse meist nicht mehr. Vor allem in Forschung und Entwicklung sind interdisziplinäre Teams nicht mehr wegzudenken. In einem leicht veränderlichen, sehr beweglichen Marktumfeld ist Agilität unverzichtbar. Kein Wunder, dass die IT-Branche Vorreiter ist.

Und was zeichnet agile Unternehmen nun aus? Im Kern vor allem folgende Eigenschaften:

- Vernetzung statt Hierarchie: Jenseits formeller Strukturen gibt es Austausch quer über die Ebenen und Bereiche. Transparenz. Neue Ideen entstehen im *cross-functional Networking* jenseits von Hierarchien und formellen Verantwortlichkeiten.
- Flexibilität der Prozesse statt Best-Practice-Lösungen: Best Practice mag dort funktionieren, wo Aufgaben sich gut in Standards abbilden lassen. Zunehmende Komplexität von Markt und Technologie erfordert oftmals spontane Entscheidungen, die von üblichen Prozessen abweichen. Das ist vor allem in Unternehmen mit einem überzogenen

Qualitätsmanagement oder starr definierten Prozessen ein Problem.

- Schnelle Entscheidungen statt langwieriger Verfahren: Entschieden wird dort, wo die Kompetenz sitzt, und das ist nicht unbedingt dort, wo die disziplinarische Verantwortung liegt. Entscheidungsbefugnisse gehen an Projektteams oder an einzelne Mitarbeiter. Das schließt ein, Verantwortung zu übernehmen, wenn die Dinge anders laufen als erwartet.
- Führung durch Moderation statt durch Manipulation: „Ober schlägt Unter“ ist ein geflügeltes Wort in hierarchischen Organisationen. Nicht so in agilen Unternehmen. Dort wandelt sich die Rolle des Chefs. Er hat als lösungsorientierter Moderator Mission, Vision und Strategie des Unternehmens im Blick und sorgt dafür, dass Entscheidungen innerhalb dieses Rahmens getroffen werden. Er ist dabei nicht mehr Dirigent, sondern Moderator oder Coach.
- Vertrauenskultur: Beziehungspflege auf Basis von Vertrauen. Wo Menschen integer handeln, Vereinbarungen einhalten, sich gegenseitig unterstützen und offen miteinander kommunizieren, kann Vertrauen wachsen. Kontrolle im Sinne von Monitoring bleibt unverzichtbar, wenn Organisationen bestimmte Standards erfüllen wollen. Doch Kontrolle, die von Misstrauen getrieben ist, braucht niemand.

Neues Mindset, neue Führung

Ob ein Unternehmen agil ist, entscheidet nicht die Geschäftsführung, sondern das *Mindset* der Organisation, also die Grundhaltungen und Einstellungen von Management und Mitarbeitern. Und das unterscheidet sich grundlegend von konventionellen Unternehmungen. Während direktives Management und ebenso das sinnvermittelnde transformationale Management mit dem Begriff Führung immer noch das Bild des „Big Leader“ als wichtigste gestaltende und treibende Kraft im Unternehmen verbinden, werden in agilen Unternehmen

im Idealfall alle zu Gestaltern und treibenden Kräften. Entscheidungen fallen nicht qua Autorität, sondern in einem Diskurs. Das Management gibt lediglich den Rahmen vor. Jeder Einzelne hat damit das Ganze im Blick. Kooperation geht vor Konkurrenz, Außenfokus vor Innenfokus. Silodenken und die wenig wertschöpfende Beschäftigung mit sich selbst sollte es in agilen Organisationen nicht mehr geben. So können dann selbst die Elefanten der Unternehmenslandschaft das Tanzen lernen. Schritt für Schritt. Und Führung bedeutet dann nicht mehr Überzeugen, Anweisen, Delegieren und Feedback geben. Sondern Führung bedeutet nunmehr, Menschen darin zu begleiten, ihre Potenziale für die Organisation optimal zu entwickeln und dafür zu sorgen, dass sie gute Entscheidungen für gute Lösungen treffen. Und was eine gute Lösung ist, bestimmt nicht mehr der Manager, sondern der Kunde. Sie ist das Ergebnis eines schrittweisen Prozesses.

Gute Lösungen wachsen. Und dazu gehört es auch, sich irren zu dürfen, ja eine Kultur des Irrtums. Teams erkennen, dass Scheitern eine Chance zum Lernen ist. Führung zielt daher nicht mehr darauf ab, die richtige Billardkugel im richtigen Loch zu versenken, sondern Führung ist die Gabe, mit mehreren Bällen geschickt agieren zu können. Führung bedarf dann auch der Fähigkeit des Innehaltens, des aktiven Zuhörens, des Kontakts mit sich selbst und der Welt. Otto Scharmer nennt das *Presencing*. Ohne diese Fähigkeit fehlt der Agilität der orientierende und balancierende Gegenpol. Und dazu braucht es neue Grundsätze und Haltungen in der Führung:

- Keep it simple: Strukturen, Prozesse, Meetings und Reporting sind nur dann sinnvoll, wenn sie der Wertschöpfung dienen. Alles andere ist Sand im Getriebe.
- Power to the client: Wertschöpfung entsteht beim Kunden.
- Keep it moving: Nichts ist so beständig wie der Wandel. Wir suchen ständig neue Möglichkeiten.

- Open heart, open mind: Innehalten und Achtsamkeit erweitern meine Wahrnehmung auf mich selbst, mein Umfeld und die Welt.
- Servant Leadership: Meine Autorität als Führungskraft dient meinen Mitarbeitern und nicht umgekehrt.
- Selbstorganisation: Der Mehrwert entsteht durch Synergien im System und nicht durch meine Macht oder mein Charisma.
- Transparenz und Austausch: Informationen sind grundsätzlich allen zugänglich. Wissen und Erfahrung teilen wir.
- Fehlerkultur: Fehler sind eine Chance zum Lernen.
- Selbstwirksamkeit: Motivation entsteht nicht durch Belohnung, sondern durch autonomes Arbeiten in Teams und die Chance, an Erfolgen zu wachsen.

Keine lästige Demokratie

Kritiker wenden ein, dass diese „lästige Demokratie“ Unternehmen eher lähmt als beschleunigt. Partizipative Entscheidungsprozesse seien zu lang. Das ist eine Schutzbehauptung, denn genau das Gegenteil ist der Fall: zeitraubende, starre, über mehrere Hierarchieebenen verlaufende Entscheidungswege sind in traditionellen Unternehmen für Trägheit verantwortlich. Vergleichende Studien zeigen, dass agile Teams schneller zu besseren Lösungen kommen als konventionelle Teams. Dazu tragen wohl auch neuartige Gruppen-Kommunikationskonzepte bei, wie Open Space und World Café.

Dieser Kulturwandel ist kein Spaziergang. Der Unternehmensberater Christoph Schlachte berichtet in seinem Blog, dass Projekte des Übergangs zu agilem Management sehr schleppend laufen und sogar scheitern können. Unternehmen, die sehr in Hierarchien denken und handeln, sind damit oft überfordert. Sie finden die Tools vielleicht hervorragend, unterschätzen aber den Wandel in Kultur und Strukturen. Ein guter Beratungsprozess ist hilfreich. Und der braucht Zeit, um alle zu beteiligen.

Lars G. überlegt sich inzwischen seinen Job zu wechseln. Er hat sich bei einem sehr agilen Mitbewerber beworben und er hat mit seiner Expertise und seinem Elan gute Chancen, den Job zu bekommen. Schade für seinen derzeitigen Arbeitgeber. Der Investor Frank Thelen wird wohl weitere Mitstreiter benötigen, um die Elefanten zum Tanzen zu bringen. ◀◀



Zum Autor

Dr. Constantin Sander
Business-Coach und -Trainer mit eigenem Unternehmen in Regensburg. Er begleitet Fach- und Führungskräfte sowie Teams in Change-Prozessen.

www.mind-steps.de

LITERATUR

Valentin Nowotny: Agile Unternehmen – fokussiert, schnell, flexibel. Nur was sich bewegt, kann sich verbessern. BusinessVillage, 2016

Svenja Hofert: Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität. Gabler, 2016

Lars Vollmer: Zurück an die Arbeit. Wie aus Business-Theatern wieder echte Unternehmen werden. Linde, 2016

Claus Otto Scharmer: Theorie U – von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik; 3. Aufl. Auer (Management), 2013



DAS ENDE DER UNSCHULD

In Führung gehen: Ein Erfahrungsbericht.

VON NICO ROSE

Viele Menschen, die eine Karriere in der Wirtschaft starten, träumen davon, einmal Führungsverantwortung zu übernehmen. Sie streben über kurz oder lang den hierarchischen Aufstieg an, wollen „nach oben“. Mein Traum war das nie. Ich habe mich während meiner Promotion mit Ende zwanzig in Wiesbaden als Coach selbstständig gemacht. Es hat mir gefallen, Menschen zu begleiten, sie zu unterstützen, *ihre* Ziele zu erreichen – und dabei mein eigener Herr zu sein. Ich konnte davon leben, beschei-

den, doch allein das ist in Deutschland ein kleines Kunststück. Etwa zur selben Zeit lernte ich meine heutige Frau kennen.

Nach zweieinhalb Jahren Fernbeziehung entschloss ich mich, aus dem prosperierenden Rhein-Main-Gebiet wieder in meine Heimatstadt Hamm/Westfalen zu ziehen, wo meine zukünftige Frau sich anschickte, in dritter Generation ins Familienunternehmen einzusteigen. Hamm ist einer der ungünstigsten Orte für ein Leben als Coach. Wir wollten heiraten und eine Familie gründen. Ein anständiger Job musste her. So bewarb ich mich

gegen Ende der Promotion bei Bertelsmann im nahen Gütersloh. Ab Ende 2010 arbeitete ich im Stab des Personalvorstands, zuständig für das Employer Branding auf Konzernebene. Kurz vor meinem Eintritt wurde die Personalabteilung deutlich verschlankt, viele Prozesse wurden in interne Service Center oder an externe Dienstleister ausgelagert. Aus diesem Grund war ich die ersten Jahre Einzelkämpfer ohne direkte Führungsverantwortung. Zwar koordinierte ich anlassbezogen bis zu 50 Menschen, war aber niemandes Vorgesetzter.

Aufs Podest gestellt

Dies änderte sich Anfang 2015 durch eine organisatorische Veränderung in meiner Hauptabteilung. Mir wurde zusätzlich die Verantwortung für die Recruiting-Programme übertragen, verbunden mit der Verantwortung für fünf Mitarbeiterinnen, mittlerweile sind es sechs. Ich führe nun Menschen unter 30 Jahren und solche, die so lange im Unternehmen sind, wie ich alt bin. Ich führe eine Amerikanerin in Deutschland und einen Deutschen im New Yorker Büro. Hinzu kommt die indirekte Verantwortung für jene Kolleginnen und Kollegen, die weltweit durch unsere Rotationsprogramme laufen. Und natürlich geht es weiterhin um die Steuerung der Dienstleister. Das sind eine Menge unterschiedlicher Führungskonstellationen – für einen Anfänger.

Für mich war das zu Beginn äußerst skurril. Da sind Menschen, und denen bist du jetzt *vorgesetzt*, quasi durch einen Sprechakt, weil der Chef sagt: „Der Nico führt euch jetzt“. Natürlich hatte er, erfahren wie er ist, vorher mit allen Kolleginnen einzeln gesprochen. Eine grundsätzliche Billigung und einen kleinen Vertrauensvorschuss konnte ich also erwarten. Trotzdem blieb ein Rest von „du wirst denen jetzt vorgesetzt“ – die müssen die Kröte schlucken.

Ich hatte bis dahin schon eine Menge Führungskräfte im Coaching begleitet, oft arbeite ich mit Elementen aus der systemischen Aufstellungsarbeit. Ich hätte also nicht überrascht sein sollen. Doch plötzlich sitzt du im ersten Meeting mit *deinen* Mitarbeiterinnen und alle gucken dich mit großen Augen an, sagen nichts. Und dann musst du führen – beziehungsweise: Du führst, ob du willst oder nicht.

Das ist für mich bis heute der schwierigste Part an der Rolle. Ständig bist du im Fokus der Aufmerksamkeit, du kommst da

nicht raus. Augenzwinkernd könnte man sich der Verhaftungsformel aus amerikanischen Krimiserien bedienen: „Alles, was Sie von jetzt an sagen, kann von Ihren Mitarbeitern als Führungshandlung (miss-)verstanden werden.“ Als Führungskraft gibt es keine unschuldige Kommunikation mehr. Ich muss damit rechnen, dass, was immer ich sage oder nicht sage, tue oder

unterlasse, als Führungshandlung gedeutet wird – selbst wenn es gar nicht so gemeint war. Ein kollegialer Scherz, früher völlig normal, kann auf einmal schwer im Halse stecken bleiben, weil ich eben kein Kollege mehr bin, sondern: jemand, von dem zumindest zum Teil Reputation, Einkommen und natürlich auch Fortkommen innerhalb der Organisation abhängen.

Die Mitarbeiter als Versuchskaninchen

Wenn man ein paar Coaching-Ausbildungen absolviert hat, begegnet einem unweigerlich der folgende Satz: Kommunikation ist unwahrscheinlich. Da hat man nun ganz verschiedene Menschen vor sich, mit unterschiedlichen Motiven und Bedürfnissen, Vorerfahrungen sowie Erwartungen an die Zukunft. Und alle soll man ein Stück weit in die gleiche Richtung bewegen, so lautet der Auf-

trag. Mir ist bewusst, dass ich jeden Tag etwas verbocke: Weil ich für die eine Kollegin zu wenig kommuniziere oder für die andere zu viel. Oder auf dem falschen Kanal. Weil ich nicht zur rechten Zeit die richtigen Worte finde, sondern zehn Minuten später. Oder erst abends im Bett.

Es heißt, dass Menschen nicht das Unternehmen, sondern ihre Führungs-

Dann musst du führen, ob du willst oder nicht.

kraft verlassen. Trage ich gerade dazu bei, dass eine meiner Mitarbeiterinnen das Weite sucht? Wenn dem so ist, wird sie es nicht sagen, und wenn doch, dann nur indirekt.

Ab und zu sage ich mit einem Augenzwinkern: „Ihr seid meine Versuchskaninchen. Da müsst ihr jetzt durch.“ Es ist auch ernst gemeint. Ich habe mehr als 2.000 Stunden in Kommunikationstrainings verbracht. Nützt mir das etwas? Schwimmen lernt man nicht am Beckenrand. Ich finde, Führungskräfte sollten so ein Namensschild tragen, wie man es manchmal beim Bäcker findet. Unter dem Namen steht dann: „Ich lerne noch.“ Genau das ist es, was jeden Tag passiert oder zumindest passieren sollte. Ich kann im Interesse meiner Mitarbeiterinnen nur hoffen, dass ich schnell genug lerne. ▶



„Alles, was Sie von jetzt an sagen, kann als Führungshandlung (miss-)verstanden werden.“

Entweder Führungskraft oder Coach

Abschließend möchte ich mit einem Mythos aufräumen. In den letzten Jahren wird öfter gefordert, Führungskräfte mögen als Coach ihrer Mitarbeiter agieren. Das ist, freundlich formuliert, grober Unfug. Die *Rollen* eines Coaches und einer Führungskraft in einer hierarchisch strukturierten Organisation schließen einander aus.

Als Führungskraft habe ich Zielvorgaben und stelle meinerseits entsprechende Anforderungen an Mitarbeiter. Diese haben selbstverständlich einen Gestaltungsspielraum, können ihre Ziele aber nicht frei wählen, weil diese sich aus den Unternehmenszielen ableiten. Diese systembedingte Unfreiheit ist mit einer klassischen Coach-Klienten-Beziehung unvereinbar.

Einem Coach sollten die Ziele des Klienten gleichgültig sein, in dem Sinn, dass letztlich alle Ziele gleichgültig sein können. Der Klient bestimmt, wo die Reise hingeht, der Coach hilft bei der Erstellung des Reiseplans und beim Verstehen der Landkarte. Doch Ziel sowie Sinn und Zweck der Reise müssen vom Klienten kommen – und nur von ihm.

Selbstverständlich kann sich eine Führungskraft bestimmter Methoden bedienen, die für den Coachingkontext entwickelt wurden. Aber Rechte und Pflichten beider Rollen bleiben grundverschieden. In einer hierarchischen Organisation liegen das Recht und auch die Pflicht und die Bürde der finalen Entscheidung bei der Führungskraft. Sie wird den Kopf hinhalten

müssen, wenn etwas schiefgeht, nicht die Mitarbeiter.

Loslassen lernen

Aus diesem Grund fühle ich mich auch keineswegs mächtiger, seit ich führe. Eher wird mir stets bewusst (gemacht), wie umfassend ich von der Leistung und dem Wohlwollen anderer abhängig bin. Meine Mitarbeiterinnen könnten mich innerhalb kurzer Zeit am langen Arm verhungern lassen, würden sie nicht ihr Bestes geben. Wir haben so viel zu tun, dass ich nicht mehr Experte für jedes Thema sein kann.

Ich übe mich im Loslassen und je mehr ich loslasse, umso freier bin ich, mich auf die Führungsaufgabe zu konzentrieren. Gleichzeitig begeben sich immer tiefer in die Abhängigkeit, muss lernen, bedingungslos zu vertrauen. Vieles von dem, was meine Mitarbeiterinnen leisten, bekomme ich gar nicht mehr zu Gesicht. Auch wenn das eine sehr große Vokabel ist: Am Ende des Tages ist meine Führungserfahrung vor allem eine Lektion in Demut. ◀◀



Zum Autor

Nico Rose

hat in BWL promoviert, schloss ein Master-Studium in Positiver Psychologie an der University of Pennsylvania ab. Er ist nebenberuflich als Coach, Redner und Autor tätig.



Fütter dein Wissen!

*Mehr als 3.000 Tools, über 500 Bilder
und 80 Musterverträge*

Einfach auswählen und sofort umsetzen

www.trainerkoffer.de

Die digitale Ideenquelle für Trainer, Berater und Coachs

50% Rabatt auf alle Tools, Bilder und Verträge für Abonnenten von **Training aktuell.**
www.trainingaktuell.de/abo



WOZU BRAUCHT UNS DIE WELT?

Positive Transformation:
Selbstorganisation macht
Unternehmen kreativer
als bisher.

VON EVA MARIA SCHIELEIN

Denken, Methoden und Organisationsformen der analogen Welt werden durch volatile Märkte immer mehr infrage gestellt. Unternehmen sind gefordert Verhaltensweisen zu entwickeln, mit denen sie flexibler und schneller auf Veränderungen reagieren können.

Laut Gallup Engagement Index 2015 verspüren hierzulande 84 Prozent der Mitarbeiter wenig bis keine Bindung zu ihrem Unternehmen, unter anderem, weil sie den Sinn bei der Arbeit vermissen. Mitarbeiter mit positiver emotionaler Bindung an ihren Arbeitgeber seien um bis zu 20 Prozent produktiver. Geringere Bindung verursacht höhere Fluktuationsraten, Fehlzeiten und Qualitätseinbußen.

Die Art, wie Arbeit organisiert wird

Es wird offenbar höchste Zeit, unser Verständnis von Führung zu überdenken. Positive Emotionen sind der Boden, auf dem ungewöhnliche Gedanken, hohe Kreativität, Denken in breiten Kontexten sowie Offenheit gegenüber neuen Impulsen gedeihen, führt Barbara Fredrickson in ihrer „Broaden and Build Theory“ aus. Kreative Formen der Zusammenarbeit wie Design Thinking belegen das. Die Motivationsforscherin Michaela Brohm-Badry integriert „Wohlbefinden“ sogar in die Definition von Leistung: Leistung ist Arbeit mal Wohlbefinden durch Zeit. Und sie begründet damit ein „humanistisches Leistungsparadigma“.

Die Wissenschaft rund um das Wohlbefinden wurde 1998 von Martin Seligman als „Positive Psychologie“ bekannt gemacht. Seinen Forschungsschwerpunkt hatte er auf persönliches Wachstum gelegt, statt wie bis dahin in der Psychologie üblich auf Defizite. Die Förderung menschlicher Stärken, Sinnhaftigkeit, authentische Beziehungen sowie eine gelebte Wertekultur in Unternehmen sind die Schlüssel zu mehr Zufriedenheit mit der Arbeit und schließlich zu mehr Leistung, lautet eine Erkenntnis von Seligman.

Wie können Unternehmen für mehr Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter sorgen?

Meine These lautet: Nicht die Arbeit macht Menschen krank, sondern die Art, wie die Arbeit heute immer noch organisiert wird. Während hierarchische Managementstrukturen in der Zeit ihrer Entstehung sinnvoll waren, ermöglichen heute vernetzte Strukturen – auch bekannt als Selbstorganisation – Unternehmen eine rasche Anpassung an Veränderungen.

Außerdem entwickeln nach meiner Erfahrung „selbstorganisierende“ Unternehmen auch eine Kultur, die die Menschen in den Mittelpunkt stellt und somit zu größerer Zufriedenheit bei der Arbeit beiträgt. Frederic Laloux beschreibt in seinem 2014 erschienenen Buch „Reinventing Organizations“ solche Unternehmen, die große wirtschaftliche Erfolge vorweisen können. Er untersuchte sie, von AES, einem globalen Stromkonzern mit 40.000 Mitarbeitern, bis zu den deutschen Heiligenfeld Kliniken mit 800 Mitarbeitern. Das Buch traf einen Nerv vieler Menschen weltweit und wurde zum Bestseller. ▶

Mitarbeiter selbstorganisierender Teams erleben mehr Engagement und Freude bei der Arbeit.

Verteilte Macht

Die von Laloux als „radikal seelenvoll“ bezeichneten Unternehmen verbinden drei Wesenszüge.

1. Sie folgen einer evolutionären Bestimmung (Purpose). Purpose ist die Kombination aus dem Wissen über die eigene Identität und der damit verbundenen Bestimmung für die Welt. Die Bestimmung eines Unternehmens wird oft in einem Statement festgehalten. Sie gibt die Antwort auf die Frage „Warum braucht uns die Welt?“ und hält die Organisation in turbulenten Zeiten zusammen.
2. Der Mensch in seiner Ganzheitlichkeit (Wholeness) steht im Vordergrund. In Unternehmen mit traditionellen Hierarchien setzen Mitarbeiter oft Masken auf, um als professionell gelten zu können. Männlichkeit, Rationalität, Kinderlosigkeit sind die gängigsten Masken. In den von Laloux beschriebenen Unternehmen trägt offenbar niemand eine Maske. Stärken werden gefördert, Schwächen brauchen nicht versteckt zu werden. Mitarbeiter bringen „ihr ganzes Selbst“ mit zur Arbeit und erleben ein starkes Gefühl der Verbundenheit. Dadurch entsteht Vertrauen mit viel Raum zur Entfaltung.
3. Evolutionäre Strukturen durch verteilte Macht. Die Organisationsstruktur selbst sorgt für nahtlose Informationsströme und Entscheidungswege, sie entwickelt sich von selbst weiter. Dies lässt sich mit dem Organisationsmodell Holakratie von Brian Robertson

beschreiben: Holokratische Unternehmen organisieren sich nicht in Positionen, sondern in Rollen. Mitarbeiter haben viele kleinteilige Rollen, jede ist mit voller Autorität für ihre Aufgabe ausgestattet. Jede ist zu Feedback verpflichtet. Durch Feedback entstehen neue Ideen und Produkte, auch neue Aufgaben und neue Rollen oder sogar komplett neue Teams. In Meetings gilt ein Vorschlag als angenommen, wenn kein berechtigter Einwand durch eine andere Rolle vorgebracht wird.

Und damit schafft Selbstorganisation eine organisatorische Basis nicht nur für persönliches Wachstum: Der CIO (Chief Information Officer) eines internationalen Unternehmens staunte nicht schlecht, als er eine asiatische Tochterfirma besuchte, die vor einigen Jahren mit einem Dutzend Mitarbeitern als selbstorganisierendes Team startete. Nach drei Jahren arbeiteten dort 4.000 Mitarbeiter – das Unternehmen florierte und auch die Menschen dort „blühten auf“. Undenkbar in einer Managementhierarchie, berichtet er.

Selbstorganisation und Positive Psychologie gehen Hand in Hand. Erstere schafft die organisatorische Basis, Letztere liefert eine Bandbreite von praktischen Anwendungen für das Wachstum von Mitarbeitern und Unternehmen.

Positive Transformation hin zu mehr Selbstorganisation

In Umfragen erklären fast alle Unternehmen, im Zuge der Digitalisierung agiler, kreativer und innovativer zu

werden. Groß sind jedoch die Hemmungen, lang verinnerlichte Muster und Rituale aufzugeben. Ich nenne den Zustand gerne „Uncomfort Zone“, denn komfortabel ist er nicht. Der Weg zu mehr Selbstorganisation ist eher psychologischer als technologischer Natur.

In meiner Arbeit mit Unternehmen stellte ich jedoch fest, dass Veränderungen immer dann sogar Optimismus auslösen können, wenn ich in Workshops und im Coaching den Fokus auf Stärken und Werte der Menschen legte. Mitarbeiter selbstorganisierender Teams berichten zudem häufig, dass sie nach anfänglichen Ängsten vor der großen Verantwortung schließlich mehr Engagement und Freude bei der Arbeit erleben.

Deshalb habe ich „Positive Transformation“ entwickelt, ein Framework aus Regeln der Selbstorganisation und Methoden der Positiven Psychologie, mit denen Führungskräfte, Berater und Coaches Unternehmen auf dem Weg zu kreativeren und innovativeren Arbeitsorten begleiten können. Der Grad an Selbstorganisation und die Geschwindigkeit der Umsetzung lassen sich anhand spezifischer Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens bestimmen.

Die drei von Laloux genannten Charakteristika bieten eine gute Struktur für die Anwendung des Frameworks. Ich nenne an dieser Stelle stichpunktartig ausgewählte Themen, die im Rahmen von Workshops und Trainings mit Führungskräften, Teams und in Einzelcoachings umgesetzt werden können.

Schaffung einer **Purpose**-orientierten Kultur: Was hält uns zusammen?

Traditionelle Hierarchien werden ent-lernt.

Was geben wir der Welt? Was sind die Werte, für die wir als Person, Team, Unternehmen eintreten? An welchen Handlungen oder Aussagen wollen wir, dass diese Werte erkannt werden? Wie können individuelle Werte mit den Unternehmenswerten vereinbart werden?

Förderung des Erlebens von **Ganzheitlichkeit**: Hier kann man sich des gesamten Spektrums der Positiven Psychologie bedienen, insbesondere der Interventionen, die positive Emotionen fördern. Dazu zählen:

- die aktive Nutzung von Werten und Stärken im Einzelcoaching oder in der Arbeit mit Teams;
- Interventionen zum Aufbau von Resilienz und Optimismus dienen der Selbstreflexion, aber auch der Burnout-Prophylaxe;
- die Etablierung einer positiven Kommunikationskultur, etwa ein natürlicher Umgang mit Feedback, was oft auch für die Führungskräfte herausfordernd ist.

Entwicklung **selbstorganisierender Strukturen**: Man kann sich auch in Teilbereichen an der Holakratie orientieren. Innovationsteams oder Softwareabteilungen sind solche Unternehmensbereiche, in denen kreatives Arbeiten und Selbstorganisation eher willkommen sind. Solche Teams entscheiden sich nach meiner Erfahrung häufig für kleinteilige Rollen, um kreative Prozesse flexibler gestalten zu können. Ich habe dafür das Format „Role Crafting“ entwickelt, bei dem Rollen im Team erarbeitet und aufgrund der vorher ermittelten Stärken der Mitarbeiter besetzt werden. So entsteht ein transparenter Prozess, bei dem jede Rolle mit den talentiertesten Kollegen besetzt wird.

Radikal neues Führungsverständnis

Des Weiteren empfiehlt sich zu Beginn die Arbeit an folgenden Themen:

- Gestaltung effektiver Meetings: Agenda, Moderation, Ablauf, Konsent-Orientierung¹
- Transparente und nachhaltige Entscheidungsprozesse nach dem Modell Holakratie

Aus eigener Erfahrung weiß ich, dass bereits wenige Workshops zu mehr Kreativität und nachhaltig größerer Zufriedenheit mit der Arbeit als bisher führen. Wenn Selbstorganisation als Organisationsform angestrebt wird, empfiehlt sich eine längere Begleitung durch Berater und Coaches, die mit der Transformation von Unternehmen bereits Erfahrung gesammelt haben. Die drei Charakteristika von Laloux möchte ich um eine wichtige Grundlage ergänzen: Die Entwicklung eines radikal neuen Führungsverständnisses. „Leadership“ rückt auch in traditionellen Unternehmen als visionäres und motivierendes Führungskonzept dem eher verwaltenden „Management“ zu Leibe. Leadership führt zwei Fähigkeiten zusammen: die Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen, um andere zu inspirieren, zu motivieren und zu fördern, sowie die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Denn Führung startet beim Einzelnen selbst.

Ich verstehe Leadership als Haltung, die jeder im Unternehmen annimmt, um seine Rolle bestmöglich auszufüllen. Egal ob Selbstorganisation im gesamten Unternehmen angestrebt wird oder einzelne Teams kreativer als bisher arbeiten wollen: Führung als Top-down-Ansatz sollte der Vergangenheit angehören.

Der Schritt in Richtung Selbstorganisation erfordert es, dass viele Strategien und Verhaltensweisen, die in traditionellen Hierarchien nützlich für die Karriere waren, ent-lernt wer-

den. Führungskräfte wie Mitarbeiter werden mit neuen Erwartungen konfrontiert. Das kann scheinbar einfache Dinge wie das Einholen von Feedback oder das Üben des Konsent-Prinzips betreffen. Immer ist damit auch ein neuer, ungewohnter Umgang mit Verantwortung verbunden. Für die einen bedeutet es das Loslassen, für die anderen das ungewohnte Erleben von Verantwortung.

„Wenn Entscheidungen für Ihr Team nicht immer nur von Ihnen, sondern vermehrt auch von anderen Teammitgliedern getroffen würden, wie würde sich das auf Sie auswirken?“ – Bei der Arbeit mit Führungskräften konnte ich oft erleben, dass diese Frage nach kurzem Innehalten für erhebliches Wohlbefinden sorgte. ◀◀



Zur Autorin

Eva Maria Schielein

Beraterin und zertifizierte Business-Coach, zertifizierte Anwenderin der Positiven Psychologie und Holacracy Practitioner.
www.aestim.at

LITERATUR

Interessenten der Literaturliste melden sich bitte unter eva.schielein@aestim.at

1 Konsent bedeutet: „Ich habe keinen schwerwiegenden Einwand dagegen“. Das ist etwas anderes als Konsens: „Ich stimme überein“.



„AHA, DIE MACHTFRAGE!“

Führen und coachen – geht das zusammen? Ja, es geht.
Und im Trainer, in der Trainerin vereinen sich beide Rollen.

VON RENATE BIEBRACH

Als junge Pfarrerin geriet ich in ein Team von Frauen und Männern, die alle älter, erfahrener und länger in der Gemeinde beschäftigt waren als ich. Formal hatte ich die Leitung. Dieser Aufgabe konnte ich nur gerecht werden, indem ich alle Mitarbeitenden nach Kräften unterstützte bei dem, was sie zu tun hatten. Zum Beispiel sang ich im Chor der Kirchenmusikerin mit und ging bei der Jugendarbeit zur Hand. Trös-

ten, entlasten, ermutigen – das Seelsorgliche gehörte auch zu meiner Rolle. Wir wurden ein sehr gutes Team, gerade weil mir Machtausübung völlig fremd war.

Das ist dreißig Jahre her. Damals sprach man noch nicht von Coaching. Diskutiert wurde damals in kirchlichen Kreisen der Rollenkonflikt zwischen der Vorgesetztenfunktion und der Rolle des Seelsorgers. Nun, zwei Rollen sind nicht automatisch ein Rollenkonflikt. Rollenvielfalt ist der Normalfall. Manchmal ergeben sich neue

Anforderungen, dann werden auch die Rollen neu ausgehandelt.

Die aktuelle Diskussion um „die Führungskraft als Coach“ ist ein solcher Prozess.

Inzwischen bin ich in der beruflichen Weiterbildung tätig, nicht nur im Bereich der Sozialwirtschaft. Ich unterstütze junge Führungskräfte durch die Vermittlung von Coaching-Tools aus dem NLP. Drei dieser Führungskräfte möchte ich vorstellen, weil sie in ihrem Berufsalltag recht gute Coaches geworden sind.

Die Abhängigkeit der Führungskraft

Stefan, Marion und Ferdinand haben sich in der NLP-Ausbildung kennengelernt. Beruflich kommen sie aus verschiedenen Welten. **Stefan** ist Ingenieur und Abteilungsleiter in einem großen Industriekonzern. Er leitet eine technische Entwicklungsabteilung, die seit Jahren mit ständig wachsenden Anforderungen konfrontiert ist. **Marion** leitet eine Einrichtung für Menschen mit geistiger Behinderung. Sie arbeitet mit zwei Vollzeit- und drei Teilzeitkräften im Schichtdienst. Der dritte, **Ferdinand**, ist Diakon in der kirchlichen Jugendarbeit. Er hat viele ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, mit denen er ein umfangreiches Freizeitangebot auf die Beine stellt.

Ferdinand und Marion nennen das, was sie machen, dezent „Leitung“; in Stefans Welt ist das Wort „Führung“, „Führungskultur“ und „Führungsanspruch“ keineswegs tabu. Gemeinsam ist den dreien ein Gefühl von Ohnmacht gegenüber ihren Mitarbeiter-teams. Das Machtgefälle, von dem der autoritäre Führungsstil lebt, existiert in vielen Arbeitsbereichen nicht mehr. Geführt werden muss auch dort, aber mit anderen Methoden.

Ferdinand muss alle Jahre wieder junge Erwachsene als Animatoren, Küchenhelfer, Sanitäter für die Jugendfreizeit gewinnen – unentgeltlich, dafür mit großer Verantwortung. Er muss sie begeistern, schulen, auf Programm und Spielregeln einchwören. Sie sollen Spaß haben und bei der Stange bleiben. Ohne ihre Mitarbeit ist das Angebot nicht möglich. Er meint, dass er mit dieser Art Angewiesenen allein ist. Doch **Marion** kennt das: „In der Heilpädagogik sind derzeit kaum Fachkräfte zu bekommen. Jede Kündigung ist eine Katastrophe, weil wir danach monatelang unterbesetzt arbeiten. Dann wird mir einer nach dem andern krank! Ich muss die Leute halten, die ich habe“, sagt sie, „andere gibt es nicht.“

„Gute Leute sind auch bei uns schwer zu bekommen“, ergänzt **Stefan** aus dem Business. „Außerdem kriege ich Punktabzug, wenn es in meinem Bereich zu viel Fluktuation gibt. Ich versuche den Leistungsdruck abzufedern. Ich packe ihn in kleine Päckchen und verteile ihn so, dass wir alle das Jahr überstehen – und natürlich unsere Ziele erreichen. Ich versuche, meine Leute so zu führen, dass sie alles geben, wenn es sein muss.“

Diese drei Führungskräfte bringen viel von der Haltung mit, die einen guten Coach auszeichnet: Wertschätzung und Respekt, Offenheit und Akzeptanz für den anderen. Sie nehmen

nicht mehr mit Lilian und Sarah nur noch mit Theo Dienst machen!“ **Marion** hatte daraufhin im Team die Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall Rosenberg trainiert, mit bunten Blättern auf dem Fußboden für „Wahrnehmung“, „Gefühl“, „Bedürfnis“ und „Bitte“. Und einem roten Blatt als Ort zum Ausflippen. Ergebnis: Konflikte werden frühzeitig angesprochen und mit einer gewissen Leichtigkeit gelöst. Ein freundlicher Umgangston ist eingezogen, der sich auch auf die Bewohner der Einrichtung segensreich auswirkt.

Ferdinand hatte in seinen Schulungen sehr erfolgreich die Ziele-Arbeit

Das autoritäre Machtgefälle existiert nicht mehr.

Verantwortung wahr für die Beziehung und die Kommunikation – und auch für die Ziele und die Regeln ihrer Organisation. Diese Verantwortung ist für sie selbstverständlich. Das sind gute Voraussetzungen dafür, methodische Elemente aus dem Coaching in den Führungsalltag einzubringen.

Coaching-Tools als Führungsinstrumente

Alle drei haben verschiedene Methoden aus der Coaching-Ausbildung in ihrem Bereich eingesetzt. Für **Stefan** war vor allem die Idee, sein Hochleistungsteam die Lösungen selbst finden zu lassen, eine große Entlastung. Er hat in der Coaching-Ausbildung gelernt, Fragen nicht gleich zu beantworten, sondern zurückzugeben. Er muss nicht den Besserwisser und auch nicht den Retter spielen. Seine Lieblingsfrage ist: „Woran werden Sie merken, dass das Problem gelöst ist?“ Und: „Woran wird der Kunde es merken?“

Für **Marion** waren die Beziehungen der Kolleginnen untereinander oft unerträglich. „Plötzlich wollte Dana

aus dem NLP angewandt. Seine jungen Mitarbeiter hatten davon nicht nur für die Vorbereitung der Freizeit, sondern auch für ihre persönliche Lebensplanung profitiert und waren sehr bewegt.

Wann ist direkte Führung notwendig?

Gelegentlich muss auch etwas durchgesetzt werden. Ich frage: „Wann wird klar, dass Ihr als Leitende eine besondere Verantwortung – und auch besondere Befugnisse habt? Abgesehen von unmittelbarer Gefahr von Leib und Leben.“

„Aha, die Machtfrage!“, kommentiert **Ferdinand**: „Ich entscheide letztlich, wer mitfährt auf die Freizeit. Das gilt für die Teamer wie für die Teilnehmer. Ich entscheide auch, wer vorzeitig von den Eltern abgeholt wird. Es gibt Grenzen.“ **Stefan** sagt: „Ich entscheide, wann unser Produkt fertig ist, wann es präsentiert wird. Wenn die Qualität nicht stimmt, muss ich den Kopf dafür hinhalten, wobei jeder Tag, den wir dranhängen müssen, kostet.“ **Marion** lächelt: „Ich mache ▶

Vertrauen scheint überhaupt der wichtigste Faktor für die Zusammenarbeit zu sein.

den Dienstplan, das wird von den Kollegen als mein Machtinstrument gesehen. Ich entscheide auch über die Neuaufnahmen. Ich Sorge für eine Belegung passend zu unserem Personalschlüssel. Das wird weniger gesehen.“ Es geht hier um die wirtschaftliche Verantwortung und die Regeln. Das ist bei allen dreien deutlich. In Bezug auf Ziele und Motivation gibt es auf den ersten Blick Unterschiede: **Stefan** hat klare Vorgaben in Form von Zahlen. Das schafft einen erheblichen Druck, den er weitergeben muss. Seine Führungsaufgabe ist es, diesen Druck in Motivation umzuwandeln. Das gelingt nicht immer.

Die Ziele in den beiden Non-Profit-Organisationen – **Ferdinand**: Kirche, **Marion**: Diakonie – sind, jedenfalls auf der unteren Führungsebene, weicher, es sind Wertvorstellungen, die immer neu interpretiert werden müssen. Sie spielen für die persönliche Motivation eine maßgebliche Rolle: Behinderten Menschen ein gutes Leben zu ermöglichen, muss man wie Marion wollen, sonst geht man nicht in diesen Beruf. Die Aufgabe der Leitung ist es, bei gelegentlichen Durchhängern an den Sinn dieser Arbeit zu erinnern.

Alle drei setzen ihre Macht nur im Notfall ein, nur wenn Jugendliche sich selbst und andere gefährden, nur wenn die Deadline naht, wenn wirtschaftlicher Schaden droht, oder wenn Jobs wackeln. Das wird akzeptiert. Machtausübung ohne zwingenden Grund würde nicht akzeptiert.

Alle drei bekommen wertschätzende Rückmeldungen: **Ferdinand** von den Jugendlichen und Helfern, **Marion** von den Angehörigen und auch von

den Bewohnern ihrer Einrichtung. **Stefan** bekommt immer wieder Angebote, in andere Abteilungen des Konzerns zu wechseln. Alle drei sind von ihrem Team in ihrer Führungsposition anerkannt. Den Grund sehe ich in einer angemessenen Überlegenheit, die sie für die Einzelnen wie für den gemeinsamen Erfolg einsetzen. Darauf vertrauen ihre Teammitglieder. Das scheint überhaupt der wichtigste Faktor für die Zusammenarbeit zu sein: Vertrauen. Hier investieren sie sofort, wenn sie spüren, dass die Atmosphäre nicht mehr stimmt. Sie reagieren rasch auf Anzeichen von Rückzug, Angst oder Unmut und bieten ein Gespräch an. Auch dafür brauchen sie ihre Coaching-Kompetenzen.

Die Trainerin als Führungskraft und Coach

Meine Führungsaufgabe als freiberufliche Trainerin unterscheidet sich überraschend wenig von der Führungsaufgabe im unteren und mittleren Management. Es geht um überzeugende Vorgaben, Raum für eigenverantwortliche Gestaltung, Motivationspflege und im Bedarfsfall Konfliktlösung. Am Ende soll ein Ergebnis in der versprochenen Qualität erreicht sein. Hier wie dort unterstützt die Führungskraft als Coach den Lernprozess von Einzelnen und den Gruppenprozess.

Die Struktur eines Seminars zu sichern, den Prozess lebendig zu halten: das erfordert Führen und Coachen. Dass eine Gruppe an den Seminartagen pünktlich und vollzählig erscheint, braucht auch einen gewissen Druck. Dass die Hausarbeiten ein

gutes Niveau haben und fristgerecht abgegeben werden, erfordert Motivationspflege und individuelle Unterstützung.

Wenn die Kursteilnehmer das Programm mittragen und neugierig auf die vorgeschlagenen Übungen sind, weiß ich, dass sie sich führen lassen. Wenn sie sich darüber hinaus als Person einbringen, sich für die anderen Teilnehmer öffnen, bedeutet es, dass sie meiner Leitung vertrauen: Was auch immer passiert, ich werde das halten können. So kommen wir gemeinsam in den Flow.

Auch im Seminar gilt die Regel: direkte Führung nur im Notfall. Ein einziges Mal in vielen Jahren kam ich in die Lage, dass mir ein Teilnehmer die Leitung der Veranstaltung streitig machte. Es war ein hoch kompetenter Kollege, dessen Spezialgebiet ich – unwissentlich – streifte. Mit hohem Druck stieg er ein, das Thema „richtig“ zu behandeln: diskursiv, experimentell, einen halben Tag lang, nicht in einer halben Stunde. Ich spürte, wie die anderen Teilnehmer die Luft anhielten. Ich bestand – äußerlich ruhig – auf meinem Zeitplan. Und er verließ den Raum unter Protest. Diese Episode hat mir den Respekt der Gruppe eingebracht.

Eine ebenso spannende Führungsaufgabe für uns Trainer ist die Arbeit mit Assistenten. Die künftigen Kolleginnen und Kollegen zu integrieren, sie mit ihren Kompetenzen richtig einzuschätzen, mit passenden Aufgaben zu betrauen, dann die Anforderungen allmählich zu steigern und ihnen zu einem persönlichen Wachstum zu verhelfen, erfordert Sorgfalt und Zeit für Reflexion. Das ist natürlich auch ein

Coaching-Prozess! Wenn er gelingt, ist es für beide Seiten eine sehr schöne Erfahrung. Robert Dilts würde ihn als „Mentoring“ mit Übergang zum „Sponsoring“ einordnen (Dilts 2005).

Verständnis von Coaching

Robert Dilts hat einen weit gefächerten Begriff von Coaching. Er beschreibt den Coaching-Prozess analog zu den neurologischen Ebenen auf sieben Stufen wachsender Kompetenz.

- Stufe 1: Der Coach erschließt dem Neuling fürsorglich die fremde Umgebung.
- Stufe 2: Der Coach korrigiert falsches und verstärkt richtiges Verhalten.
- Stufe 3: Anleitung und gezielte Erweiterung der Fähigkeiten des Lernenden.
- Stufe 4: Der Coach stärkt die Urteilsfähigkeit des Lernenden, macht Ziele und Werte bewusst.
- Stufe 5: Als Mentor unterstützt der Coach seinen Coachee darin, Selbstblockaden zu überwinden.
- Stufe 6: Als Sponsor stärkt er ihn in seiner Identität und ermutigt ihn, sich völlig eigenständig zu entwickeln.
- Stufe 7: Als „Erwecker“ schließlich gibt der Coach dem Coachee den Anstoß, über sich selbst hinauszuwachsen.

Hier findet sich das direkte Führungshandeln ebenso wieder wie eine inhaltsfreie, prozessorientierte Beratung. Robert Dilts zeigt, dass sowohl der freiberufliche, externe Coach als auch die Führungskraft als interner Coach immer wieder die ganze Bandbreite der sieben Stufen des Lehrens und Lernens zu bedienen haben. Coaching und Führung fallen hier in eins. Einen Widerspruch zwischen der Rolle als Führungskraft und der Rolle als Coach wird freilich erleben, wer einen engen Begriff von Coaching hat. Walter Zornek zum Beispiel beschränkt die Aufgabe des Coaches auf ein wohlwollend-empathisches Begleiten. Er sieht den Coach als Gesprächspartner,

der keinen Plan und keine Lösung hat. Und die Führungskraft sieht er eher als fordernd, kontrollierend und sanktionierend. So sind die beiden Rollen tatsächlich unvereinbar.

Natürlich gibt es Situationen, die autoritäres Führungsverhalten erfordern. Doch wenn aus Notständen dauerhafte Zustände werden, nur weil zum Beispiel permanent Kosten gespart werden müssen, dann empfinden die so Geführten gegenüber der Führung Angst und Groll. Das Gegenteil von Vertrauen. Nach meinem Urteil kommt die autoritäre Führungskraft als Coach nicht infrage. Sie braucht selbst ein Coaching.

Mit dem Rollenmodell einer Führungskraft als Coach verbinde ich die Hoffnung, es könnte bei allem Stress in unseren Organisationen eine befriedigende, erfüllende Berufstätigkeit geben. ◀◀



Zur Autorin

Renate Biebrach

Düsseldorf-Kaiserswerth,
Lehrtrainerin und
Lehrcoach (DVNLP) im
Ute Griessl Institut.

www.nlp-kaiserswerth.de

LITERATUR

Robert Dilts: Professionelles Coaching mit NLP. Junfermann, 2005

Walter Zornek: Die Führungskraft als Coach? Von wegen! In: Management Perspektiven 07/07, 2014

Für die Praxis



Jeannette Hemmecke / Nicole Kronberger

Verhandlungskompetenzen trainieren

Konzepte, Übungen, Praxis

2016. 332 Seiten mit 47 Abb. und 9 Tab.,
inkl. Download-Material, gebunden
€ 50,- D

ISBN 978-3-525-40349-5

Verhandeln trainieren: das erste
Gruppenkonzept für Trainer



Hans Brunner / Josef Heck

Triff eine Entscheidung!

Das Arbeitsbuch zum Konflikt-Lösungs-
Modell in Beratung, Mediation und
Therapie

2016. 168 Seiten mit ca. 20 Abb. und 15 Tab.,
kartoniert € 20,- D

ISBN 978-3-525-40273-3



Verlagsgruppe Vandenhoeck & Ruprecht | V&R unipress

Alle Bände auch als eBooks.
Leseproben auf www.v-r.de



Niels Van Quaabeke

AUFFORDERUNG ZUM TANZ

„Mit Paranoia an die Spitze“ lautet das Fazit einer Studie von Niels Van Quaabeke, Professor für „Leadership and Organizational Behavior“ in Hamburg. Ein Interview.

■ Herr Van Quaabeke, Sie befragten für Ihre Studie 441 Angestellte unterschiedlicher Bereiche über ein halbes Jahr hinweg. Und stellten fest, dass höhere Werte der Persönlichkeit hinsichtlich paranoider Vorstellungen einem Aufstieg im Unternehmen voraussa-gen. Wie kamen Sie auf dieses Thema? Inspiriert wurde ich durch Anekdoten, die ich von Freunden und Bekannten hörte. Zuweilen haben diese als Mitarbeiter sehr unter der Paranoia ihrer Chefs gelitten, aber ihre Führungskräfte waren ansonsten durchaus erfolgreich. Dadurch wurde der Führungsforscher in mir aufmerksam. Sonst ist ja der derzeitige Trend eher hin zum „Positiven“, also „der Chef als Coach“ etc. Die kon-

kreten Erfahrungen meiner Bekannten standen dazu im starken Kontrast und ich wollte verstehen, was sich da konkret im Hintergrund abspielt.

■ Zu den Anforderungen an Führungskräfte zählen Sie u. a., dass diese Menschen „auf dem sozialen Parkett tanzen können“ müssten. Ich übersetze mir das mit: sozialverträglich. Wie geht das zusammen mit „leicht paranoid“?

Grundsätzlich gibt es zwei Arten des sozialen „Tanzens“. Beide finde ich in meiner Studie bestätigt. Entweder Tanzen auf gesunde Weise, also aktiv gut mit anderen auf unterschiedlichen Ebenen auszukommen und entsprechende Beziehungen zu knüpfen. Oder man ist

misstrauisch. Dann geht man das Ganze eher mit einem defensiven Gedanken an. Man versucht, selbst keine offenen Flanken zu haben oder diese zumindest nicht anderen zu bieten. Man versucht, alle Lücken zu schließen, unter anderem auch dadurch, dass die eigene Mannschaft auf Spur gebracht und konstant überwacht wird.

Um in der Metapher des Tanzens zu bleiben: Manche fühlen sich auf dem sozialen Parkett wohl, fügen sich fast automatisch dem Tanzstil ihrer Partner oder führen sogar. Andere möchten gern mitmachen, trauen dem Spaß aber nicht. Sie tanzen mit, weil sie erleben, dass man es muss. Aber es geht ihnen dabei maßgeblich darum, sich nicht durch einen Fehltritt lächerlich zu machen. Am Ende tanzen jedoch beide Typen und beide werden im Laufe des Abends immer wieder zu einem Tänzchen aufgefordert.

■ Paranoid zu sein hieße u. a., dass die Betreffenden „überall um sie herum feindselige Haltungen ihnen gegenüber“ vermuten. Und dass sie häufig in ihrem Urteil wechseln, wer Freund und Feind sei. Ich stelle mir gerade vor, Teil eines Teams zu sein, dessen Spitze charakterlich so strukturiert ist. Und ich erkenne keine Vorteile. Was übersehe ich?

In der Tat kann es sehr anstrengend sein, für jemanden mit paranoiden Persönlichkeitszügen zu arbeiten. Getrieben von der eigenen Paranoia wird diese Führungskraft nämlich immer wieder Loyalitätsbeweise von Ihnen einfordern und bei dem kleinsten Verdachtsmoment bereits den geplanten Königsmord vermuten. Wenn das Kopfkino erst einmal an ist, fällt es diesen Führungskräften schwer, wieder aus den destruktiven Kognitionen herauszufinden.

Paranoide Persönlichkeiten denken viel in Szenarien im Sinne von „was passiert, wenn“. Diese Szenarien sind im sozialen Miteinander anstrengend. Strategisch gesehen können diese Szenarien aber sehr hilfreich sein, wenn man damit beispielsweise die Entscheidungen des Wettbewerbers oder globale Krisen antizipiert. Andy Grove, der

ehemalige CEO von Intel, ist ein solch überzeugter strategischer Paranoide und er sagt, dass seine Paranoia ihm ermöglicht hat, bestimmte Szenarien vorherzusehen und in dieser Antizipation immer das Maximale von sich und seinen Mitarbeitern zu erwarten.

■ Was sagt Ihr Befund über jene Unternehmen aus, in denen man „mit Paranoia an die Spitze“ kommt? Ich meine in Bezug auf deren Kriterien für die Auswahl von Führungskräften.

Subklinische Formen der Paranoia sind gar nicht so selten. Je nach Studie um 20 Prozent in der Gesamtbevölkerung. In manchen Unternehmen mag der Paranoide auch durchaus der Realist sein, weil Mobbing und politisches Geschachere an der Tagesordnung sind. Und, wie bereits erwähnt, kann Paranoia im Sinne der strategischen Führung durchaus Vorteile haben.

Von daher sagt meine Studie erst einmal gar nichts darüber aus, in welchen Unternehmen paranoide Persönlichkeiten nach oben kommen. Es ist vielmehr ein ganz allgemeiner Prozess. Wenn man es schafft, an den richtigen Stellen weniger anzuecken, entweder weil man sozial sehr kompetent ist oder weil man halt paranoid ist, gibt es wenige, die einen vom Aufstieg abhalten.

■ Die kommende Frage klingt vielleicht akademisch. Was sind gemeinhin – oder wären nach Ihrer Erfahrung als Psychologe und Wissenschaftler – die wichtigsten Anforderungen, denen eine Führungskraft gerecht werden sollte?

Das ist nicht zu akademisch. Eher bin ich manchmal erschrocken, wie wenig akademisch die Beförderungspraxis so ist. Erst einmal sollte man unterscheiden zwischen strategischer Führung und Personenführung. Für Ersteres sollte man nach strategischen Notwendigkeiten auswählen, also etwa jemanden mit großem Netzwerk, jemanden mit viel Erfahrung etc. Für Personenführung sollte eine Person mitbringen:

Intelligenz, Resilienz, Offenheit, einen moralischen Kompass und Empathie. Und, entsprechend einer just von meinen Kollegen Gottfredson und Aguinis¹ publizierten großen Meta-Studie, sollte diese gute Führungskraft ihren Fokus auf Beziehungsarbeit legen. Dieser Fokus ist weit bedeutsamer als anderes Führungsverhalten.

Und mit dieser arg verkürzten Fassung habe ich mich jetzt zu einer wenig akademischen Antwort hinreißen lassen.

■ Wie schlägt sich der Fokus der Beziehungsarbeit in der Aus- und Fortbildung für Führungskräfte nieder?

An der Kühne Logistics University in Hamburg verfolgen wir diesen Ansatz durch unsere Studentenauswahl und durch unser Curriculum. Wir wählen überdurchschnittlich begabte Studenten aus. Die stark internationale Zusammensetzung unserer Studierendenschaft fordert und fördert dann über den Verlauf des Studiums die Offenheit und Empathiefähigkeit unserer jungen Leute. Darüber hinaus lernen sie unter anderem ganz konkret bei mir im Bereich Organizational Behavior and Leadership, was es heißt Menschen zu führen und welche Verantwortung man dabei trägt.

■ Was meinen Sie: Inwieweit richten sich Unternehmen und auch große Konzerne in ihrer Auswahl und Förderung von Führungsnachwuchs nach solchen Kriterien?

Es gibt sehr gute Manager und Personalabteilungen, die bei der Personalauswahl und -entwicklung auf der Basis von Evidenz Hand in Hand arbeiten und auch keine faulen Kompromisse eingehen. Und es gibt andere. Bei diesen wundern sich dann alle, wie es zu der mangelnden Innovationsfähigkeit, zu dem schlechten Arbeitgeberanking oder zum öffentlichen Skandal kommen konnte. Leider können sich solche Systeme schwer selbst heilen, da hier ja Proporz und Territorien bestehen, die verteidigt werden.

■ Die FAZ sprach in einem Leitartikel im Oktober von einer Kulturkrise der Wirtschaft angesichts von „Pleiten, Skandalen und Krisen, die an die Substanz der deutschen DAX-Liga reichen“. Was lässt sich Ihrer Meinung nach etwa aus der VW-Abgasaffäre lernen – und zwar für jene Bereiche und Menschen, die darüber entscheiden, wer Führungskraft wird und wer nicht?

Der Fisch stinkt vom Kopf her. Entweder man bekommt die ernst gemeinte Unterstützung und eine Umsetzungshilfe von ganz oben. Oder man kämpft gegen Windmühlen. Denn ansonsten wird jede noch so gute Führungskraft, die ich reinhole, entweder irgendwann durch die schlechte, von oben gelebte Kultur korrumpiert oder sie haut wieder ab. Der Weckruf erreicht viele Branchen meist nicht von innen, sondern von außen. Und meist erst dann, wenn das eigene Geschäft wirklich bedroht ist, sei es durch Kundenverhalten oder Regulatoren.

Machen Sie doch mal was Wahnsinniges als Entscheidungsträger: Sprechen Sie mit einem Forscher oder einer Forscherin, die sich wirklich mit dem Thema auskennen, und setzen Sie damit in dieser zunehmend postfaktischen Zeit einen sinnvollen Kontrapunkt.

■ Was geschähe dann?

Sie machten sich auf den Weg Richtung solides, evidenz-basiertes Management! ◀◀

Das Interview führte Regine Rachow

Unser Gesprächspartner

Prof. Dr. Niels Van Quaquebeke

Psychologe und Professor für Organizational Behavior und Leadership an der Kühne Logistics University (KLU), Hamburg. Seine Studie erschien im Fachjournal *Frontiers in Psychology*. <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.201601446>

1 Gottfredson, R. K. & Aguinis, H.: Leadership behaviors and follower performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms. *Journal of Organizational Behavior*. doi: 10.1002/job.2152

GEWOGEN UND ZU LEICHT BEFUNDEN?

Dagegen lässt sich etwas tun.
Was ein Executive Coach beachten sollte.

VON ADRIAN SCHWEIZER

Vor Jahren holte mich ein Mandant, ein Industrieller, vom Flughafen in Frankfurt ab. Der Chauffeur fuhr uns zum Wochenendsitz. Nach einem Smalltalk fragte mich mein Mandant, ob ich an Gott glauben würde. Mir war augenblicklich klar, dass es nun ums Ganze ging, und ich schilderte ihm recht ausführlich mein Gottesbild.

Mein Mandant hörte sehr konzentriert zu, fragte nach und bedankte sich am Schluss für die ausführliche Darstellung. „Sie fragen sich sicher, warum ich das wissen will? Sehen Sie, ich bin gläubiger Katholik. Ich habe gehört, dass Sie sehr viel bewegen können und ich will mich nicht in die Hände eines Ungläubigen begeben.“ Er sagte noch, dass alles, was ich sagte, obwohl ich kein Katholik sei, reflektiert und überzeugend klang. Er freute sich auf unser Wochenende mit mir. Und dann sagte er: „Mein Problem ist, dass ich meinen Mitarbeitern nicht vertrauen kann. Können Sie mir helfen?“

Executive Coaches sind Coaches, die mit sogenannten Top-Managern arbeiten. Ende der 80er-Jahre zählte ich zu den wenigen in Europa, die Coaching anboten, und kam von Anfang an mit Industriellen, Unternehmern, Investoren, Aufsichtsräten und Vorständen in Kontakt. Ich erzähle hier meine persönliche Erfahrung mit ihnen, und diese Erfahrungen sind sicher auch durch Umstände beeinflusst worden, zu denen zählt, dass ich Akademiker, Offizier der Luftwaffe, 1,96 Meter groß und männlich bin. Ich bil-

dete seither viele Frauen als Executive Coaches aus und besprach mit ihnen auch die eben dargestellten Faktoren. Und sie pflichten mir größtenteils bei, dass die eine Rolle spielen.

Unternehmer oder Manager?

Executive Coaches arbeiten mit Executives. Das sind angestellte Manager, die Unternehmen führen. Sie tragen amerikanische Abkürzungen wie CEO, CFO, COO oder CRO.¹ Der CEO ist der Geschäftsführer. Er führt das Unternehmen und ist gegenüber den „Stakeholdern“, also dem Eigentümer oder den Aktionären, verantwortlich. CEO zu werden ist das offen oder geheim erstrebte Ziel fast jedes Managers. Wenn sie aber einmal CEO sind, merken die meisten, dass sie anders als erwartet gar nicht tun und lassen können, was sie wollen, sondern dass ihnen nun der Aufsichtsrat, die Eigentümer und, da sie das Unternehmen nach außen vertreten, die Öffentlichkeit im Nacken sitzen!

Ich kenne viele Vorstände jenseits der 50, die meinen, dass es sich nicht gelohnt habe, jeden Tag 15 Stunden zu arbeiten, die Abende mit Geschäftsessen, die Wochenenden mit Networking zu verbringen. Einer meinte: „Als ehemaliger McKinsey-Partner würde ich heute mit einigen Freunden eine kleine und feine Unternehmensberatung aufbauen, die uns gehört. Da hätte ich viel mehr Freiheit und könnte machen, was ich wollte!“

Im Management herrscht also keine große Freiheit. Manager sind es nicht gewohnt zu tun, was sie von innen he-

raus für richtig halten. Sie versuchen stattdessen die Erwartungen der Vorgesetzten zu erfüllen, wie sie schon lernten, den Erwartungen ihrer Lehrer oder Professoren zu entsprechen. Im Management finden Sie deshalb viele Menschen, denen Anerkennung und Sicherheit wichtig sind. Sie sind eher verschlossen und haben selbst wenig Einblick in ihr Seelenleben. Einmal sagte mir ein CEO nach zwei Tagen Arbeit, dass er sich nun vorstellen könne, mit mir zu arbeiten. Er habe mich „getestet und für gut befunden“. So etwas würde sich ein Unternehmer nicht erlauben. Vermutlich wäre ihm die Zeit zu schade!

Unternehmern gehört die Firma. Oft verwirklichen sie damit ihre Vision. Sie glauben an das, was sie tun und haften oft mit ihrem eigenen Vermögen dafür. Sie sind weniger an Sicherheit oder Anerkennung orientiert, sondern vielmehr an Macht. Ferdinand Piëch und Bill Gates sind Unternehmer. Martin Winterkorn und Jürgen Schrempp waren Manager.

Für mich ist es von Anfang an einfacher gewesen, mit Unternehmern zu arbeiten. Ich weiß sofort, was sie wollen. Wichtig ist, als Coach authentisch zu sein. Unternehmer mögen keine Spielchen. Sie lieben Menschen, mit denen sie auf Augenhöhe reden können.

Was heißt das, authentisch zu sein? Verstellen Sie sich nicht. Werfen Sie nicht mit lateinischen Sprichwörtern um sich, wenn Sie nicht zumindest das kleine Lateinum haben. Quatschen Sie nicht über Opern, wenn Sie noch nie ein Opernhaus von innen gesehen haben. Protzen Sie nicht mit einer ▶

¹ Chief Executive Officer (Geschäftsführer), Chief Finance Officer (Finanzvorstand), Chief Operations Officer (Produktionsleiter), Chief Risk Officer (Rechtsvorstand)

Dresscode? Keinen Anzug! Smart Casual ist angesagt, vor allem bei Unternehmern.

Rolex, wenn Sie nicht wissen, was ein Kaliber ist! Ein Investor sagte mir, als ich für ihn mögliche CEOs interviewte: „Mich interessiert nicht, ob er einen Brioni-Anzug trägt. Sondern, ob er etwas kann!“

Sei „anders“!

Vor einigen Jahren erhielt ich einen sehr großen Coaching-Auftrag einer Partnerschaft mit folgender Begründung: „Wären Sie hier mit Nadelstreifen erschienen, hätten wir Sie nicht genommen. Anzugsträger sind wir selbst und wir wissen, was wir können! Nun sind wir am Ende unseres Lateins und brauchen jemanden, der anders ist als wir.“ Wer es wagt, sich in Jeans, rosa Hemd und Schuhen ohne Socken zu präsentieren, der ist mit Sicherheit anders.

Hawaii-Hemd allein reicht natürlich nicht. Sie sollten unbescheiden zeigen, was Sie draufhaben. Bei der Präsentation in der Partnerschaft erklärte ich den 50 Zuhörern die logischen Ebenen, reichte dazu das Graves-Modell der Bewusstseinsentwicklung nach und verband beides frei am Flipchart zu einem Modell postpyramidaler Organisationsstrukturen. Das müssen Sie vielleicht nicht tun, doch Sie sollten etwas mehr als „Ratschläge“ draufhaben. Es braucht ein Konzept, eine Haltung, eine Philosophie.

Die meisten Unternehmer und Manager haben Erfahrung mit Coaches. Viele von ihnen sind ja in Prä-

sentations-, Kommunikations- und Entscheidungs-Techniken oder im Verhandeln ausgebildet worden, und zwar von *Personal Trainern*. Von einem Executive Coach erwarten sie mehr, und sie bezahlen auch mehr.

Ich prüfe deshalb auch, ob meine Mandanten an das glauben, was sie zu erreichen vorgeben: Ich lasse sie ihr Ziel in einem Satz (linguistisches Programm) darstellen, mache einen assoziierten *future pace* und prüfe, ob der Körper den Willensentscheid annimmt oder ob es Interferenzen in einem der fünf Sinnessysteme gibt. 95 Prozent meiner Mandanten haben Interferenzen und wir beginnen das Coaching dann mit einem Re-Imprinting. In der letzten Zeit nutze ich zunehmend epigenetische Neustrukturierungen² und arbeite mit dem sozialen Panorama. Immer aber mit Formaten, in welchen Emotionen getriggert werden. Denn ich bin mir seit vielen Jahren sicher, dass rein kognitive Interventionen wirkungslos sind. Und das ist ja nun auch wissenschaftlich nachgewiesen.³

Sei ein Gegenüber!

Wenn Sie sich und Ihre Arbeit im Erstgespräch präsentieren, dann ist es wichtig, die „kommunikative Allianz“ oder eben den Rapport aufzubauen und aktiv zuzuhören. Und das allein reicht nicht! Es wäre sinnvoll, zu erkennen, was die Problematik des Gegenübers ist und dass Sie ihm sagen können, wohin es führt, wenn

er nichts verändert. Einem potenziellen Mandanten sagte ich einmal, seine Lebensgeschichte hörte sich ja an, als habe er überhaupt keine Freunde. Er schaute mich total verblüfft an und fragte mich, wie ich das nach nur 30 Minuten Gespräch herausgefunden hätte. Ich entgegnete ihm dann, dass jemand, der sich quasi als reiner Information-Sorter outet, vermutlich kein großes Interesse an Menschen habe. Das ginge gut bis zur Lebensmitte, aber meistens nicht darüber hinaus!

Ich erzählte ihm dann auch, dass ein solches Verhalten meist in den ersten Lebensjahren geprägt werde. An einem Beispiel machte ich ihm klar, wie solche Prägungen entstehen und wie man diese umprägen kann. Der Unternehmer war sichtlich beeindruckt und er beauftragte mich, ihm zu helfen.

Hier nun noch in Kurzform einige andere wichtige Punkte, die es zu beachten gilt.

Tagessatz. Unternehmer und Manager wissen, was sie selbst pro Tag etwa einnehmen. Wessen Tagessatz für das Executive Coaching heftig darunter liegt, kommt als Coach nicht infrage. Warum sollte man in wichtigen Dingen jemandem vertrauen, der so viel weniger verdient als man selbst?

Akademische Titel. Kommen gut an. Und wenn es ein MBA ist. Ich hatte auch mit meinem RA nie Mühe: Rechtsanwälte gelten scheinbar per se als kompetent!

Dresscode. Keinen Anzug! Smart casual ist angesagt, vor allem bei Un-

² Eine epigenetische Neustrukturierung ist ein erweitertes Re-Imprinting. Die Vorannahme lautet, dass die Interferenz oder ein Teil davon als Trauma vererbt wurde. Lucas Derks hat beobachtet, dass solche epigenetischen Prägungen erst nach etwa vier Generationen verschwinden. In der epigenetischen Neustrukturierung wird die Prägungssituation in der Zeitlinie der Vorfahren gesucht und umgeprägt. Die Ressourcen werden in den Zeugungspunkten übertragen.

³ Gerhard Roth/Alice Ryba: Coaching, Beratung und Gehirn. Klett-Cotta, 2016

ternehmern. Wichtig sind Schuhe mit Ledersohlen der oberen Preisklasse, exquisiter Gürtel, Schweizer Armbanduhr. Bei Unternehmern bitte keine Rolex, dafür eine mit französisch klingenden Doppelnamen.

Location. Kein Seminar-Hotel, bitte! Ein Schlösschen auf dem Hügel oder am See kommt besser.

Dauer. Ich bleibe beim Coaching nicht unter zwei Tagen am Stück, da ich festgestellt habe, dass der Rapport-Aufbau Stunden braucht. Wer nur Sessions von ein bis zwei Stunden Dauer anbietet, kann mit der eigentlichen Arbeit beginnen, wenn der Klient wieder geht!

Frauen der Unternehmer. Unternehmer schicken manchmal die Frau zu Testzwecken. Dann gehen Sie sich bitte, bevor Sie mit der Frau für zwei Tage aufs Schlösschen verschwinden, beim Ehemann vorstellen! Das würde ich auch weiblichen Executive Coaches raten.

Präsenz. Executives sind es gewohnt, viele Aufgaben selbstständig zu lösen. Wenn wir ihnen immer im Nacken sitzen, werden sie sauer! Deshalb: Aufgabe geben, spazieren gehen, Resultate checken, neue Aufgabe geben, wieder spazieren gehen.

Autos, Zigaretten und so weiter. No-Go's sind: den Audi-Vorstand mit einem BMW vom Flughafen abzuholen, den Coaching-Vertrag bei Montblanc mit einem Faber-Castell-Füller zu unterzeichnen und bei Reemtsma eine Marlboro anzubieten. In Sachen Autos gehen Oldtimer immer, ansonsten irgendeine Oberklasse. Echte Havanas mögen auch alle, vorausgesetzt sie schätzen Tabak.

Als mir mein Mandant nach der Glaubensfrage übrigens das Vertrauen ausgesprochen hatte, fragte ich ihn, was denn passiert wäre, wenn er festgestellt hätte, dass ich nicht der richtige Coach für ihn bin. Er antwortete: „Dann hätte ich Ihnen angeboten, das Wochenende allein auf unserem Gut zu verbringen. Mein Chauffeur hätte Sie am Montag wieder abgeholt und Ihnen die Details für Ihre Honorarnote mitgeteilt.“



Zum Autor

Adrian Schweizer

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

2. – 3. November 2017

Weinheim an der Bergstraße

Symposium Angst, Scham, Trauma

Ursachen, Auswirkungen
und professionelle Begleitung

In Kooperation mit



Referentinnen und Referenten

Prof. Dr. Joachim Bauer
Angst, Scham und Trauma –
eine neurowissenschaftlich erweiterte
Perspektive

Sabine Bode
German Angst

Dr. Hans-Joachim Maaz
Angst vor dem Fremden

Dr. Stephan Marks
Scham – die tabuisierte Emotion

Dr. Dima Zito
Umgang mit traumatisierten Flüchtlingen

Mit zahlreichen Praxis-Workshops
und Impulsvortrag



Praxisorientierte Weiterbildung

**Konflikt-Coaching und positiver
Umgang mit Aggression**

Umarme deinen Tiger

Entwickelt von Dr. Edmond Richter
und Donata Oerke – seit über 15 Jahren
am Odenwald-Institut erprobt und
weiterentwickelt

Neu: Mit Experte für Gewaltprävention
Niko Bittner

Einmalig mit drei Ausbildungsleitenden:

Dr. Edmond Richter
Donata Oerke
Niko Bittner

Start: 9. April 2017



Odenwald-Institut

Seminare, Aus- und Weiterbildungen
für Beruf, Familie und Persönlichkeit
Tromm 25, 69483 Wald-Michelbach
Tel. 06207 605-0
info@odenwaldinstitut.de
www.odewaldinstitut.de



RECRUITING IST OUT

Die Kunst, die richtige Führungskraft zu finden und ans Unternehmen zu binden.

VON MANFRED WENZEL

Wie rekrutieren Unternehmen und auch große Konzerne ihre Führungskräfte in Zukunft? Nach welchen Kriterien werden Führungskräfte ausgewählt und was hat sich in der zurückliegenden Zeit geändert?

Früher musste sich im „Rekrutierungsprozess“ lediglich der Kandidat bewerben. Heute fällt im Bewerbungsprozess mindestens die gleiche, meist sogar eine größere Rolle dem Unternehmen zu. Da wirbt das Unternehmen um die Führungskraft, die am Markt meist bekannt ist und sich in ihren Führungsrollen bereits bewiesen hat. Das Unternehmen sollte mit seinen „inneren Werten“ überzeugen können und auf der operati-

ven Seite Strategien präsent haben, mit denen es die Herausforderungen in der digitalen Revolution meistern kann. Und es muss erkennbar sein, dass die gesamte Führung des Unternehmens dahintersteht.

Welche Skills braucht es?

Eine Führungskraft auf C-Level (Chief Officer – etwa für Finanzen, Tagesgeschäft oder Recht) übernimmt vollumfänglich Profit-and-Loss-Verantwortung. Außerdem sollte sie die gesamte Wertschöpfungskette eines Unternehmens verstehen, verinnerlichen und verantworten können. Bereits in der Vergangenheit sollte sich die Führungskraft in einer ähnlichen Aufgabe und durch ihren unternehmerischen Management-Stil bewiesen haben.

Von der Persönlichkeit her operieren erfolgreiche Manager heute nicht mehr von ihrem Statuslevel aus mit entsprechenden Statussymbolen, sondern vielmehr auf Augenhöhe ihrer Mitarbeiter. Sie sind klar, überzeugend und motivierend im Auftritt und in der Sache, immer mit dem nötigen Maß an Offenheit, Loyalität und Achtung. Der künftige Manager sollte die Welt des digitalen Wandels bereits verinnerlicht haben, international erfahren sein und schon einmal Transformationsprozesse eines Unternehmens im internationalen Umfeld erfolgreich gestaltet haben.

CEOs stehen häufig von zwei Seiten unter Druck: durch Inhaber oder Vorgaben einer Kapital- oder Aktiengesellschaft sowie durch eine starke zweite Führungsriege, die in den Fach-

bereichen souverän auftritt. Dieser Belastung sollte ein Manager standhalten und gleichzeitig das Unternehmen als Leitfigur strategisch und operativ führen können. Hierfür ist eine ausgeprägte emotionale Intelligenz von entscheidender Bedeutung.

Wie finden Unternehmen ihre Führungskräfte?

Während die Personalsuche und Vermittlung von Fachkräften und Führungskräften bis zur zweiten oder dritten Riege durch eine Vielzahl von Personalberatungen erfolgt, ist die Besetzung von Top-Manager-Positionen lediglich fünf bis sechs Personalberatungen vorbehalten, die im geführten Ranking ganz oben stehen. Gibt es dafür einen Grund?

Aus meiner Sicht nicht. Angesichts der Marktgegebenheiten und Anforderungen an Top-Führungskräfte sind heute ganz andere Fähigkeiten der Personalagenturen entscheidend, als sich durch langjähriges Ranking in Hitlisten zu behaupten. Netzwerke von „alten Hasen“, die sich in den letzten Jahrzehnten bewiesen haben, verlieren massiv an Bedeutung. Denn die Zeiten ändern sich rasant und der gesuchte Top-Manager muss sich in neuester Zeit bewiesen haben. Auch die Größe der Agentur ist kein Argument für die Güte ihrer Beratung, letztlich sollte der verantwortliche Berater die geforderten Fähigkeiten vorweisen.

Worauf es hingegen viel mehr als bisher ankommt: Insiderwissen der Branche, das vollumfängliche Verständnis für das Business des Auftraggebers und für die digitale Welt. Die Agentur braucht zudem umfassende vertriebliche Skills und Coaching-Fähigkeiten, um tatsächlich Ausnahmepersönlichkeiten für den Auftraggeber gewinnen zu können.

Diese wenigen Personalberatungen teilen sich nicht nur die ersten Plätze im Ranking, sie teilen sich auch die Kunden untereinander auf, sofern es um die Besetzung von Top-Manager-Positionen geht. Das begrenzt sie bei der Kandidatengewinnung.

Die Frage lautet, warum dennoch die meisten Suchaufträge auf C-Level-Ebene an die genannten „Rankingagenturen“ gehen. Es gibt einen einfachen Grund dafür. Weil mir als Personaler dann niemand im Unternehmen vorwerfen kann, einen Fehler bei der Auswahl gemacht zu haben! Denn ich habe ja eine der „bekanntesten“ Agenturen beauftragt.

Wie binde ich Führungskräfte?

Das Gehalt allein reicht nicht. Große und auch mittelständische Unternehmen entwickelten Strategien für ein attraktives Arbeitsumfeld. Dabei geht

Berufserfahrene Mitarbeiter verfügen über fünf bis 15 Jahre Berufserfahrung. Wichtige Schritte in ihrer beruflichen Karriere sind bereits vollzogen und ein entsprechender finanzieller Status ist erreicht. Sie sind bis zu 45 Jahre alt, tragen häufig Verantwortung für eine Familie und haben sich durch den Kauf einer Immobilie örtlich gebunden. Mehr als ständig neue Aufgaben und Herausforderungen zählt für sie eine gute Work-Life-Balance. Homeoffice, Gleitzeitarbeit und Freizeitkonten kommen ihnen sehr entgegen. Kita-Angebote, Betriebs-sport und Events stärken das Zugehörigkeitsgefühl ebenso wie eine gut be-

Strategien für ein attraktives Arbeitsumfeld

es um drei Mitarbeiter-Gruppen: Junioren, die Berufserfahrenen und die Führungskräfte beziehungsweise die Senioren in der IT. Eine jede hat spezifische Ansprüche an den Arbeitgeber und Interessen.

Junior-Experten sind zwischen 20 und 32 Jahre alt, flexibel, offen gegenüber beruflichen Reisen und wollen vor allem viel dazulernen. Sie würden wegen einer guten Stelle auch den Wohnort wechseln. Intensive Einarbeitung und eine gute Betreuung (Jobpatenschaft) bedeutet ihnen genauso viel wie die Möglichkeit, unterschiedliche Aufgabenbereiche kennen zu lernen oder für eine gewisse Zeit ins Ausland gehen zu können. Nachwuchsprogramme bieten ihnen vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten und persönliche Förderung. Diese Mitarbeitergruppe setzt auf eine gute Unternehmensmarke und informiert sich über Arbeitgeber-Bewertungsportale wie zum Beispiel Kununu. Wichtig sind ihnen offenes Betriebsklima, ehrliche und authentische Führungskräfte sowie flache Hierarchien. Sie lieben ihre Freiheiten und sind sehr kommunikativ, auch in den sozialen Netzwerken.

stückte Kantine, Parkplätze oder ein Fitnessstudio.

Sie brauchen eine sichere Stellung, eine Perspektive für nächste Karriereschritte im Einklang mit ihrem Privatleben. Gleichzeitig möchten sie sich mit neuen Ideen einbringen und identifizieren sich stark mit ihrer Aufgabe. Häufige Umstrukturierungen, laufende Veräußerungen und Zukäufe von Firmenbereichen sowie permanente Strategieänderungen verunsichern sie stark.

Senior-Consultants, Projektleiter und IT-Führungskräfte im Alter ab circa 45 Jahren sind wieder flexibler, was Umzug-, Auslands- und Reisebereitschaft angeht. Die Kinder sind meist erwachsen, der Beruf nimmt wieder einen höheren Stellenwert im Leben ein. Diese Mitarbeiter sind an sehr langfristigen Verträgen interessiert. Auch an der Übernahme von Kosten für eine Zweitwohnung, an einem Dienstfahrzeug, modernem Arbeitsplatz sowie an flexiblen Gehaltsmodellen.

Starre Strukturen und Stechuhren sind in keiner dieser Gruppen state of the art. Wer durch eine gute ▶

Mehr als ständig neue Aufgaben und Herausforderungen zählt eine gute Work-Life-Balance.

Integration und Wertschätzung mit dem Unternehmen verbunden ist, hat Spaß an der Arbeit und leistet mehr.

Fazit

In Zeiten digitaler Transformation, Omnichannel und Industrie 4.0 hat sich vor allem die IT-Branche zu einem massiven Kandidatenmarkt gewandelt. Gleichzeitig wollen Bewerber heute nicht mehr „rekrutiert“ werden, sie setzen auf individuelle und objek-

tive Beratung und eine auf ihre Wünsche und Ziele abgestimmte persönliche Begleitung im Bewerbungs- und Karriereprozess. Kandidaten fordern auch ein professionelles Coaching. Kombiniert mit Sozialleistungen und einem attraktiven marktüblichen Gehalt dürfte man Führungskräfte und hochqualifizierte Fachkräfte langfristig an seiner Seite haben – und von ihren Talenten profitieren können. Letztlich steht eine führende IT-Personalberatung für fachliches Verständnis, eine

optimale Begleitung im gesamten Coaching-Prozess, vollständige Transparenz durch regelmäßige Feedbackrunden und eben auch für exzellente Softskills im Umgang mit den Bewerbern. ◀◀



Zum Autor
Manfred Wenzel
IT-Personalberatung
Dr. Dienst & Wenzel GmbH
& Co. KG, Geschäftsführender Gesellschafter.



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



**Seminarhotel auf Ischia, direkt am Meer
vom 08. Oktober bis 13. Oktober 2016**

Seminarkosten: 980,-€

Förderung bis 50% durch Bildungsprämie

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

Info Fortbildungspunkte auf Anfrage

Informationen und Anmeldung unter:

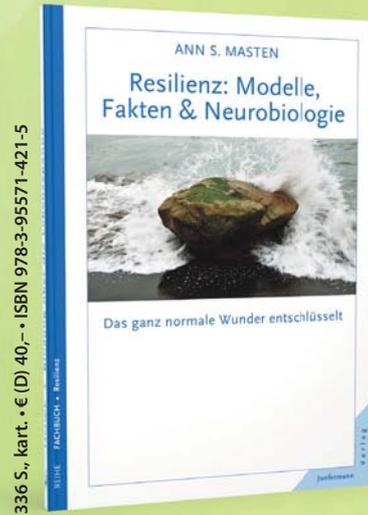
Tel: 07121 677860 Fax: 07121 907749

oder www.emdr-nlp.de

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



Resilienz als Ressource



Louise Harms Trauma und Resilienz

Dieses Buch stellt die bedeutsamsten Ansätze vor, die erklären, wie Menschen traumatische Lebenserfahrungen bewältigen. Ziel ist es, Fachleuten eine Ressource an die Hand zu geben, die all diese verschiedenen Sichtweisen des Traumas, der Resilienz und der Genesung zusammenführt – zur Unterstützung der Betroffenen.

Ann S. Masten Resilienz: Modelle, Fakten & Neurobiologie

Ann S. Masten, eine Pionierin auf dem Gebiet der Resilienzforschung, bezeichnet Resilienz als „ganz normales Wunder“, das sich in alltäglichen Prozessen entwickelt. In ihrem Buch fasst sie das verfügbare Wissen über Resilienz zusammen, beschreibt die wichtigsten Modelle und erläutert, was in Forschung und Praxis getan werden kann, um Resilienz zu fördern.

Gary L. Cooper et al. Resilienz als Erfolgsfaktor

Die Autoren beschäftigen sich mit den Hauptstressoren im Arbeitsleben und gehen darauf ein, wie sich Resilienz aufbauen lässt, am Arbeitsplatz, aber auch in anderen Lebensbereichen. Es geht um nachhaltige Strategien, sich zu erholen. Das Buch richtet sich an Führungskräfte und im Coaching Tätige, die das Thema Resilienz in der Arbeitswelt etablieren möchten.

Bestellen Sie diese und weitere Titel bei www.junfermann.de

Wir liefern versandkostenfrei!

Unser Verlagsblog: blogweise.junfermann.de



FÜHRUNGSKRÄFTE 4.0

Erfolgsfaktor Mensch in einem immer schnelleren und komplexeren Unternehmensgeschehen.

VON **ANDREA SCHWAN**

Kennzeichen der vierten industriellen Revolution ist die Nutzung intelligenter und digital vernetzter Systeme für die Produktion und den Handel von Gütern und Dienstleistungen. Es geht um die weltweite und exponentielle Entwicklung der Interaktion und Kommunikation von Menschen, Maschinen, Anlagen, Logistik und Produkten. „Die Digitalisierung als Basisinnovation von Industrie 4.0 entscheidet über die Zukunftsfähigkeit der europäischen Industrie: Gelingt es, die Möglichkeiten vernetzter und effizienterer Produktion und neuer Geschäftsmodelle zu nutzen, könnte Europa bis 2025

einen Zuwachs von 1,25 Billionen Euro an Bruttowertschöpfung erzielen.“ So steht es in der Studie „Die digitale Transformation der Industrie“, 2015 erarbeitet von Roland Berger Strategy Consultants im Auftrag des Bundesverbands der Deutschen Industrie, BDI.

Was heißt das nun für die Menschen, die diese Transformationsprozesse in den Unternehmen gestalten und steuern? Welche Art von Ausbildung und Begleitung brauchen Führungskräfte im Zeitalter von „Industrie 4.0“?

Schauen wir auf die Spannungsfelder von Industrie 4.0, in denen sich die Führungskräfte heute und morgen bewegen. Ihnen werden Allround-Qualitäten abverlangt, die Manage-

ment-, Veränderungs- und Führungskompetenz erfordern. Führungskräfte müssen vielen Rollen gerecht werden. Sie sind Fachexperten und Gestalter im operativen Tagesgeschäft. Sie sind Visionäre, „Pace Setter“ und „Change Agents“, die ihre Organisation in die Zukunft führen. Sie sind Personalentwickler, Coach und Manager von „Diversity“. Sie sind Organisator, Manager ihrer Organisation, sie führen Menschen und sich selbst.

Das macht klar, dass Führungsarbeit nicht den zufälligen Talenten der Menschen überlassen werden sollte, sondern dass die Steuerung der Unternehmen eine fundierte und unternehmensstrategische Aus- und Weiterbildung von Führungskräften notwendig macht.

Da der digitale und global vernetzte Kontext Interaktionen und Ereignisse stark verdichtet, müssen Führungskräfte die entsprechenden Interaktions- und Kommunikationsprozesse miteinander verbinden und koordinieren können. Das heißt mehr als bisher Menschen zu führen und zusammenzubringen sowie komplexe Prozesse zu managen. Um dies zu bewerkstelligen müssen Unternehmen ihre Führungskräfte durch umfassende kontinuierliche Programme konsequent qualifizieren. Da geht es um Lifecycle-orientierte und unternehmensspezifische Trainingsformate, Einzel- und Gruppencoachingformate, berufsbegleitende Ausbildungsprogramme sowie Mentorenkonzepte.

Trainingsformate: Die Ausbildung von Führungskräften sollte die Vermittlung theoretischer Grundlagen und Modelle (z.B. systemische Managementtheorien) und auch das praxisbezogene Training von Führungstechniken enthalten. Da Kommunikation ein Führungsinstrument ist, sollten sie ebenso umfassend dazu ausgebildet sein. Alle Trainingsformate müssen Transferelemente für die Umsetzung in den unternehmensspezifischen Führungsalltag enthalten und sich als Bausteinkonzepte dem Reifegrad der auszubildenden Führungskräfte anpassen.

Beispiele für Trainingsbausteine:

- Führungsstile, situative Führung
- Kommunikation als Führungsinstrument
- Selbst- und Fremdeinschätzung im Kommunikationsgeschehen
- Grundlagen und Wirkung von Kommunikation
- Konfliktmanagement
- Stressmanagement

Einzel- und Gruppencoaching: Coaching ist das Mittel der Wahl, um Führungskräfte im Job und nah an individuellen wie auch gruppenspezifischen Themen zu unterstützen. Das gemeinsame Abwägen von Sachverhalten und Vorgehensweisen entlastet die Führungskraft emotional und stärkt sie in ihrer Persönlichkeit. Die Außensicht des Coaches erweitert die

Perspektive der Führungskraft auf das Unternehmen und die Menschen.

Komplexität der Ereignisse bringt immer auch Unsicherheit mit sich. Sie lässt sich durch Reflexionen leichter bewältigen. Die Ziele des Coachings werden individuell vereinbart. Da geht es u. a. um

- Reflexion und Lösung aktueller Führungsthemen
- neue Verhaltensweisen und Methodenkompetenz-Entwicklung
- Konfliktbewältigung
- Vorbereitung persönlicher Entscheidungen
- Gesundheit und die Balance von Arbeit und Familie

Mentorenkonzepte: Lernen und Wege planen. Es bewährt sich, wenn Unternehmen ihren Führungsnachwuchs in der Aus- und Weiterbildung durch ältere Menschen mit viel Führungserfahrung begleiten lassen. Diese Mentoren sind Ansprechpartner, Ratgeber und auch „Türöffner“ für die Nachwuchskräfte.

Fazit: Es ist nur scheinbar ein Paradox, dass im Zeitalter der Digitalisierung die Bedeutung des Einzelnen, des Menschen wächst. Die Unternehmen – wollen sie erfolgreich die Transformation in Industrie 4.0 bewältigen – sind aufgerufen, ihre Strategien und Investitionen nicht nur auf Business-

Im Zeitalter der Digitalisierung wächst die Bedeutung des Einzelnen, des Menschen.

Berufsbegleitende Ausbildungsprogramme: Sie zielen auf Change Management, Organisationsentwicklung, Projektmanagement. Der angemessene Umgang mit Veränderung ist eine Schlüsselkompetenz. Die Veränderungszyklen in Unternehmen im digitalen Zeitalter entwickeln sich exponentiell. Gleichzeitig geht es auch um die Kompetenz der Zukunftsgestaltung, um Vision- und Strategieentwicklung, Organisationsentwicklung, Platzieren eines neuen Produktes am Markt, Gewinnen neuer Kundengruppen, Einführung neuer IT-Systeme, Optimieren von Geschäftsprozessen.

Systemische Managementausbildung: Teams, Abteilungen, Bereiche, Unternehmen werden als Systeme betrachtet, deren Einzelelemente in Wechselwirkung miteinander kommunizieren. In dieser Ausbildung lernen Führungskräfte komplexe soziale Zusammenhänge angemessen zu betrachten und erlangen Einsicht, wie diese funktionieren, um Steuerung und Interventionen dieser Systeme planen zu können.

konzepte, Technologien und Produktentwicklung zu richten, sondern vor allem auf den Menschen – als zentralen Erfolgsfaktor für die Gestaltung ihrer wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung. ◀◀



Zur Autorin

Andrea Schwan

Diplom-Psychologin,
Internationale Beraterin,
Trainerin und Coach,
Liebich & Partner
Management- und
Personalberatung AG,
Baden-Baden.



Ausstrahlung, Klarheit – Bank-Vorstand Schmitz mit der Stute „Smoke’s First Babe“. Fotos (2): Jens Paritzsch

FÜHREN, NICHT DOMINIEREN!

Wie das Erlebnis eines pferdegestützten Coachings männliche Führungskräfte nachhaltig verändert.

VON **GUDRUN
SCHÖNHOFER-HOFMANN**

„Wer führt, der dominiert“ lautet das verbreitete Urteil vieler meiner Klienten. Daher war es mir ein Anliegen, ein Konzept für ein spezielles Führungskräftetraining zu erarbeiten, das eine neue Überzeugung durch direkten Praxisbezug vermittelt. Die Chefetagen sind vorwiegend männlich besetzt. Und ich möchte meinen Klienten Klarheit und Sicherheit vermitteln, damit sie ihre Mitarbeiter wirklich zu

bewegen lernen. Dominanz und Kontrolle sind da selten effektiv, Mitarbeiter spüren die Unsicherheit der Führungskraft und nehmen sie dann nicht mehr ernst.

Das Training basiert auf praktischen Übungen am Pferd, ergänzend zum theoretischen Input. Sie führen jeden einzelnen Teilnehmer zu einem fühl- und sichtbaren Erfolgserlebnis. Das Credo meiner Tagesseminare lautet: Wer den anderen bewegt, der führt wirklich. Und das Pferd als non-verbaler Übungspartner ist ideal, das zu erkennen.

„Geht das gut?“, fragen die Teilnehmer beim Anblick des tierischen Mitspielers.

Unbestechlichkeit des Pferdes

Vor zwei Jahren begann ich mit der Arbeit am Pferd für Führungskräfte. Mein Ziel war es, eine Führungselite im Kern ihrer Führungskompetenz zu erreichen. Es gelang wirklich, Manager dazu zu bewegen, ihren „Sicherheitsanzug“ abzulegen und sich für die Arbeit mit Pferden zu öffnen. Nach anfänglicher Skepsis und auch Scheu

erkennen die Teilnehmer rasch: Wo der Mensch diesen Tieren begegnet, versagen Ausflüchte, Rollenspiele und Dominanzverhalten. Während des Kurses wird nicht viel verbal kommuniziert, es ist zeitweise sogar sehr still.

Nach der Annäherung beginnt die erste Übung. Die Kursteilnehmer sollen das Pferd mittels Halfter und Strick durch einen Parcours geleiten. Und das Pferd folgt nicht jedem! Die Manager spüren augenblicklich, wie sie in ihrem Führungsverhalten schwächeln. Manchmal muss ich schmunzeln, wenn gestandene Geschäftsführer denken, dass sie ihr Übungspferd mit einem Stück Zucker beeinflussen. Bei Wolfgang, Mitte 50 und selbstständiger Handwerker, rührt sich das Pferd keinen Millimeter. Ich lenke kurz ein und frage, auf welche Weise er seine Mitarbeiter bitten würde, seinen Anweisungen zu folgen.

Pferde erkennen in Bruchteilen von Sekunden, mit wem sie es zu tun haben. Wolfgang denkt um, er richtet sich auf, fokussiert sein Ziel am Ende des Parcours und zieht entschlossen los. Das Pferd spürt seinen Willen und folgt ihm. „Sobald ich für mich selbst den Beschluss fasse, dass ich jetzt gehen möchte, und ihm das klare Signal dazu gebe, läuft es plötzlich“, beschreibt Wolfgang seine Einsicht nach der Übung.

Grenzüberschreitung

Zu Beginn meiner Pferdeseminare mit maximal acht Teilnehmern wird die Funktion von Leitstute, Leithengst und Sparringspartnern erklärt. Dies stellt die elementare Basis dar, um Rangordnung und Führungsverhalten der Tiere zu erkennen und zu verstehen. Zwischen Tieren und Menschen gibt es diesbezüglich kaum einen Unterschied.

Eine besonders intensiv erlebte Übung ist die Abgrenzungsübung. Die Teilnehmer markieren um ihren Stuhl eine Grenze, die das Pferd nicht überschreiten darf. Nun kommt einer meiner treuesten Mitarbeiter zu seiner Aufgabe: Rusty, ein Wallach

mit starker Persönlichkeit und in den Manager-Seminaren stets beliebt. Während die Teilnehmer gewissermaßen ihre Demarkations-Linie überwachen, spürt Rusty genau, bei wem er die Zone ungestraft übertreten kann. Nämlich bei jenen Teilnehmern, die sich im realen Arbeitsleben in ihrer Position bedroht fühlen und förmlich die Säge am Stuhlbein spüren. Sie sind von dem Verhalten des Pferdes nicht überrascht und oftmals fallen Kommentare wie „Ich mal wieder!“ oder „Mit mir kann man es ja machen!“. Es ist ein prägendes Erlebnis. Hier zei-

gilt für die menschliche Gemeinschaft wie für eine Herde: Sie sind gesichert, wenn die Führungsebene Aufgaben und Verantwortung stabil, sicher und verlässlich übernimmt. Teams brauchen Vertrauen. Dort, wo Kontrolle und Dominanz als Führungsmittel herrschen, wächst kein Vertrauen.

Harte Schale, weicher Kern

Natürlich schulen die Gäste in der Arbeit mit dem Pferd Ausstrahlung, Wirkung und Klarheit über ihre Absicht. Das Pferd hält ihnen einen Spiegel vor.

Pferde erkennen in Bruchteilen von Sekunden, mit wem sie es zu tun haben.

gen sich unterschiedliche Glaubenssätze, die Menschen im Arbeitsalltag leiten. Und nur wenigen gelingt es, ihre Selbstzweifel direkt zu bekämpfen und die Lage in den Griff zu bekommen. Das Pferd spürt die Unsicherheit, die negativen Überzeugungen, und setzt dem klare Signale entgegen: Es überschreitet die Grenze. Letztlich

Ist es kooperationsbereit und gelingt es dem Teilnehmer, das Pferd zu führen, ist dies ein klares Indiz dafür, dass Grundhaltung und Führungsqualität stimmen. Pferde arbeiten wertefrei und begegnen den Menschen ohne Vorurteile, sie befinden sich vollständig im Hier und Jetzt. Das überträgt sich auf die Führungskräfte. Und es ▶



Begegnung mit „Rusty“, dem Wallach.

Die Arbeit mit Pferden gestattet es Menschen, die Komfortzone zu verlassen.

berührt sie auch. Raiffeisen-Vorstand Karl-Josef Schmitz aus Sankt Augustin ist zum Beispiel beeindruckt von der Warmherzigkeit der Tiere. Das habe ihm die nötige Sicherheit gegeben.

Die Manager erfahren über sich, welche Position für sie komfortabel ist und ihrem ureigenen Führungsprofil entspricht. Viele Teilnehmer berichten, dass sie fürchten, ihre Mitarbeiter mit klaren Anweisungen vor den Kopf zu stoßen. Im Seminar lernen sie, dass es für eine Führungskraft wichtig ist, Sicherheit auszustrahlen. Teams fügen sich gern, wenn sie Klarheit und Sicherheit spüren. Das Thema Abgrenzung wird im Kurs konsequent großgeschrieben. Im Alltag bremst so manchen Manager die Angst vor Zurückweisung oder Nichtachtung aus. Hier im Seminar müssen sie sich Rustys erwehren: Der freche Wallach nutzt jede Gelegenheit, um an ihrer Kleidung zu knabbern und sie nach Essbarem abzutasten. Die Teilnehmer lernen, dass ein Klaps auf die Nase das Tier zur Räson bringt. Sie erkennen, dass unterschiedliche Individuen aus der Herde unterschiedliche Signale brauchen. Und dass hier Souveränität statt Herrschaft verlangt wird.

Die Teilnehmer sind von den unterschiedlichen Charakteren der Pferde beeindruckt. Sie sagen mir sehr oft, dass sie genau diese Erfahrung und ihr Wissen um unterschiedliche Dosierungen sowie die eigene Klarheit in ihren Arbeitsalltag übertragen können.

Die Arbeit mit Pferden gestattet es Menschen, die Komfortzone zu verlassen und unbequeme, auch schmerzhaft Erfahrungen zu machen. Dort beginnt dann Wachstum und neues Denken. Tiere bringen das wertvolle

Talent ein, harte Kerne zu knacken und Menschen zu berühren. Und für mich ist es immer wieder berührend zu erleben, wie viel Bauchgefühl sich während der Übungen bei den Herren einstellt. Viele Manager haben dieses sensible Gefühl verlernt oder lange nicht mehr darauf vertraut.

Am Ende eines Seminartages folgt das Pferd dem Teilnehmer ohne Seil, ohne Hilfsmittel. Und zwar deshalb, weil es gerne folgt, weil es erkennt, dass der Mensch eine souveräne Führungskompetenz besitzt. Wir nennen es gewählte Freiwilligkeit. ◀◀



Zur Autorin

Gudrun

Schönhofer-Hofmann

coacht seit 2004 mit systemischen Methoden in eigener Beratungspraxis, nahe Bonn.

www.paulinenhof.eu

*GEWALTFREIE (WERTSCHÄTZENDE)
KOMMUNIKATION NACH M. ROSENBERG



GFK*-TAG

23. APRIL 2017

MAINZ

WWW.GFK-TAG-MAINZ.DE

EMPATHIE - DIESE KERNKOMPETENZ LÄSST SICH LERNEN 12 TRAINER/INNEN/TRAINER 16 WORKSHOPS

Konfliktdynamiken verstehen und GFK kennenlernen	Den inneren Kritiker in einen weisen Ratgeber verwandeln	Nein sagen und Grenzen setzen – geht das auch wertschätzend?	Mimik sagt mehr als tausend Worte	1 09.30–11.00
Wie reden Sie eigentlich mit mir? Über Konflikte in der Kundenkommunikation	Der Weg zum GFK-Trainer	Bitte stellen – um Veränderung zu bewirken	„Raus aus dem Kopfkino“ GFK und Körper	2 11.30–13.00
Mir selbst Freundin/ Freund sein	Gefühle im Alltag? Ja bitte!	Wertschätzend und wirksam mit Kindern kommunizieren	Konfliktdynamiken verstehen und GFK kennenlernen	3 14.15–15.45
Feedback geben – was Rückmeldung leistet	Begegnung im Blues	Schneller Ausstieg aus emotionalen Blockaden	Nein sagen und Grenzen setzen – geht das auch wertschätzend?	4 16.15–17.45

130 € Tagesticket
vier Workshops incl.
Mittagessen (Studententicket 90,- €), bitte direkt im Internet bestellen:
www.gfk-tag-mainz.de

Veranstaltungsort
Coworking M1
Anni-Eisler-Lehmann-Str. 3
55122 Mainz

Organisation
Institut für Empathie- und Kommunikationstraining GbR, Nicole Ganser und Klaudia Schäfer
www.inek-training.de

Sponsoren

 **Junfermann**
Coaching fürs Leben

 **RAPUNZEL**

NICHT NUR SAUBER, SONDERN REIN

Zum Umgang mit Aufstellungen und anderen methodischen Ansätzen in NLP-Ausbildungen.

VON CHRISTIAN ROSENBLATT

Systemische Aufstellungen und NLP haben gemeinsame Wurzeln und sind methodologisch verwandt.¹ Würde es sich da nicht anbieten, Aufstellungen gleich von Beginn an in NLP-Ausbildungen zu integrieren?

Die gleiche Frage könnte man sich ebenso in Bezug auf andere Metho-

den stellen: Gewaltfreie Kommunikation, The Work, Enneagramm, Yoga ... Es gibt viele Ansätze, die das klassische NLP sinnvoll ergänzen können. Wenn also ein Ausbilder neben NLP auch in einem anderen Verfahren beheimatet ist: Sollte er den Teilnehmenden seiner NLP-Ausbildung dann nicht den Mehrwert eines weiteren methodischen Ansatzes bieten?

Wahlmöglichkeiten sind gut!

Eine zentrale Grundannahme des NLP lautet: Wahlmöglichkeiten sind besser als keine Wahlmöglichkeiten. Gilt das auch für methodische Wahlmöglichkeiten? Fast jeder NLPler, der Veränderungsprozesse begleitet, kennt Situationen, in denen er mit NLP-Kenntnissen allein nicht weiterkommt. Als professioneller Anwender

¹ Siehe auch Christian Rosenblatt: Die Lücke schließen. Warum Aufstellungsarbeit bei NLPern so beliebt ist ... In: PRAXIS KOMMUNIKATION, Heft 5/2016, S. 32–35

ist man also gut beraten, nicht nur verschiedene Werkzeuge, sondern besser auch gleich mehrere Werkzeugkoffer im Gepäck zu haben.

Seit fast 30 Jahren begleite ich Menschen und Organisationen bei ihrer Entwicklung. Neben meinen NLP-Ausbildungen habe ich andere Fortbildungen genossen und Erfahrungen mit den unterschiedlichsten Verfahren sammeln dürfen. In meiner Praxis als Berater und Coach steht mir also ein breites Portfolio von Methoden zur Verfügung. Meinen Klienten ist es meist egal, woher die Vorgehensweisen stammen, mit denen ich sie unterstütze. Nur nützlich sollten sie eben sein. Und wenn sie zur Landkarte des Klienten passen, greife ich gelegentlich auch auf Interventionen zurück, die zumindest auf den ersten Blick wenig mit NLP zu tun haben. Das halte ich für legitim und der freie Umgang mit verschiedensten Landkarten kann Spaß machen. So weit, so gut!

Wo NLP draufsteht, da sollte auch NLP drin sein

Bei aller Bereicherung, die die Beschäftigung mit anderen Methoden und Modellen grundsätzlich bietet, habe ich jedoch Bauchschmerzen, wenn diese allzu unreflektiert in NLP-Ausbildungen eingebaut werden. Dies hat verschiedene Gründe.

Zunächst einmal gibt es für mich als DVNLP-Lehrtrainer einen ganz pragmatischen Grund: Die Ausbildungscurricula des Verbandes sind zeitlich eng gestrikt. Der festgesetzte Mindestzeitrahmen reicht in der Regel gerade so aus, dass die Teilnehmenden die jeweils vorgesehenen Themen halbwegs fundiert erlernen und verinnerlichen können. Es bleibt schlicht keine Zeit, um andere als NLP-Inhalte zu behandeln – es sei denn, ich nehme bei den NLP-Themen Abstriche in Kauf. Die Aus- und Fortbildungskommission des DVNLP hat jedoch bereits vor vielen Jahren deutlich gemacht, dass bei anderen als NLP-Inhalten zusätzliche Ausbildungszeiten bereitgestellt werden müssen.

NLP darf nicht zu einem Sammelsurium verkommen.

Doch selbst dann, wenn zusätzliche Zeitfenster zur Verfügung stehen, sollten andere Methoden meiner Ansicht nach nicht einfach beliebig ins NLP hineingemischt werden. Wieso bin ich nun bei Ausbildungen so auf Abgrenzung bedacht, wo ich doch an anderer Stelle zum Methodenmix aufrufe? Ich sehe bei einem allzu kreativen Umgang mit den unterschiedlichsten Methodenwelten in Ausbildungskontexten die Gefahr, dass das NLP zu einem beliebigen Sammelsurium verkommt und an Eigenständigkeit und Profil verliert. Ich halte es für wichtig, dass NLP-Novizen im Laufe ihrer Ausbildung eine kohärente Vorstellung vom NLP entwickeln und es gegen andere Verfahren abgrenzen können. Wo NLP draufsteht, da sollte auch NLP drin sein!

Wichtig auch: der Blick nach draußen

Erst in höheren Ausbildungsstufen, wenn die Teilnehmenden bereits ein eigenes NLP-Verständnis entwickelt haben, kann, ja muss sogar der Blick über den Tellerrand gehen. Die Auseinandersetzung mit anderen methodischen Landkarten kann dem fortgeschrittenen NLPler nicht nur neue Erkenntnisse über Herangehensweisen außerhalb des NLP vermitteln. Die dissoziierte Perspektive hilft zusätzlich, NLP selbst noch besser zu verstehen und seinen Platz in der bunten Welt der verschiedenen Verfahren zu erkennen. Sinnvollerweise sieht das Curriculum für die Coach-Ausbildung (DVNLP) die Beschäftigung mit anderen Methoden explizit vor.

Was im fortgeschrittenen Prozess des NLP-Lernens Sinn macht und bereichernd ist, kann jedoch für einen NLP-Novizen verwirrend sein und ein verwaschenes Verständnis des NLP zur Folge haben. Daher habe ich es

mir zum Grundsatz gemacht, in einer NLP-Ausbildung zunächst nur solche Modelle und Methoden zu behandeln, deren Begründer im NLP zu Hause sind. Die Konzepte sollten mit den Grundannahmen des NLP vereinbar sein sowie aus NLP-Modellen hergeleitet werden können.

Greife ich aus didaktischen Gründen ausnahmsweise auf Ansätze oder Übungen zurück, die diesen Kriterien nicht genügen, so sollte die dafür aufgewandte Zeit vernachlässigbar sein und der zu vermittelnde Inhalt entsprechend gerahmt werden. Beispielsweise biete ich in meinen NLP-Ausbildungen nach der Mittagspause meist eine kleine Warming-up-Übung an, die aus dem Improtheater oder auch aus anderen Methoden stammt. Ich achte jedoch darauf, dass diese Übung nicht länger als ein paar Minuten dauert und die Teilnehmenden dies nicht für ein NLP-Format halten.

Ein Beispiel

Als ich mich vor 15 Jahren in der Anwendung von Aufstellungsformaten allmählich sicherer fühlte, habe ich lange überlegt, ob und wie ich Aufstellungen auch in meine NLP-Ausbildungen integrieren könnte. Ich hatte mich damals aus den oben genannten Gründen zunächst dagegen entschieden. Um aber den Teilnehmenden der Practitioner-Ausbildung die Erfahrung einer Aufstellung zu ermöglichen und mir selbst Übungs- und Anwendungsmöglichkeiten zu schaffen, begann ich schließlich, als Add-on innerhalb eines viertägigen Ausbildungsblocks jeweils einen Aufstellungsabend anzubieten. Obwohl die Teilnahme freiwillig war, nahmen die meisten unserer Practitioner-Teilnehmer dieses Angebot sehr gern an. Dies ist bis heute so geblieben. Diese Abende rahme ich inhaltlich, indem ich deutlich ▶

Das soziale Panorama ist die Brücke vom NLP zur Aufstellungsarbeit.

mache, dass Aufstellungsarbeit zwar einige gemeinsame Wurzeln mit dem NLP aufweist, es sich bei ihr jedoch um einen eigenen Ansatz handelt.

Mit dieser Herangehensweise habe ich sehr gute Erfahrungen gemacht. Denn in einer Practitioner-Ausbildung geschieht es immer wieder, dass bei Teilnehmenden Themen hochkommen, die mit dem bisher erlernten Handwerkszeug nicht bearbeitet werden können. Diese Möglichkeit bieten die Abendveranstaltungen. Alle sind an diesem Prozess beteiligt und machen hilfreiche Erfahrungen. Nach einem gemeinsamen Aufstellungsabend hat die Gruppe dann oft noch einmal auf ganz neue Weise zusammengefunden. Später, im Rahmen der Master-Ausbildung, führen wir Aufstellungsarbeit auch in das Seminarsgeschehen ein. Dies geschieht im Rahmen des „sozialen Panoramas“, welches Teil unserer Master-Ausbildung ist. Aus meiner Sicht handelt es sich bei dieser Methode um einen NLP-nativen Ansatz. Sein Entwickler, der Niederländer Lucas Derks, gehört zu den bekanntesten europäischen NLP-Trainern, sein soziales Panorama folgt den methodischen Grundlagen und den Grundannahmen des NLP. Vieles von dem, was in einer Aufstellung geschieht, lässt sich im sozialen Panorama nachvollziehen. Über die Auseinandersetzung damit entsteht eine Verständnisbrücke vom NLP hin zur Aufstellungsarbeit.

Aufstellungsfortbildung für NLPler

Nachdem sie im Rahmen ihrer NLP-Ausbildung immer wieder mit Aufstellung in Berührung kamen und

ein gewisses Verständnis entwickeln konnten, äußerten viele unserer Master-Absolventen den Wunsch, die Anleitung von Aufstellungen nun auch anwendungsreif erlernen zu wollen. Deshalb habe ich im vergangenen Jahr eine Ausbildung konzipiert, die systemische Aufstellungsarbeit von einem fortgeschrittenen NLP-Ansatz her ableitet. Absolventen einer NLP-Master-Ausbildung bringen hinreichend Prozessverständnis mit, sodass die Vermittlung des Aufstellungsansatzes innerhalb eines überschaubaren Zeitrahmens möglich wird.

In fünf mal vier Tagen lassen sich die einschlägigen systemischen und aufstellungsrelevanten NLP-Inhalte verdichten und so in Bezug setzen, dass dabei ein NLP-nativer Aufstellungsansatz entsteht. Allerdings müssen zusätzlich Modelle und Methoden vermittelt werden, die so im NLP nicht vorhanden sind. Dieses Ausbildungskonzept wurde vom DVNLP als Advanced-Master anerkannt und wird in diesem Jahr erstmalig durchgeführt.

Ich bin davon überzeugt, dass unser dreiphasiges Modell auch auf die Vermittlung anderer methodischer Ansätze in NLP-Ausbildungen übertragen werden kann:

1. Teilnehmer machen am Rande einer Practitioner-Ausbildung mit anderen methodischen Ansätzen Erfahrungen. Diese Ansätze werden nicht mit dem NLP vermischt und erhalten einen zusätzlichen (Zeit-)Rahmen.
2. In der Master-Ausbildung können Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen dem NLP und der anderen Methode erkundet sowie deren Herangehen und Wirkung

durch NLP-Modelle beschrieben und verstanden werden.

3. Im Rahmen von weiterführenden Kursen nach der Master-Ausbildung kann das anwendungsorientierte Training der anderen Methode so weit wie möglich aus dem NLP abgeleitet und wo nötig entsprechend ergänzt werden.

Auf diese Weise kann es gelingen, Teilnehmer im Rahmen von NLP-Ausbildungen schrittweise zusätzlich auch an andere Methoden heranzuführen, ohne dabei das Profil des NLP selbst zu verwässern. ◀◀



Zum Autor

Christian Rosenblatt

Lehrtrainer und Lehrcoach (DVNLP). Beschäftigt sich seit Jahrzehnten mit NLP und Aufstellungsarbeit.

www.rosenblaetter.de

DEEP IMPACT

MEHR WIRKUNG. MEHR KLIENTEN. MEHR FREIHEIT.

WWW.DEEPIMPACT.INFO





WIE WERDE ICH GLÜCKLICH IM BERUF?

Eine Visualisierungstechnik für das Karrierecoaching.

VON NICOLE BISCHOF

Zu uns ins Karrierecoaching kommen die meisten mit der Frage „Wie werde ich glücklich im Beruf?“. Berufseinsteiger nach Universitätsabschluss oder Doktoranden und Promovierte, auch Berufserfahrene nach etlichen Jahren im Arbeitsleben – sie alle möchten an ihrer aktuellen Situation etwas

verändern. Dann heißt es zunächst zu klären, welche Fragen sonst noch im Raum stehen, die Kompetenzen zu beleuchten sowie die Interessen zu hinterfragen und zu schauen, welche Werte als Karrieretreiber bestehen. Es geht ums neu Sortieren und Strukturieren. Und ein Karrierecoach kann genau dabei, bei der Neusortierung und Zieldefinition, unterstützen. Nach der Klärung setzt ein Kreativ-

prozess ein, der schließlich wieder zu ganz praktischem Handeln führt. Allein an der Universität St. Gallen, an der ich als Karrierecoach tätig bin, suchen jährlich ca. 1.000 Frauen und Männer die Karriereberatung auf. Wir haben für diese meist anderthalb- bis dreistündigen Coachings einen Beratungsansatz entwickelt, der die Abfolge des fragen-basierten Coachingprozesses auf

einer einzigen Seite visualisiert. Wir nennen diese Methode den *Counseling Canvas*.¹

Freiheit und Struktur

Karrierecoachings stehen häufig vor einem Dilemma: Sie sollen einerseits Freiraum geben für kreative Ideen, andererseits sollen sie Struktur für eine gewisse Ordnung bieten, an der sich die Klienten nach dem Coachingprozess für eine selbstständige Umsetzung orientieren können. Worin besteht dabei das Dilemma? Damit Kreativität und neue Ideen entstehen können, braucht es vor allem eines: Nichts. In seiner Theory U beschreibt C. Otto Scharmer eindrücklich, dass der kreative Prozess des Umdenkens erst dann beginnen kann, wenn echter Freiraum und Leere existieren. Alles Einengen – wie Raster, Ordnung und Struktur – sind in dieser Phase wenig hilfreich, sie grenzen den kreativen Prozess ein. Nun könnten wir im Karrierecoaching ja mit Kreativmethoden arbeiten, um neue Ideen zu generieren. Damit allein wäre dem Klienten jedoch nicht geholfen. Er muss die Chance bekommen, diese neuen Ideen auch als seine eigenen zu erkennen und zu integrieren, dazu müssen sie seinen individuellen Eigenschaften entsprechen. Diese Identifikation und Integration braucht ein strukturiertes Vorgehen, eine Art Sortierung, die der Coach mit dem Klienten vornimmt. Und wenn dem Klienten mittels strukturierter Selbstanalyse seine Kompetenzen, Interessen und Werte bewusst geworden sind und er seinen persönlichen USP formulieren kann, den Punkt also, an dem er einzigartig ist, kann er in einen erfolgreichen Kreativprozess gehen. Was er nun an Ideen und Wünschen produziert, hat direkt mit ihm zu tun, trifft ihn in tiefen Schichten seiner Persönlichkeit und modifiziert, konkretisiert seine Vorstellung von der Tätigkeit, also dem Beruf, den er ausüben möchte.

Karrierecoaching zwischen Kreativität und Struktur

Es klingt logisch: Basieren meine beruflichen Tätigkeiten auf meinen Kernkompetenzen, verspüre ich mehr Zufriedenheit und Motivation, was sich wiederum auf den Erfolg meiner Arbeit auswirkt. Die Interessen eines Menschen geben einen direkten Hinweis auf das Arbeitsumfeld, die Branche, in der er tätig sein möchte. Dabei geht es gar nicht einmal nur um die Tätigkeit an sich, sondern in hohem Maße darum, Gleichgesinnte in meinem Arbeitsumfeld anzutreffen. Diese „Interessengemeinschaft“ im weitesten Sinne erzeugt ein Gefühl von Zugehörigkeit und schafft Akzeptanz.

Der Counseling Canvas

Als eine Technik, um das beschriebene Dilemma aufzulösen nutzen wir die Visualisierung. Mit dem Counseling Canvas ist es uns möglich, dem Beratungsprozess einerseits eine geleitete Struktur zu geben und andererseits Freiraum für Kreativität zu lassen. Der Canvas² besteht aus drei Bereichen, die einer übergeordneten Leitfrage unterstellt sind. Die jeweilige Leitfrage wird vom Klienten bestimmt. Im Verlauf der Auftragsklärung entwickle ich mit dem Klienten auch eine Leitfrage für den gesamten Coachingprozess. Die kann z. B. lauten: „Wie finde ich einen Job, der mich glücklich macht?“ Die drei Bereiche des Beratungsansatzes führen durch den Coachingprozess: „Was kann ich? Was will ich? Wie komme ich dorthin?“ **Was kann ich?** Es geht um die Frage „Was zeichnet mich aus, was kann ich besonders gut?“ Dieser Prozess wird stark von der Fähigkeit des Klienten zur Selbstreflexion bestimmt. Berufserfahrenen Klienten sind ihre Kompetenzen und Interessen meist

gut bekannt. Berufseinsteigern hingegen ist genau dies oft nicht bewusst. Sie können es nicht von sich aus und von vornherein klar formulieren. Wir arbeiten hier intensiv an den Karriere-Werten und nutzen dafür u. a. den Karriere-Anker von Edgar Schein.

Was will ich? Der zweite Teil widmet sich nun dem Kreativprozess. Wir nutzen unterschiedliche Kreativmethoden, beginnend bei speziellen Frage-techniken, wie dem zirkulären Fragen oder der Wunderfrage. Im Grundsatz versuchen wir, den Klienten aus seiner jetzigen Situation in eine fiktionale andere Situation zu versetzen. Das kann eine andere Situation in der Vergangenheit sein („Was wollten Sie als Kind werden?“) oder auch in der Zukunft. Zu Letzterem nutzen wir zum Beispiel Methoden wie Zielerlebnisreisen, Rückblick aus der Zukunft (Brief an einen guten Freund datiert auf das Jahr 2026 o. Ä.) oder den Rückblick auf das eigene Leben.

Wie komme ich dorthin? In diesem dritten Teil des Canvas geht es darum, die neuen Ideen, Wünsche und Ziele wieder zurück auf den Boden der Realität zu führen. Wir unterstützen den Klienten dabei, ganz konkrete umsetzbare Teilschritte zu formulieren und festzuhalten. Hier kann der Klient seine Zeitlinien skizzieren oder To-do-Listen entwerfen. Auch hier gehen die Impulse vom Klienten aus, denn es geht allein um solche Schritte, die er auch tatsächlich umsetzen kann.

Neben diesen drei Hauptbereichen bieten die einzelnen Felder des Canvas Raum, um andere wichtige Dinge zu notieren, z. B. Arbeitsort oder Kontext oder Ambitionen, für die neben dem Job Platz sein sollte. Einige Felder bieten Platz für „Inspiration“ ▶

¹ Wir danken Sebastian Kernbach für die große Unterstützung bei der Entwicklung des Counseling Canvas.

² Englisch: Leinen oder Leinwand

<p>Values</p> <ul style="list-style-type: none"> Eigenverantwortung Totale Herausforderung Fachliche Kompetenz Sicherheitsliebe <p>Competencies</p> <ul style="list-style-type: none"> Analytisches Denken Kommunikative Fähigkeiten Fachkompetenz Wirtschaft Eigenmotivation <p>Interests</p> <ul style="list-style-type: none"> Politik und Wirtschaft Theater Flüchtlingshilfe <p>Notes</p>	<p>Context</p> <ul style="list-style-type: none"> Arbeit und Leben in der Schweiz große Familie 	<p>Leading question(s)</p> <p>Was sind meine nächsten Schritte auf dem Weg zum Berufsziel? Was gefällt es mir?</p>	<p>Action Step 1</p> <ul style="list-style-type: none"> Stellenangebote mit neuen Suchbegriffen Unternehmensprofile erstellen und Finanzjohreprofile recheckieren <p>Action Step 2</p> <ul style="list-style-type: none"> Bewerbungsunterlagen erstellen Interviewtraining Openwork + Businessplan <p>Action Step 3</p> <ul style="list-style-type: none"> Netzwerk aktivieren an Absolventenkonferenz teilnehmen Lichtedien-Profil erstellen 		
		<p>1 What am I good at?</p> <p>Als Absolvent des Bachelorstudiums in BWL bin ich sehr an unternehmerischen Themen interessiert und möchte im Beruf sowohl analytisch als auch eigenverantwortlich arbeiten. In meiner Freizeit möchte ich mich weiterhin für Theater und Flüchtlinge engagieren.</p>	<p>2 What do I want?</p> <ul style="list-style-type: none"> ein Job als Angestellter in einem sicheren Umfeld beispielsweise Business Analyst in einer Bank 	<p>3 How do I get there?</p> <ul style="list-style-type: none"> ich mache mir eine To Do - Liste ich setze mir Ziele, kurze-, mittel- und langfristige 	<p>Netzwerkanalyse betreiben</p> <p>Idea Space for brainstorming</p> <p>Zeitplan erstellen</p>
Inspiration		Inspiration	Inspiration		

Created for _____ Counselling by Nicole Bischof Date 21.12.2016 Career & Corporate Services/ Universität St. Gallen
www.hsgcareer.ch / Telefon 071 224 2923 / Email csc@unisg.ch / © CSC 2015

oder „Brainstorming“, sie halten Ideen oder Gedanken fest, die erst einmal nicht zu den drei Hauptbereichen gehören und dennoch genutzt werden können.

Der Counselling Canvas als Visualisierungstechnik kann als eine Methode der qualitativen Sozialforschung angesehen werden. Star und Griesemer entwickelten 1989 die Idee, dass gemeinsames Arbeiten mit sehr unterschiedlichen Wissenshintergründen dann stark erleichtert wird, wenn man dazu „Grenzobjekte“ benutzt, beispielsweise Karten oder Darstellungen. Sie formulierten die Theorie der Grenzobjekte, die auch für unser Beispiel des Counselling Canvas gilt. Auch Barbara Tversky, Psychologieprofessorin in Stanford, betont in ihren Arbeiten die Vorteile von Visualisierungen. Im Coachingprozess erfüllt die Visualisierung daher mehrere Funktionen zugleich:

- sie protokolliert und dokumentiert (wichtig für Folgesitzungen),
- hält Gedanken fest,
- ermöglicht einen gemeinsamen Fokus,
- gibt Raum zum Skizzieren,
- überwindet Gesprächsbarrieren oder Konflikte,
- verdeutlicht dort, wo Worte allein nur schwer erklären können, etwa zeitliche Abläufe,
- fördert das aktive Zuhören und
- hilft Grundannahmen in Worte zu fassen.

Der Klient sollte entscheiden können, wer im Canvas schreibt und skizziert. Sehr häufig bitten die Klienten den Coach zu schreiben, damit sie sich mehr auf ihre Gedanken konzentrieren können. Bevor wir diesen Counselling Canvas ganz nach unseren Bedürfnissen im Karrierecoaching entwickelt haben,

absolvierten wir eine intensive Literaturrecherche. Doch wir konnten kein ähnliches Instrument und keine Methode finden, die unseren Zielen und den Bedürfnissen unserer Klienten entsprach. Deshalb entwarfen wir diesen Canvas. Wir hoffen, dass diese Methode auch anderen Coaches dienlich ist für Themen der beruflichen Orientierung und Karriere. ◀◀



Zum Autor

Dr. Nicole Bischof

Wissenschaftlerin und Business-Coach. Beim Career and Corporate Service der Universität St. Gallen berät sie Menschen in Karrierefragen.

TRAINER | KONGRESS | BERLIN

Der Ideenmarkt für - Trainer - Coaches - Weiterbildner

50 Workshopthemen
40 Aussteller
800 Teilnehmende

www.trainer-kongress-berlin.de

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



psychologiebuch.de

Die ganze Welt
der Psychologie



Der Online-Shop

für Psychotherapeuten,
Psychologen, Coaches und alle
angrenzenden Fachgebiete

versand-
kostenfreie
Lieferung

psychologiebuch.de bietet

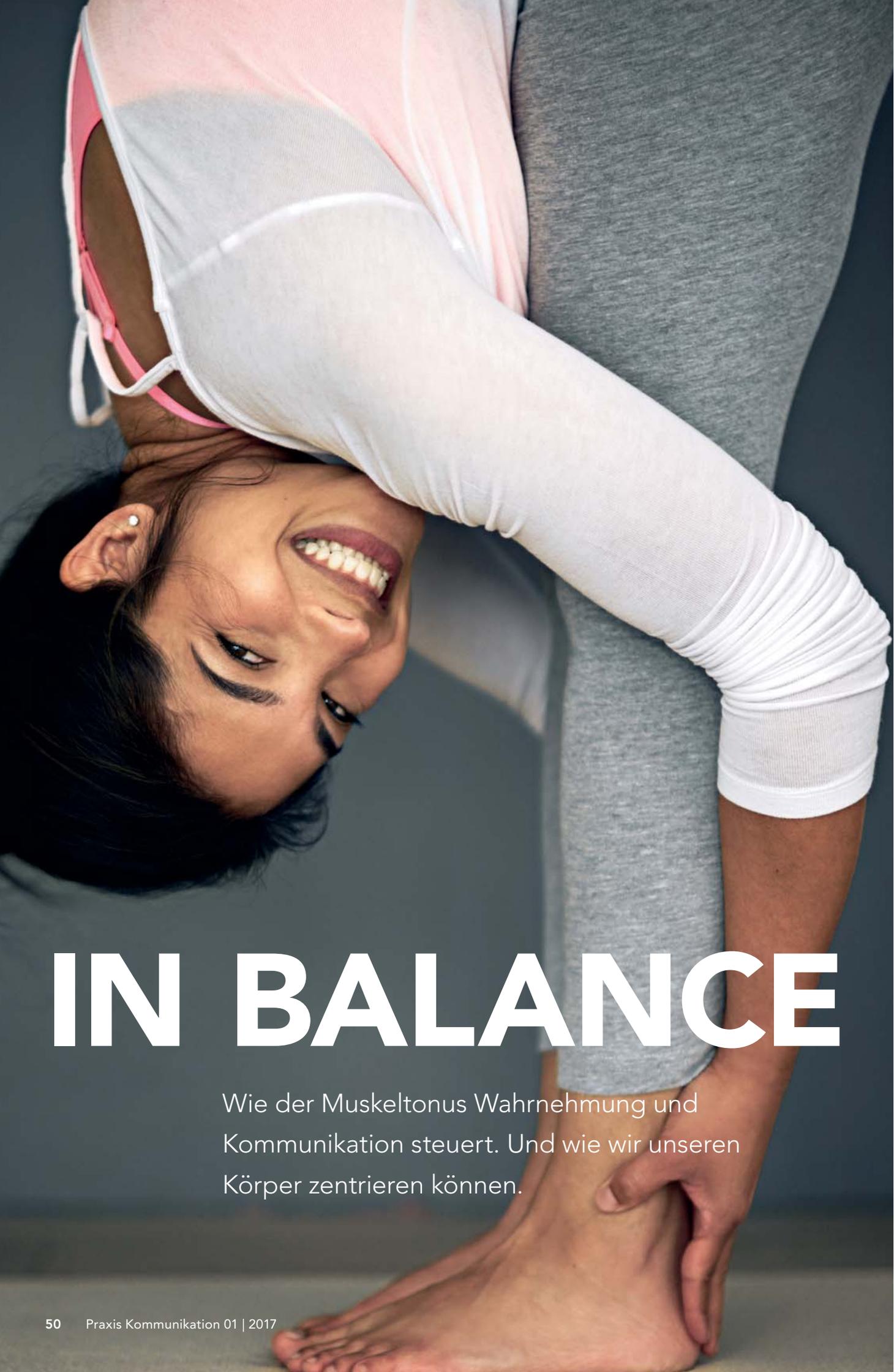
- Über 30.000 lieferbare Bücher, E-Books, Fachzeitschriften, Fachartikel, CDs und DVDs u. v. m.
- News, Termine und Empfehlungen für Ihr Fachgebiet



Neugierig geworden?
Dann stöbern Sie auf
psychologiebuch.de



[www.facebook.com/
psychologiebuch.de](http://www.facebook.com/psychologiebuch.de)



IN BALANCE

Wie der Muskeltonus Wahrnehmung und Kommunikation steuert. Und wie wir unseren Körper zentrieren können.

VON BÄRBEL HÖLSCHER

Jeder hat das Potenzial zu einer guten Kommunikation. Dieses Potenzial liegt zu einem großen Teil in unserer Körperspannung, die wir bereits von Geburt an mitbringen. Diese Körperspannung hängt von unserem Muskeltonus ab. Haben wir keine Probleme mit unserer Haltung, dann stehen wir gerade, Kreuzschmerzen sind uns fremd, der Kopf ist frei beweglich, Nacken und Schulterprobleme sind ein Fremdwort für uns. Dann ist unser Muskeltonus weder hyperten, also verspannt, noch hypoten, also zu schwach, sondern man bezeichnet ihn dann als normoten. Doch es gibt wohl kaum einen Menschen, der nicht irgendwann einmal von Befindlichkeitsstörungen betroffen ist. Als Kinesiologin weiß ich, wie sehr unsere Wahrnehmung von unserer Körperspannung abhängt. Dies liegt auch in unserer Hirnanatomie und Physiologie begründet. Der neurologische Ursprung des Muskeltonus befindet sich im Hirnstamm und im Zwischenhirn, beides Zentren des Unbewussten, die wir nicht willentlich beeinflussen oder gar steuern können. Wollten wir etwas an unserem Verhalten ändern, dessen neurologischer Ursprung dort liegt, bliebe es uns verwehrt. Ebenso gut könnte ich jemanden auffordern, seinen Atemrhythmus auf einen Dreivierteltakt umzustellen. Unmöglich!

Sinnesorgane unter Spannung

Wird unsere Wahrnehmung durch einen hypertonen Muskeltonus bestimmt, so zeigt sich diese Spannung nicht nur in der vom Sympathicus

gesteuerten Skelett-Muskulatur, sondern auch in der glatten Muskulatur, die über den Parasympathicus gesteuert wird. Das ist jener Zweig des autonomen Nervensystems, der für die Funktion der meisten inneren Organe und des Blutkreislaufs verantwortlich ist. Unsere Sinnesorgane, Augen, Ohren, Haut, Nase, stehen dann ständig unter Spannung, was etwa die präzise Aufnahme und Verarbeitung der Informationen beeinträchtigt. So prägt die Wahrnehmung unsere Kommunikation. Je klarer und präziser wir unser Umfeld durch unsere Sinne wahrnehmen, desto klarer können wir kommunizieren. Und je eindeutiger unsere Wahrnehmung ist, desto unbelasteter ist unser Muskeltonus.

Das heißt also, arbeiten wir am Muskeltonus in Richtung Normalität, verändern sich sowohl unsere Wahrnehmung als auch die Kommunikation nachhaltig zum Positiven.

Über einen normotonen Muskeltonus als Grundzustand verfügen meiner Erfahrung nach nur ganz wenige ausgeglichene Menschen. Alle anderen müssen daran arbeiten. Die Qualität des Muskeltonus gibt darüber Auskunft, inwieweit die frühkindlichen Reflexe, die dem Kind im ersten Lebensjahr das Überleben sichern, bis zum Ende des 12. Monats integriert sind. Frühkindliche Reflexe sind unbewusste motorische Reaktionen auf einen auditiven, visuellen, kinästhetischen oder vestibulären (das Gleichgewicht betreffenden) Stimulus. Sie werden automatisch ausgelöst, ihr neurologischer Ursprung liegt im Hirnstamm. Restreaktionen von frühkindlichen Reflexen sind später im Leben sichtbar, z.B. an einer schiefen Körperhaltung, an einem gebeugten Gang,

an durchgedrückten Knien, einem unsicheren Stand oder daran, dass die Füße nicht gerade voreinander gesetzt werden. Unsere Körperspannung und die daraus resultierende Wahrnehmung und Kommunikation hängen also mit dem Grad der Integration von frühkindlichen Reflexen zusammen.

Integration frühkindlicher Reflexe

Und wie kann ich diese Integration nachträglich erreichen? Wie kann ich den Muskeltonus, egal ob hyperten oder hypoten, in Richtung Normalität hin verändern?

Dazu habe ich unter dem Namen BalanceHIRO mittlerweile zwei Kurse entwickelt, die als Marke geschützt sind. Innerhalb von einer Stunde erleben die Teilnehmer über die Veränderung ihres Muskeltonus' ein Wohlfühl. Das motiviert die meisten unter ihnen, diese Übungen im Alltag fortzusetzen. Nur eine dieser Übungen, täglich für 10 bis 15 Minuten ausgeführt, vermag den Muskeltonus langsam in Richtung Normalität zu verändern und damit die frühkindlichen Reflexe nachträglich zu integrieren. Ich stelle in diesem Artikel eine dieser Übungen vor.

Frühkindliche Reflexe, die nicht integriert sind, erfordern von uns permanent Kompensationsstrategien, und die kosten viel Kraft. Diese Kraft verbraucht sich im Laufe des Lebens. Irgendwann schaffen wir es nicht mehr, die Kompensationsstrategien so aufrecht zu erhalten, wie es nötig wäre, und Befindlichkeitsstörungen mehren sich. Wer seine Lebensqualität bereits heute steigern und bis ins hohe Alter erhalten möchte, kann die Übung, die ich hier beschreibe, gern ausprobieren. ▶

Bei allen Übungen gilt das Prinzip des Geschehenlassens.

Zu beachten ist dabei, dass alle Bewegungsschritte langsam, nacheinander, also auf keinen Fall gleichzeitig, ausgeführt werden. Dabei dürfen keine Schmerzen auftreten. Sollten Sie Schmerzen verspüren, verändern Sie Ihre Lage so, dass Sie die Übung wieder als angenehm empfinden. Solche Kompensationshaltungen werden mit zunehmendem Üben vom Körper nicht mehr benötigt. Denn die Spannung, die das Hauptproblem bei nicht integrierten Reflexen ist, wird mit der Zeit zurückgehen.

Wenn der Körper in die Entspannung kommt, merken Sie das daran, dass er immer tiefer in den Boden zu sinken scheint. Mit dem regelmäßigen Üben wird dieses Gefühl bereits nach Sekunden erreicht. Haben Sie das Gefühl, es ist zu viel für Ihren Körper, beenden Sie die Übung. Wie bei allen Übungen in meinem Portefeuille gilt das Prinzip des Geschehenlassens, so wie auch die Atmung einfach geschieht. Wenn Sie in die Ausgangslage zurückkommen, spüren Sie nach, ob Ihr Körper zentriert liegt. Liegt er in einer gebogenen Haltung, korrigieren Sie diese erst. So lernt der Körper kinästhetisch das Gefühl von Zentrierung. Da uns der Körper zuweilen eine andere Lage signalisiert, als wir tatsächlich einnehmen, ist es vor allem anfangs wichtig, sich dabei begleiten zu lassen.

Übung aus dem HIRO-Programm

Legen Sie sich flach auf den Bauch. Die rechte Hand unter die Stirn legen, das linke Bein aus der Hüfte heraus anheben, abspreizen und so ablegen. Die linke Hand auf die rechte Hand legen, das rechte Bein abspreizen und ebenso ablegen. Die Fersen fallen, so-

weit es geht, nach innen. In Gedanken gehen Sie den Körper von oben nach unten durch und beobachten, wie er sich anfühlt. Dabei auf den Atem achten. Die Beine wieder eines nach dem anderen in die Mitte bringen.

Die Hände nacheinander unter der Stirn wegziehen und rechtwinklig mit den Handflächen nach unten rechts und links vom Kopf ablegen. Danach den Kopf nach rechts drehen, leicht in Richtung Brust senken und anschließend den linken Arm nach unten neben den Körper angewinkelt ablegen, dabei zeigt die Handfläche nach oben. Heben Sie die rechte Hüfte an und legen Sie sich dann auf die linke Seite. Die Beine folgen, dabei wird das untere Bein nach vorne gezogen, das obere kommt, soweit es geht, gestreckt darauf zum Liegen. Die Ferse des unteren Beines sollte in keinem Fall unter dem oberen Bein nach hinten hervorschauen. In dieser Stellung so lange liegen bleiben, wie Sie es als angenehm empfinden. Dabei auf den Atem achten, und die Wahrnehmung auf den Körper richten – von oben nach unten.

Um wieder in die Ausgangsposition zu kommen, wird zuerst der Unterkörper auf den Boden gebracht. Danach den angewinkelten Arm neben den Kopf legen, dann erst den Kopf in die Mitte drehen. Drehen Sie den Kopf nach links, senken Sie ihn leicht in Richtung Brust und legen Sie anschließend den rechten Arm nach unten neben den Körper angewinkelt ab; die Handfläche zeigt nach oben. Heben sie die linke Hüfte an und legen Sie sich auf die rechte Seite. Die Beine folgen in der Weise wie beim Liegen auf der linken Seite, nur seitenverkehrt. In dieser Stellung so lange liegen bleiben, wie Sie selbst es als angenehm empfinden. Dabei auf den Atem achten

und den Körper von oben nach unten wahrnehmen.

Dann wieder in die Ausgangsposition kommen: zuerst den Unterkörper auf den Boden bringen, danach den abgewinkelten Arm neben den Kopf legen, und erst dann den Kopf in die Mitte drehen.

Diesen Ablauf auf beiden Seiten je zweimal wiederholen.

Um aufzustehen, bringen Sie die Beine zunächst wieder einzeln in die Mitte, indem sie aus der Hüfte heraus angehoben werden. Danach wird der rechte Arm mit der Handfläche nach unten ganz nach oben ausgestreckt, der linke Arm wird wieder rechtwinklig mit der Handfläche nach unten neben den Kopf gelegt und der Kopf nach links gedreht. Der Körper wird dann ganz auf die rechte Seite gedreht, danach werden die Beine gleichzeitig angewinkelt. Ziehen Sie sich langsam hoch, indem Sie sich mit der linken Hand abstützen und den rechten Arm gleichzeitig mitziehen. Wenn Sie fast oben sind, lösen Sie die linke Hand vom Boden und bringen sie zur Seite. Die Beine kommen mit einem Schwung um 180 Grad nach vorne, damit Sie eine sitzende Position erreichen. ◀◀



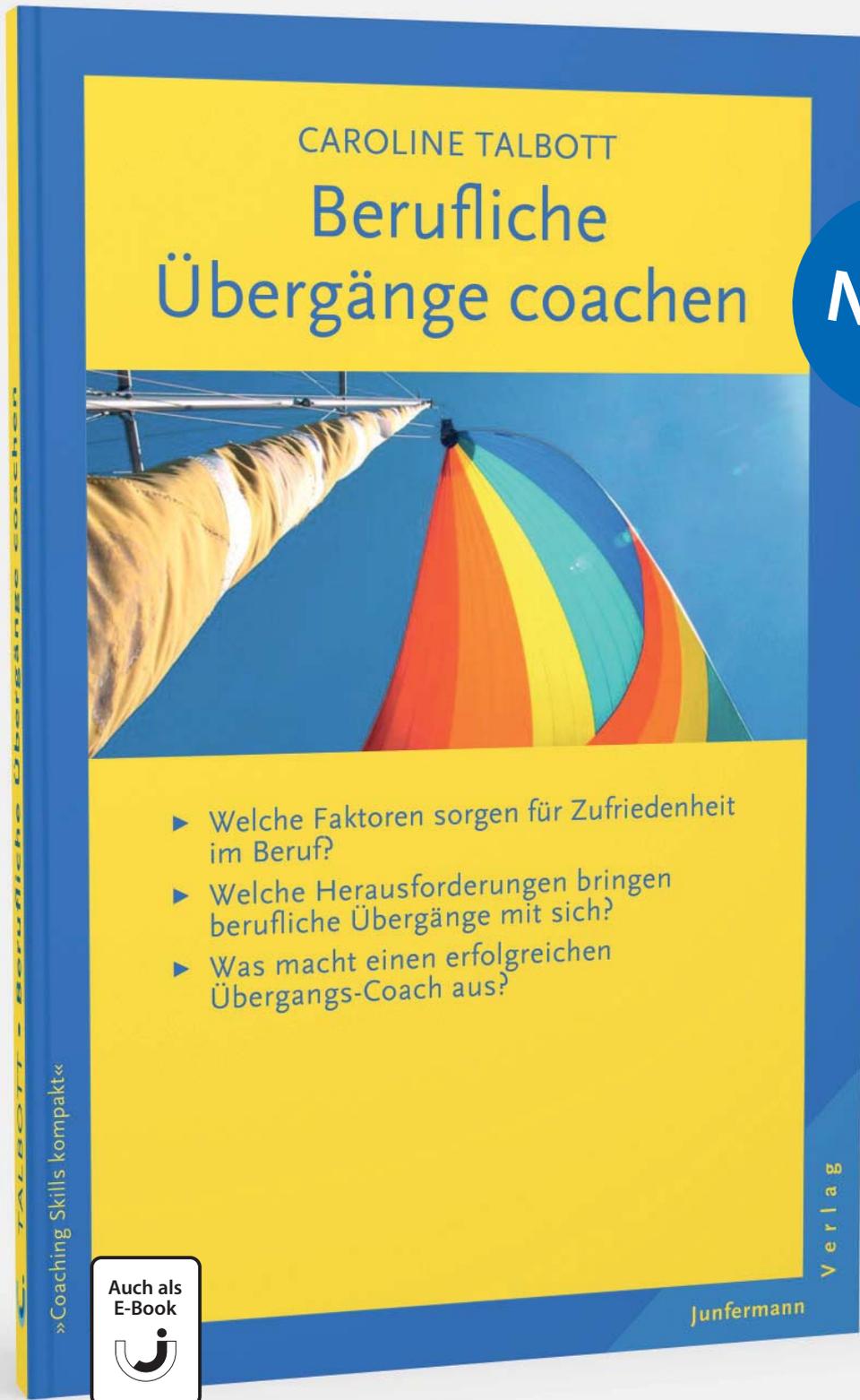
Zur Autorin

Bärbel Hölscher

Dipl.-Kff., HPT, Professionelle Kinesiologin mit Fachschwerpunkt Gehirn nach der DGAK (Deutsche Gesellschaft für Angewandte Kinesiologie), Autorin und Kursleiterin.

www.kinesiologie-muenster.de

224 Seiten, kart. • € (D) 20,- • ISBN 978-3-95571-422-2



CAROLINE TALBOTT
**Berufliche
Übergänge coachen**

NEU!

- ▶ Welche Faktoren sorgen für Zufriedenheit im Beruf?
- ▶ Welche Herausforderungen bringen berufliche Übergänge mit sich?
- ▶ Was macht einen erfolgreichen Übergangs-Coach aus?

»Coaching Skills kompakt«

Auch als
E-Book



Junfermann

Verlag

DIE TÜR DER VERGEBUNG

Ein Tagtraum. Und eine Übung zum Thema Schuld.¹

VON BIRGIT BADER

Diese Übung eignet sich für das abschließende Betrachten von offenen Themen, etwa wenn Menschen sich schwer damit tun, problematische oder sogar traumatische Erinnerungen hinter sich zu lassen. Da sie in Trance durchgeführt wird, wird vieles unausgesprochen bleiben, was eine große Erleichterung für den Klienten oder Patienten sein kann. Die psychische Arbeit geschieht damit ganz intim. Sie ist oft sehr bewegend. Eine Patientin von mir hatte den Kontakt zu ihren Eltern abgebrochen. Ihr Vater hat am selben Tag wie sie Geburtstag, weshalb sie stets später feiern musste als er. Nach über 40 Jahren wollte sie endlich einmal ihren Geburtstag auch genau an diesem Tag feiern, was ihre Eltern ihr sehr übel nahmen. Sie leidet unter der Trennung und wünscht sich wieder Kontakt, weiß aber nicht, wie sie das realisieren soll.

Ein Beispiel ist auch jener Patient, der im Kokainrausch seine Partnerin vergewaltigt hatte und bis heute darunter leidet, ihr das angetan zu haben. Obwohl er sich längst entschuldigt und sie ihm vergeben hat, machen ihm Schuldgefühle noch immer das Leben schwer.

Ziel ist es also, die rumorenden Erlebnisse der Vergangenheit ruhen zu lassen und mit dem Gang durch die „Tür der Vergebung“ abzuschließen bzw. neu zu integrieren. Die visuelle und die kinästhetische Wahrnehmung sind bei dieser Tranceübung in ständigem

Abgleich, das auditive Geschehen passiert von außen durch die Stimme des Therapeuten.

Allgemeines zur Tranceübung

Die nachfolgende Trance geschieht aus der Beobachterperspektive, der Klient bzw. Patient ist also nur halb assoziiert. Sein erwachsener Teil begegnet auf dem Gang zur „Tür der Vergebung“ Personen oder Situationen, die eine Klärung benötigen (Ressourcenaktivierung, Reframing, Change History, Beliebarbeit, Ansagen aus der Gegenwart etc.). Und er begegnet häufig auch seinem jüngeren Selbst, das sich damals in einer problematischen oder traumatischen Situation befand.

Im Dialog mit den auftauchenden Personen und dem jüngeren Selbst muss unterschieden werden, welche Ansagen oder Lösungen für die jeweilige Person bzw. Situation sowie für das jüngere Selbst angemessen sind und was das jüngere Selbst braucht, um sich in der Situation anders verhalten zu können als damals. Der Therapeut kann dabei seiner Intuition vertrauen, wenn ein guter Rapport besteht. Er kann auch Vorschläge machen, wenn der Prozess stockt. Er kann z. B. den Klienten oder Patienten ermutigen, diese eine Tür zunächst zu schließen und vielleicht später noch einmal auf das Thema zurückzukommen.

Bei der Durchführung ist es wichtig, dass der Therapeut den Fokus behält: das ist der Gang zur Tür der Vergebung. Und dass er dazu immer wieder den roten Faden aufnimmt. Auch soll-

te er kundig sein in der Anwendung und Durchführung von Tranceinduktionen und Fantasiereisen.

Vorarbeit und Setting

Bevor diese Übung durchgeführt werden kann, muss der Wohlfühlort (oder auch der „sichere Ort“) etabliert werden und klar sein, welche inneren Helfer (Teilpersönlichkeiten) es gibt und welche davon mit auf die Tagtraumreise sollen. Es kann günstig sein, sich zu vergewissern, ob der Klient über die Ressource *Beobachter seiner selbst und seiner inneren Prozesse sein zu können* verfügt.

Instruktionen dazu könnten sein:

- Stell dir vor, du bist an deinem Wohlfühlort und bereitest dich auf eine Reise vor – wer aus deinem inneren Team soll mitkommen?
- Du wirst gleich in deine Vergangenheit reisen und wichtige Situationen erleben – was kann dir helfen, dich daran zu erinnern, dass du heute mehr weißt und kannst als damals?

Diese Übung wird hier als Trancearbeit vorgestellt. Sie kann aber auch mit Bodenankern (im Stehen oder im Sitzen) oder als psychodramatische Arbeit mit Fingern ausgeführt werden: dann lässt sich z. B. ein Bild vom Gang mit Türen zeichnen, der Gang mit Fingern entlanggehen und im Raum mit einem Finger die jeweilige Situation imaginieren. Je mehr Sinne einbezogen werden, umso wirkungsvoller ist die Übung. ▶

Ziel ist es, die rumorenden Erlebnisse der Vergangenheit ruhen zu lassen.

Einstieg und Trance

Zu Beginn der Arbeit ist das Ausgangsthema zu definieren und das Schuldgefühl in seiner biografischen Dimension zu verstehen, und zwar durch entsprechende Fragen auf der Timeline, um die Hintergründe und Zusammenhänge des gegenwärtigen Schuldgefühls zu erkennen. In der Regel tauchen eine oder mehrere Situationen auf, die unverarbeitet blieben. Die auftauchenden Situationen beschreiben lassen, aber immer „von der Tür aus“.

Durchführung in Trance:

1. Imagination eines Flures, eines langen Ganges mit Türen. Am Ende des Flures befindet sich eine große Tür, die „Tür der Vergebung“. Sie kann ausgeschmückt beschrieben werden (Größe, Material, Schloss etc.). Wie viele Türen es sind, ob sie an beiden Seiten des Flures auftauchen oder nur an einer, ist unerheblich. Erfahrungsgemäß sind die Variationen vielfältig. Entscheidend ist vielmehr, dass ein Gang mit Türen auftaucht, an dessen Ende die „Tür der Vergebung“ zu sehen ist.
2. Beschreiben lassen, wie der Flur aussieht und wie viele Türen entlang des Ganges zu sehen sind und ob sie sich an beiden Seiten befinden. Den Gang mit dem erwachsenen Anteil betreten lassen und den Flur entlang zur ersten Tür gehen. Die Instruktionen sollen vom Therapeuten im „Trance-Modus“ – also mit eher leiserer Stimme – erteilt werden. Sprachlich dabei die Welt des Klienten/Patienten pacen.

Formulierungen könnten dazu sein:

- Tritt jetzt auf den Flur und betrachte die Türen.
 - Dann gehe zur ersten Tür und öffne diese.
3. Nun nach und nach die Türen aufmachen lassen, den jeweiligen Raum betreten und erkunden lassen, was und wer sich darin befindet. Ziel ist es immer, die Situation, auf die man trifft, zu klären, zu befrieden (falls es geht) usw., jedenfalls abzurunden, bevor die nächste Tür geöffnet wird. Falls das Thema zu umfassend ist, Vereinbarung mit dem erwachsenen Teil treffen, ob eine Verschiebung auf später möglich ist, da die Bearbeitung dieses Themas zum jetzigen Zeitpunkt den Fokus verlieren lässt.

Fragen dazu könnten sein:

- Was ist in dem Raum? Beschreiben lassen.
- Bei auftauchenden Personen: Was ist mit dieser Person zu klären?
- Was brauchen diese und von wem könnten sie es kriegen?
- Gibt es so etwas wie eigene Helfer? Wer käme dafür infrage?
- Wenn das jüngere Selbst auftaucht: Welche Botschaft braucht es von dem Erwachsenen (Klienten)?
- Wenn Gegenstände oder Symbole auftauchen: Was muss getan werden, um zu verstehen, was geklärt werden muss?
- Und wenn du das siehst: Was ist da jetzt bei dir?
- Was ist jetzt als Erstes zu tun, was danach usw.?

Dann in metaphorischer Arbeit eine Klärung herbeiführen. Hier geht es wieder um Versorgung, Trost, Hinzufügen von Ressourcen, Aktivierung innerer Helfer etc.

Der Patient bzw. Klient kann alleine in den jeweiligen Raum gehen oder auch den Therapeuten mitnehmen. Das kann vorher geklärt werden oder sich aus dem Prozess ergeben (z.B. „Ich bleibe vor der Tür stehen.“ Oder: „Ich bin dabei und die sehen mich nicht.“) Wenn die Belastung ansteigt oder das Thema zu heiß ist, möglichst Verschiebung auf späteren Zeitpunkt vereinbaren.

Ist alles bearbeitet, was in diesem Raum angetroffen wurde, wieder auf den Gang gehen und die nächste Tür öffnen. Türen können offenbleiben oder geschlossen werden. Weiter wie vorher.

Falls in einer Sitzung nicht alle Türen geöffnet werden konnten, ein rundes Ende für die erste Sitzung finden und beim nächsten Mal da wieder einsteigen, wo die vorherige Sitzung beendet wurde. Nachdem alle Türen geöffnet und alle Räume betreten wurden, den Gang zurückblicken und sich daran erinnern, welche Räume da sind und was bereits getan wurde. Nun den Blick auf die Tür der Vergebung richten und auf diese zugehen.

Fragen oder Anweisungen dazu könnten sein:

- Gehe in deinem eigenen Tempo auf die Tür der Vergebung zu und sammle dich mit allen Teilen vor ihr.
- Du kannst jetzt wählen, wie du es haben willst. Entweder du gehst al-

lein rein oder du schickst Teil „X“ (einen wichtigen Persönlichkeitsteil) rein. Oder alle Teile kommen mit. Wichtig ist, dass ich nicht mit dabei bin. Das ist nämlich dein ganz persönlicher, heiliger Ort.

- Ihr geht/du gehst durch die Tür der Vergebung in das, was dahinter ist. Sag mir einfach Bescheid, wann ihr losgeht/du losgehst. Ich warte dann vor der Tür, bis ihr wieder rauskommt/du wieder rauskommst.

Die nun folgende innere Arbeit macht der Patient alleine mit sich, eventuell mit seinem inneren Team aus. Der Therapeut achtet derweil auf die Physiologie.

- Wenn ihr wieder da seid/du wieder da bist, sag mir Bescheid, dann kann ich wieder mit dir sprechen.
- Wenn der Patient ein Zeichen gegeben hat: Und nun spür einfach, was jetzt da ist. Das kann ein Körpergefühl sein, ein Affekt, ein Gedanke – alles ist richtig.

Zurück zum Wohlfühlort und Abschluss

- Und jetzt stell dir vor, du bist wieder an deinem Wohlfühlort ... es ist eine Menge Zeit vergangen ... und du erinnerst dich einfach, was du eben erlebt hast ... und wer vielleicht noch mit dir ist ... einfach nachspüren ... dein Körper kann sich alles Wichtige einprägen ... und du kannst auch spüren, was du und dein jüngeres Selbst (die 5-Jährige, die 20-Jährige ... je nachdem, wer aufgetaucht ist) spüren ... denn jede von euch erlebt das auf ihre eigene Weise ...
- Und wenn du möchtest, kannst du kurz was sagen ... du kannst es aber auch für dich behalten ... entscheide selbst, was du möchtest ...
- Und dann bitte ich dich, dass du in deinem eigenen Tempo wieder in diesen Raum zurückkommst ...

In der Nachbesprechung nur ganz kurz – wenn überhaupt – das thematisieren, was wichtig ist. Sonst einfach

nachspüren und wirken lassen. Reflexion immer in der nächsten Sitzung, da sonst der innere Prozess des Erlebten gestört wird. In der Reflexion auch das Ausgangsthema ansprechen und wie es sich aktuell darstellt.

Nachbemerkung: Jeder, der mit Tranceinduktionen arbeitet, wird verstehen, dass die hier aufgeführten Beispielformulierungen nur eine Orientierung für den Inhalt der Tranceinduktion sein können. Es ist ganz wichtig, Formulierungen und einen Sprechrhythmus zu finden, der dem Patienten bzw. Klienten sympathisch ist. Manche Menschen reagieren fast allergisch auf zu viel „Gesäusel“ – da kann es hilfreich sein, auch mal ein paar knackige Formulierungen zu benutzen (*und jetzt beweg deinen Hintern mal wieder auf den Gang ...*), damit der Ressourcezustand bestehen bleibt. ◀◀



Zur Autorin

Birgit Bader

Lehrtrainerin, Lehrcoach (DVNLP) und NLPt-Lehrtherapeutin (DVNLPt), Psychotherapeutin und Supervisorin mit eigener Praxis in Hamburg.

www.birgitbader.de

ZUR FRAGE, WER WIR SIND

Fremdbild, Selbstbild. Ein Format zu den neuro-logischen Ebenen, mit dem sich die Ich-Identität gut klären lässt.

VON GUENTHER HANSEN

Robert Dilts entwarf in den 80er-Jahren sein populäres Modell der neuro-logischen Ebenen. Damit lassen sich Lern- und Veränderungsprozesse auf folgenden fünf Persönlichkeitsebenen beschreiben: Kontext, Verhalten, Fähigkeiten, Werte und Glaubenssätze sowie als fünfte Ebene die Identität, also das Selbstbild, das ein Mensch von sich als Persönlichkeit hat. Zugrunde liegt der Gedanke, dass Veränderungen hierarchisch organisiert sind. Und zwar so, dass jede höhere Ebene die darunter liegenden strukturiert und organisiert. Wer Veränderungen auf einer Ebene, sagen wir der Ebene der Fähigkeiten, wünscht, ist demzufolge angehalten, auf die nächsthöhere Ebene, in diesem Fall die Ebene der Werte und Glaubenssätze, zu schauen und dort zu arbeiten.

Eine weitere, sechste Ebene beschreibt die Zugehörigkeit. Darunter verstehen wir im NLP das System, dem sich eine Person zugehörig fühlt, etwa in Beruf, Schule, Familie. Es ist eine „überindividuelle“ Ebene, die machtvollste von allen. Die möchte ich genauer beleuchten, denn andere Menschen dieser Ebene, wie Verwandte, Freunde, Lehrer, tragen wesentlich zur Identitätsbildung bei.

Bei der Ziellarbeit im Coaching (Alignment = Ausrichtung), in der Potenzialentwicklung und in der Veränderungsarbeit stehen wir häufig vor dem Problem, dass Klienten sich bei Aussagen zu ihrer Identität meist auf etikettenhafte, logische (kognitive) Beschreibungen begrenzen oder Beschreibungen anderer Personen über sich rezipieren. Die Frage lautet, ob Klienten überhaupt fähig zu einem „ureigenen“

Selbstbild sind. Wenn überhaupt, dann sehen die Klienten bestenfalls nur kleine Ausschnitte ihrer selbst.

Aus der Neurobiologie wissen wir heute, dass das menschliche Gehirn in besonderer Weise durch soziale Erfahrungen strukturiert ist. Auch das Selbstbild wird durch Erlebnisse und Erfahrungen entwickelt. Gerade als Kinder und Jugendliche nehmen wir leicht die Meinung anderer über uns selbst an. So kann aus Fremdbildern ein verzerrtes Selbstbild werden, das als handlungsleitendes Muster dient und als wesentlicher Teil des Ichs verteidigt wird.

Es ist schwierig für einen Klienten, sich mit etwas zu assoziieren, das für ihn nur schemenhaft oder abstrakt erkennbar ist. Das für die Veränderungsarbeit notwendige Gefühl dem Selbstbild gegenüber bleibt aus. Die Crux dabei ist: Je klarer das Selbstbild und je besser abgegrenzt es von den Fremdanteilen ist, desto bewusster kann sich der Klient damit „identifizieren“.

Ein erster Schritt dahin lässt sich mit einer einfachen Übung vollziehen: Dabei unterteile ich die sechste und höchste Ebene, Zugehörigkeit, in vier Bereiche: Beruf, Beziehungen, Schulzeit und Kindheit. In diesen Bereichen untersuche ich dann mit dem Klienten die unterschiedlichen Selbst- und Fremdbilder genauer und ermittle auch die dazugehörigen Werte.

Ziel des Formats, das ich hier vorstelle, ist es, die verschiedenen Selbst- und Fremdbilder auf den jeweiligen sozialen Ebenen mit ihren möglichen Gegensätzen innerhalb der Persönlichkeit in ein angemessenes Verhältnis zu setzen und zu einer kongruenten Einheit zusammenzufügen. Die Einheit all dieser

Bilder bezeichnen wir als Ich-Identität. Sie beinhaltet das Empfinden, auch in verschiedenen Situationen immer derselbe zu sein und zu bleiben. Wem nutzt solch ein Format?

In der Personalberatung treffen wir auf Menschen mit den verschiedensten Anliegen: Karriereplanung, Jobwechsel, Fragen zu einer Existenzgründung oder zur Vorbereitung auf Assessmentcenter und Persönlichkeitstests. Alle Klienten bewegt letztlich die Frage nach ihrer Identität und der Wunsch nach einem klaren, kongruenten Selbstbild.

Das Selbstbild von Klaus, 45 Jahre alt, Banker und vor ein paar Jahren „zurückgestuft“ – vom Teamleiter zum Teammitglied in einer Kleinstadt-Filiale – ist angekratzt. Zu seinem Wunsch nach Veränderung gesellt sich die ▶



Aus Fremdbildern kann ein verzerertes Selbstbild entstehen, das als handlungsleitendes Muster dient.

Frage nach seiner Identität. Ist der, als der ich mich jetzt erlebe, wirklich ich? Und wer möchte ich wirklich sein? Sebastian (30) hat gerade seinen Arbeitsplatz im Bereich der Arbeitnehmerüberlassung gewechselt. Im vorherigen Job als Recruiter sah er für sich keine Aufstiegsmöglichkeiten, beim neuen Arbeitgeber steigt er gleich als verantwortlicher Personaldisponent ein. Doch nach ständiger Kritik an seiner Arbeit kündigt er schon wieder nach wenigen Wochen. Die ungerechtfertigte Dauerkritik des Chefs nagt am Selbstbild. In dieser Situation kam er ins Coaching. Nachfolgend beschreibe ich das Vorgehen in diesem Format in Form von Aufforderungen und Fragen. Dabei durchläuft der Klient für jeden Bereich – also Beruf, Schule und Familie – alle Ebenen. Die Abläufe ähneln sich sehr, deshalb stelle ich hier nur einen Bereich vor, und zwar den der beruflichen Welt.

1. Mach dir eine Vorstellung von dir selbst in deinem beruflichen Leben.
2. Vergewenwärtige dir eine Situation, die stellvertretend für dein berufliches Leben steht. Achte aufmerksam darauf, wie du dich selbst in deiner Vorstellung wahrnimmst. Wie siehst du dich? Welche Haltung nimmst du ein, was sagst du über dich? Wie klingt deine Stimme?
3. Verändere das Bild deiner eigenen Person. Vielleicht machst du es farbiger, größer, heller. Lass deine Person eine angemessene Haltung einnehmen. Verändere den internen Kommentar und den Klang und die Lautstärke deiner Stimme, bis du das Gefühl hast, angemessen repräsentiert zu sein.

4. Denke nun an Menschen, die dir in deinem beruflichen Leben wichtig waren oder sind. Schaffe dir andere Leinwände, zusätzliche Bildschirme in deiner inneren Vorstellung. Frag dich: „Was für ein Bild haben diese Menschen von mir, wie denken sie über mich?“ Setze die Antworten in diese neuen Rahmen.
5. Nun schau auf die inneren Leinwände und Bildschirme: Ein Bild zeigt dein Selbstbild in deinem Beruf, die anderen Bilder zeigen deine Person, wie andere es wahrnehmen. Frag dich: „Welche Bedeutung will ich den einzelnen Bildern von mir und den Gedanken über mich beimessen?“ Richte die Bilder und Kommentare so ein, bis alles für dich stimmig ist.
6. Überprüfe, ob es Einwände gegen dieses Selbstbild gibt. Wenn ja, berücksichtige diese Einwände.
7. Nimm nun dieses Bild mit auf die Ebene Beziehungen.

Abschluss: Nach dem gleichen Ablauf in allen Bereichen werden am Ende alle Bilder zurück auf die jetzt mit Bildern angereicherte Ebene „Identität“ mitgenommen. Es folgt der Öko-Check, und die Frage kann erneut gestellt werden: „Wenn du dir jetzt noch einmal deine Identität beschreibst, was genau hast du wahrgenommen, was genau hat sich verändert und wie lautet jetzt deine Antwort auf die Frage: „Wer bist du?“ Die Klienten sind in der Regel erleichtert und dankbar für die Erkenntnisse, die sie gewinnen. Einer der Glaubenssätze von Sebastian lautete zum Beispiel: Ich muss immer zu den Besten

gehören. Er konnte sich nach dem Format viel deutlicher mit seinen Stärken identifizieren, zum Beispiel schnell, lösungsorientiert und flexibel handeln zu können. Einige seiner Werte, wie Familie und Gemeinschaft, verblassten und wurden weniger wichtig. Andere, die ihm vorher nicht bewusst waren, wie Freiheit und Unabhängigkeit, kamen ihm in den Sinn. Der Glaubenssatz, stets der Beste sein zu müssen, klang jetzt weniger laut in seinen Ohren. Und er empfand sein „Ego“ deutlich gestärkt. Auch für Klaus, den Banker, fühlte sich die Identität nach dem Durchlaufen der verschiedenen Ebenen der Zugehörigkeit „komplett“ und auch „voller und weiter“ als zuvor an. Er vermochte in den Bereichen Beruf, Beziehungen, Jugend und Kindheit Bilder zu entwickeln, die stimmig sind. „Aufschlussreich war, dass ich Einfluss auf diese Bilder habe.“ Sich dies bewusst machen zu können, ist für ihn sehr wichtig. „Ich habe für mich verstanden, dass meine Identität aus meinem Selbst-, Helden- und Fremdbild besteht, es fühlt sich jetzt vollständig an.“ Klaus versteht sich jetzt als „Gesamtkunstwerk“, als Summe seiner Erfahrungen und Rollen. Und wichtig ist für ihn, als solches anerkannt zu sein. ◀◀



Zum Autor

Guenther Hansen

Betriebswirt, Personalberater, Dozent für Erwachsenenbildung (IHK) und Lehrtrainer, NLP Akademie Kiel.

www.hansenconsult.de

www.nlp-kiel.de



ICH HAB DEN TON NOCH IM OHR

Was ein „harmloser“ akustischer Trigger bewirken kann. Und wie rasch Wingwave isolierte Blockaden aufzulösen vermag.

VON KARIN PILOT

„Das hätte ich nie für möglich gehalten!“ Der junge Mann schaut mich mit strahlendem Lächeln an. Fünfundvierzig Minuten zuvor saß er mir noch mit hängenden Schultern verzweifelt gegenüber. Doch zurück zum Anfang. Jens ist klassischer Sänger. Er war vor einigen Tagen beim Vorsingen für eine größere Rolle an einem sehr renommierten Schauspielhaus. Doch er hatte einen „Aussetzer“ und bekam die Rolle nicht. Da er bald wieder

vorsinge, brauche er so schnell wie möglich wieder einen „klaren Kopf“. Wie gut seine Ausdrucksweise zu der Methode passt, denke ich und erkläre ihm die Vorgehensweise beim wingwave-Coaching.

Der Hase ist zu alt zum Klavierspielen

Sind wir von einem Thema gestresst oder irritiert, wirkt sich das unmittelbar auf den Muskeltonus unseres Körpers aus. Ich demonstriere Jens anhand des O-Ring-Tests, wie rasch

eine verwirrende Aussage die Kraft zwischen Daumen und Zeigefinger schwächen kann. Ist eine Aussage für „das System“ in Ordnung, kann ich an seinen Fingern noch so zerren, der Ring bleibt geschlossen. Doch schon ein semantisch falscher Satz, wie „Der Hase ist zu alt zum Klavierspielen“, schwächt das System, und obwohl Jens Daumen und Zeigefinger mit Macht zusammenhalten will, lässt sich der Ring ganz leicht öffnen. Durch diese Kalibrierung wird zum einen das Kraftniveau ausgelotet und sie garantiert zum anderen ▶

Durch die punktgenaue Testung ist die Wurzel des Übels meist recht schnell gefunden.

eindeutige Testergebnisse. Der Myostatiktest (griech.: myo = Muskel) wird im Verlauf des wingwave-Coachings mein Stressindikator, mit seiner Hilfe kontrolliere ich immer wieder, ob Jens die Aussagen im wahrsten Sinne des Wortes „verkräften“ kann. Nachdem wir einen sicheren Ort als Blanko-Ressource etabliert haben, überprüfe ich mit dem Myostatiktest, ob wir mit seinem Thema „Aussetzer/Blackout beim Vorsingen“ arbeiten dürfen. Ich lasse mir dann alle Details der Situation schildern, in der Jens den Aussetzer erlebte. Während er erzählt, bilden Daumen und Zeigefinger weiter den Ring, und ich teste seine Stärke immer wieder, um die Stressquelle zu ermitteln. Zunächst scheint alles in Ordnung. Das, was Jens erzählt, bringt ihn keinen Augenblick aus der Fassung. Ich bitte ihn, noch einmal an jede Kleinigkeit zu denken, die ihm einfällt.

Er geht erneut die Situation durch – und gelangt zu einem vermeintlich unbedeutenden Nebensatz: „Da hat sich ein Prüfer so geräuspert.“ Er macht spontan das hustende Geräusch nach. Dabei lassen sich Jens' Finger ganz leicht auseinanderziehen. Genau an dieser Stelle war er beim Vorsingen nicht mehr in der Lage, auch nur einen weiteren Ton über die Lippen zu bringen. Was war da los?

Ich bin hilflos

Der Myostatiktest gibt mir die Information, dass es zunächst um eine schwächende Emotion geht: Panik. Physisch macht sie sich als Druck auf der Brust bemerkbar. Auf einer Skala, die das Ausmaß seiner subjektiven

Berührtheit angibt (von +10 = sehr angenehm berührt bis -10 = sehr unangenehm berührt), gibt Jens einen Negativwert von -6 an.

Wie er sich selbst als Person erlebt, wenn er an die Situation denkt (negative Kognition), zeigt erneut die schwache Muskelreaktion: „Ich bin hilflos.“ Auch hier beziffert er das Ausmaß des unangenehmen Gefühls mit einem Wert von -6. Ich frage ihn, wie er sich lieber sehen würde (positive Kognition). Sein Antwortsatz lautet: „Ich bin souverän.“ Doch der schwache Test auf diesen Satz hin macht klar, dass das ein hehrer Wunsch ist. Jens schätzt seine Glaubwürdigkeit auf der Skala mit einem zerknirschten „maximal 2“ ein. Und er kann sich noch nicht so recht vorstellen, dass der Satz bis zum Ende dieser Sitzung für ihn an Glaubwürdigkeit gewinnen könnte.

Nun komme ich zu seinem Gefühl der Panik. Hier setze ich mit einem raschen „Winkset“ vor seinen Augen ein. Er folgt meinem Winken mit seinem Blick, und diese raschen Augenbewegungen wirken durch die neurobiologische Ausbalancierung der beiden Gehirnhälften entspannend und stressreduzierend.

Normalerweise verarbeiten wir nachts während der REM-Phase (REM = Rapid Eye Movement) alle Tageseindrücke und die damit einhergehenden Emotionen. Zu erkennen ist dies am raschen Hin- und Herrollen der Augäpfel unter den geschlossenen Lidern. Diese Bewegungen bewirken eine bilaterale Synchronisation der beiden Hirnhälften. Was wir erleben, wird durch dieses natürliche Stressmanagement tatsächlich

„im Schlaf“ emotional reguliert. Für unser „System“ ist das existenziell, um im Leben entsprechend unbelastet (re)agieren zu können.

Anmache auf dem Schulweg

Im wingwave-Coaching werden diese Bewegungen durch das Winken im Wachzustand herbeigeführt, indem der Coach seine Finger vor den Augen des Klienten zügig hin und her bewegt, eben „winkt“. In der Traumatherapie kennt man diese Intervention als EMDR (Eye Movement Desensitization and Reprocessing). Zurück zu Jens. Schon nach dem ersten Durchgang spürt er Erleichterung. Panik stresst ihn nicht mehr. In weiteren Muskeltests taucht allerdings noch eine Situation auf, die ihn schwächt. Auch hier navigiert uns der Myostatiktest zu den entscheidenden Punkten. Er bringt uns in die Vergangenheit. Wir sind in Jens' Jugend, und zwar beim Alter von 15 Jahren angelangt. Hier geht es offenkundig um einen typischen Biografie-Stress, um ein Ereignis in der persönlichen Lebensgeschichte, das Jens nicht verarbeiten konnte.

Da Jens nicht sofort eine Situation in den Sinn kommt, forschen wir mit dem Test weiter. Bald schon erinnert er sich, dass er einmal auf dem Schulweg von zwei Mitschülern heftig in die Mangel genommen wurde, ohne Gegenwehr leisten zu können. An seiner Mimik erkenne ich schon, dass wir auf der richtigen Spur sind. „Die waren irgendwie immer hinter mir her, haben mich jedes Mal blöd angemacht.“ Das war für ihn vermutlich latent eine unerfreuliche Situati-

on. Der Muskeltonus bleibt zu seiner Verwunderung jedoch stark.

Plötzlich schaut er mich mit großen Augen an. Einer der beiden Angreifer war zu dem Zeitpunkt stark erkältet und hat immer wieder „gehüstelt“. Er macht reflexartig dieses Geräusch nach und seine Finger lassen sich mühelos öffnen.

Hier ist der Ursprung für seine Reaktion während des Vorsingens. In dem Moment, als Jens das Räuspern vernommen hat, wird ein alter Film in seinem Kopf reaktiviert. Da das Unterbewusstsein keine lineare Zeit kennt, erlebt Jens die Gegenwart wie die damalige Bedrohung. Sein limbisches System ist in Alarmbereitschaft. Der akustische Trigger ist seit der alten Erfahrung mit „Angriff“ gleichgesetzt und lässt ihn in Starre verfallen.

Oft gibt ein Klient dies auch sprachlich zu erkennen, sodass er sich daran erinnern kann, als wäre es heute geschehen. Jens sagt, er habe „den Ton noch genau im Ohr“. Nach zwei Sets von Augenbewegungen teste ich wieder. Sein System bleibt stark.

Mit der gleichen Vorgehensweise bewinke ich ein Gefühl von Schuld. Es geht noch einmal in die Vergangenheit, diesmal in die Kindheit. Jens erlebte mit sieben Jahren einen Streit zwischen den Eltern. Dabei meinte er damals, er sei der Grund dafür gewesen, und er habe sich schuldig gefühlt.

In Zukunft mit klarem Kopf

Kaum fange ich an zu winken, grinst er und weiß, dass die Schuld nun Geschichte ist. Jens' System testet bereits nach den wenigen Interventionen mit der gesamten Thematik stark. Dies spricht dafür, dass es sich bei seinem „Aussetzer“ um eine isolierte Blockade handelt. Er ist grundsätzlich eine gesunde und stabile Person und absolut in der Lage, seinen Alltag zu bewältigen. Lediglich die emotionale Blockade, die ihn während des Vorsingens ereilt hat, verursachte eine Disbalance.

Es geht um typischen Biografie-Stress.

Ich prüfe für das nächste Vorsingen den eingangs gewünschten klaren Kopf. Dazu schicke ich Jens in die Zukunft. Ich beschreibe die künftige Prüfungssituation in verschiedenen Variationen, während ich stetig teste. Ganz unvermutet nehme ich – mit akustischem Einsatz – ein Räuspern dazu. Jens' Finger halten wie festgeklebt zusammen und er sagt mir, dass er „völlig relaxed“ sei.

Noch entspannter wirkt er, nachdem er nun die vergangene Situation auf der Stress-Skala bei einem positiven Wert von 7 einordnet und seine positive Kognition – „Ich bin souverän“ – auf der Skala mit 6 hält. Ich webe mit langsamen Bewegungen diesen kraftspendenden Glaubenssatz ein, sodass er sich integrieren und „die Runde machen“ kann.

Es ist keine Neuigkeit, dass viele aktuelle Situationen, die wir als unangenehm empfinden, ihren Ursprung an ganz anderer Stelle unserer Biografie haben. Sie sind, wie auch in diesem Beispiel, lediglich Auslöser. So mancher Klient hat bei dieser Erklärung schon im Vorgespräch darüber gestöhnt und befürchtet, „wieder ewig in der Ursuppe rühren“ zu müssen.

Das ist gar nicht immer nötig. Liegt aber in der Biografie etwas „vergraben“, lässt sich eine fokussierte Bearbeitung nicht vermeiden. Durch die punktgenaue Testung beim wingwave-Coaching ist die Wurzel des Übels jedoch meist recht schnell gefunden. Das Problem muss nicht lang erkundet werden.

Die Methode führt nicht nur rasch, sondern hoch effizient und nachhaltig zu positiven Resultaten. Selbst eine stark belastende Erfahrung wird zu einer faktisch-integrierbaren Information transformiert. Damit sei auch der Irrglaube ausgeräumt, dass es lange dauere, ein altes Problem zu lösen. Es darf auch schnell gehen.

Apropos: Nach ein paar Wochen rief Jens mich an und erzählte lachend, dass er in der kommenden Spielzeit die Hauptrolle in einer Oper singen wird. ◀◀



Zum Autor

Karin Pilot

ist wingwave-Coach, systemische Aufstellerin und HP für Psychotherapie in Berlin.

www.karin-pilot.de



SCHRITT FÜR SCHRITT ZUM ZIEL

EMDR und die Überwindung von Ängsten.

VON PETER GERECKE

In meinen EMDR-Ausbildungen stand immer wieder das Thema Angst im Vordergrund. Viele Seminarteilnehmer haben die Erfahrung gemacht, dass Angst oft die Ursache für die Belastung ihrer Klienten ist. Uns drängte sich deshalb die Frage auf, wie wir das Thema Angst mit EMDR bearbeiten können.

Angst entsteht durch eine stark belastende Erfahrung, die für weitere Lebenskontexte generalisiert wird. Die auslösende Situation bleibt auf allen Wahrnehmungskanälen (VAKOG) präsent und wird nicht verarbeitet und

nicht integriert. Ausgelöst wird Angst in der Regel durch Trigger, bestimmte Reize, die im Zusammenhang mit dem Ursprungserlebnis stehen. Solche Trigger können visuell (Farben, Landschaft, Menschen, Kontraste etc.), akustisch (Lautstärke, Musik, Naturgeräusche, Stimmen etc.) oder kinästhetisch (Kälte, Wärme, Enge, Aufregung, Hektik, Geschmack und Gerüche etc.) sein.

Angstsymptome äußern sich in innerer Anspannung, Zittern, Schwitzen, hohem Blutdruck, Magen-Darm-Reaktionen, Gefühl der Enge, Atemproblemen, Unruhe oder Herzklopfen. Starke Ängste führen zu Verhaltens-

blockaden. Phobien sind ein gutes Beispiel: Wir vermeiden es, mit Spinnen oder Vögeln in Verbindung zu kommen oder meiden das Fliegen, Fahrgeschäften etc.

Vier Ebenen der Angst

Die Angst betrifft vier unterschiedliche Ebenen unseres Denkens und Handelns.

- Emotional fühlen wir uns schlecht, entwickeln eine Angst vor der Angst und können depressiv werden.
- Auf der vegetativen Ebene spüren wir körperliche Symptome/Reaktionen.

- Dazu gesellen sich konstruierte Kognitionen und Glaubenssätze.
- Auf der Ebene des Verhaltens versuchen wir den Angstausröser zu meiden.

EMDR ist die bilaterale Stimulation der beiden Hirnhälften über die Augen durch winkende Bewegungen. Das wirkt entlastend. Der Prozess umfasst acht Schritte (auch das 8-Schritte-Protokoll genannt). Dabei werden alle vier Ebenen berührt.

Grundlage der Methode ist eine ausführliche Anamnese. In unserem Demo-Fall ging es um die Angst einer Klientin, bei Regen mit dem Auto zu fahren. Sie hatte einmal eine gefährliche Situation während einer Autofahrt bei starkem Regen erlebt. Seither mied sie das Fahren bei solchem Wetter.

Im Prozess wird die belastende Situation noch einmal abgerufen, die Klientin bewertet sie auf einer Belastungsskala von 0 (keine Belastung) bis 10 (hohe Belastung) mit einer 9. Im nächsten Schritt fixiert die Klientin das Ereignis auf ihrer Timeline (auf dem Boden ausgelegt) in ihrer Vergangenheit. Dorthin wird ein Stuhl (Belastungsstuhl) gestellt.

Und es wird außerhalb der Timeline ebenfalls mit einem Stuhl ein „sicherer Ort“ verankert. Die Klientin setzt sich darauf und wird durch den Therapeuten mental an einen sicheren Ort geführt, an dem sie sich wohlfühlt. Ist die Klientin eng mit diesem sicheren Ort verbunden, verankert sie den angenehmen Zustand, der mit dem Ort verbunden ist, unter Anleitung des Therapeuten durch langsames Tappen auf den Oberschenkeln (wahlweise auch im Schulterbereich). Im Verlauf des Prozesses kann die Klientin, wenn sie zu wenig psychische Stabilität aufweist, sich jederzeit an diesen Ort begeben, um sich zu stabilisieren.

Die Klientin setzt sich nun auf den Belastungsstuhl und wird mit der erlebten Situation im Auto auf der nassen Straße assoziiert. Sie wird befragt, was sie in dieser Situation über sich denkt (negative Kognition: „Ich bin hilflos!“). Der Therapeut fragt sie

dann, was sie stattdessen viel lieber über sich denken würde (positive Kognition). Ihre Antwort: „Ich kann angemessen reagieren!“ Die Richtigkeit dieser positiven Kognition für sie bewertet sie auf einer Skala von 1 (nicht zutreffend) bis 7 (zutreffend) mit 1. Angemessen reagieren zu können ist für die Klientin nicht vorstellbar.

Scheibenwischer, Rücklichter

Im nächsten Schritt wird die Belastung abgefragt und skaliert. Dabei nutzen wir die klassische Belastungsskala von 0 bis 10, wobei 10 den schlimmsten Moment darstellt. Die Klientin definiert den Wert mit 9.

Befragt nach ihren Körperempfindungen in der Belastungssituation sieht sie sich am Steuer sitzend die Autobahnauffahrt entlangfahren und beschleunigen. Und sie sieht einen PKW, der mit hoher Geschwindigkeit ihr Einfädeln in die Autobahnspur behindert. Sie sieht: Scheibenwischer, verschwommene Konturen, alles eher grau, sieht Rücklichter vorbeifahrender Autos. Sie hört die Geräusche des Scheibenwischers und das Peitschen des Regens. An Körperempfindungen erkennt die Klientin eine Enge im oberen Brustbereich, Schwere in Armen und Beinen und wie sich ein Gefühl von Hilflosigkeit im Körper ausbreitet. Hier startet der Therapeut die EMDR-Sets, ihre Augen folgen seinen rasch winkenden Fingern.

Während kleiner Pausen spürt die Klientin, wie weit sich die Körperempfindungen verändert haben. Das Winken geht so lange weiter, bis sich die Körperbelastungen wesentlich verringert haben. In unserem Fall ist der Wert der Belastung nach den Interventionen von 9 auf 3 gesunken. Die Glaubwürdigkeit des positiven Glaubenssatzes („Ich kann angemessen reagieren“) verbesserte sich auf 6.

Nicht ewig „in der Ursuppe rühren“

Das neue Körpergefühl wird verankert und mit einer Körperressource („Wo im Körper fühlt es sich jetzt gut an?“) verbunden. Bei unserer Klientin befindet sich diese Stelle im unteren Bauchbereich. In Kontakt mit dieser Körperressource begibt sich die Klientin auf den Gegenwartspunkt ihrer Timeline. Von dort aus wird geschaut, wann sich wieder eine Fahrt bei Regen ergeben wird. Der Therapeut analysiert die Situation mit der Klientin: Wann kann diese Autofahrt sein? Wohin fahre ich? Wie lange wird die Autofahrt dauern?

Schritt für Schritt zum Ziel

Im nächsten Schritt wird die Klientin angeleitet, in der Zukunft nach einem Ereignis zu suchen, bei dem sie Autofahren wird und schon jetzt Angst davor verspürt. Die Klientin wählt einen Theaterbesuch am nächsten Wochenende, wofür sie 40 Kilometer in die nächstgrößere Stadt zu fahren hat. Dann soll sie sich auf einen Zeitpunkt vor dieser Reise konzentrieren, auf einen Moment, an dem ihre Grundstimmung noch in Ordnung ist und sie keine Angstreaktionen verspürt. Die Klientin wählt den Abend vor dem Theaterbesuch.

Auf ihrer Timeline wird sie zu diesem noch neutralen Punkt geführt. Eine Moderationskarte wird als Bodenanker abgelegt. Langsam und mit kleinen Schritten geht die Klientin auf der Timeline, und zwar in ihrer Zukunft, hin zur Autofahrt. Sie berichtet über jeden einzelnen Schritt: Wie sie das Abendbrot einnimmt, in der Nacht gut schläft, morgens mit einem müden Gefühl vor der Autofahrt aufsteht.

Bei negativen Symptomen wie diesem beginnt der Therapeut im Stehen auf der „Belastungsstelle“ der Timeline mit Wink-Sets, bis sich das ne- ▶

Mit EMDR können Ursachen der Angst ermittelt und deren Folgen therapiert werden.

gative Gefühl beruhigt hat. Danach geht es weiter in kleinen Schritten. Sie packt Koffer, schaut sich die Wegstrecke an und verspürt ein Gefühl der Unsicherheit. Wieder interveniert der Therapeut mit EMDR-Sets. Sie verstaut in ihrer Vorstellung das Gepäck im Auto, steigt ein, fährt los. An der kritischen Stelle einer Autobahnauffahrt folgen, als sie ihre Angstreaktionen spürt, mehrere Interventionen des Therapeuten – unter anderem als sie Geräusche von Scheibenwischer und Regen wahrnimmt. Schritt für Schritt kommt sie so ins Ziel, wo sie sich wieder sicher fühlt.

Im nächsten Schritt wird die Klientin zurück zur Startposition (der Abend vor dem Theaterbesuch) geführt und aufgefordert, noch einmal durch die Situation zu gehen, dieses Mal jedoch schneller. Auch in diesem Durchgang werden auftretende Belastungen mit EMDR bearbeitet. Dieser Schritt wird so lange wiederholt, bis die Klientin sich sicher fühlt und keine Belastungen mehr lokalisiert. Abschließend soll die Klientin ihre Stimmung und die einzelnen Schritte bewerten:

- Wie stimmig ist die positive Kognition?
- Wie hat sich die Belastung verändert?

Das mit den verbesserten Werten verbundene Körpergefühl wird mittels eines Bodyscans verankert.

EMDR bietet sich gut auch für die Angsttherapie an. Ursachen der Angst können damit ermittelt und deren Folgen therapiert werden. Oft ist Klienten der Ursprung ihrer Ängste gar nicht bewusst. Mit EMDR können wir direkt an den letzten erinnerba-

ren Situationen ansetzen und mit der Stabilisierung der Körperreaktion die Angsterfahrung reduzieren.

Wir hatten noch mehrere Kontakte mit der Klientin, in denen sie uns mitteilte, dass sie wieder angstfrei ihr Auto führen kann, auch wenn es regnet. ◀◀



Zum Autor

Peter Gerecke

HP-Psychotherapie, EMDR-Trainer, Lehrtrainer und Lehrcoach, Leiter des Instituts für EMDR und NLP in Tübingen.



Die Ausbildung zum wingwave-Coach 2017

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

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

Bad Staffelstein

Kommunikationstraining Simmerl GbR,
Vandaliastr. 7, D-96215 Lichtenfels,
Tel. +49 9571 4333, Fax: +49 9571 4303,
kommunikationstraining@simmerl.de
www.simmerl.de

Termine: 29.05.-01.06.2017,

11.-14.12.2017

Coaching-Praxistag zur Supervision:
07.10.2017

Professionelle Arbeit mit dem Myostatik-
test (NLC-Basis-Workshop): 04.-05.05.2017

Lehrtrainer: Claudia Simmerl,
Werner Simmerl

Berlin/Wien

Coaching Akademie Berlin,
Steinstr. 21, D-10119 Berlin-Mitte,
Lindengasse 38/7, A-1070 Wien,
Tel. +49 30 30609790,
info@coachingakademie-berlin.de,
www.coachingakademie-berlin.de

Termine: Berlin: 24.-27.04.2017,
23.-26.10.2017

Wien: 06.-09.04.2017 + 07.-10.09.2017

Lehrtrainer: Marcel Hübenthal,
Tanja Wenzel

Berlin/Dortmund/ Düsseldorf/Saarbrücken/ Wiesbaden

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

Termine: Berlin: 02.-05.03.2017,
04.-07.05.2017 + 29.06.-02.07.2017,
27.-30.07.2017 + 14.-17.09.2017,
19.-22.10.2017 + 07.-10.12.2017

Dortmund: 01.-04.06.2017

Düsseldorf: 05.-08.10.2017

Saarbrücken: 23.-26.11.2017

Wiesbaden: 06.-09.04.2017

Lehrtrainer: Dirk W. Eilert

Braunschweig

Barbara Knuth & Team,
NLP-Coaching-Mediation, Organisations-
beratung, Löwenwall 6, D-38100 Braunschweig,
Tel.: +49 531 341020, info@knuth-team.de,
www.knuth-team.de

Termine: 04.-05.02.2017 + 11.-12.02.2017

25.-26.03.2017 + 08.-09.04.2017

Trainerin: Barbara Knuth

Bremen/Harz

sjb wingwave® Institut Bremen,
Violenstraße 39, D-28195 Bremen,
Tel.: +49 421 47886876, info@sjb-beratung.de,
www.wingwave-institut-bremen.de

Termine: Bremen: 27.-30.04.2017,

25.-28.05.2017 + 15.-18.06.2017,

07.-10.09.2017 + 19.-22.10.2017,

16.-19.11.2017 + 07.-10.12.2017

Harz/Ilsenburg: 04.-07.05.2017

Supervision für wingwave®-Coaches:

04.03.2017 + 23.09.2017

Lehrtrainerin: Stefanie Jastram-Blume

Bremen/Kassel/Eszen

a.k.demie für Mediation und Training,
Nienburger Str. 3, D-28205 Bremen,
Tel.: +49 421 5578899,
info@a-k-demie.de, www.a-k-demie.de

Termine: Bremen: 2x2 Tage

25.-26.02.2017 + 11.-12.03.2017

Supervision für Wingwave®-Coaches

am 30.03.2017

Kassel: 19.-22.06.2017

Supervisionstag für Wingwave®-Coaches

am 23.06.2017 (alle 5 Tage zus. als

Bildungsurlaub möglich)

Eszen: 19.-22.06.2017

Supervision für Wingwave®-Coaches

am 21.05.2017

Lehrtrainerin: Anja Kenzler

Düsseldorf

Syntegron®,
Berliner Allee 38, D-40212 Düsseldorf,
Tel. +49 211 5580535, Mob: +49 172 2157477,
info@syntegron.de, www.Syntegron.de

Termine: 16.-19.03.2017 + 04.-07.05.2017

Lehrtrainer: Robert Reschkowski

Hamburg

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

Termine: wingwave®-Coach-Ausbildung:

16.-19.02.2017 + 30.03.-02.04.2017,

20.-23.04.2017 in Englisch + 08.-11.06.2017,

21.-24.09.2017 + 30.11.-03.12.2017

wingwave®-Trainer-Ausbildung:

22.-26.05.2017 + 11.-15.09.2017

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

München/Willich/ Konstanz/Paris

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: 09.-12.03.2017,

27.-30.04.2017 + 08.-11.06.2017,

17.-20.08.2017 + 05.-08.10.2017,

09.-12.11.2017 + 14.-17.12.2017

Willich: 02.-05.03.2017 + 15.-18.06.2017,

30.09.-03.10.2017 + 30.11.-03.12.2017

Konstanz: 29.06.-02.07.2017

Paris: 06.-09.04.2017 + 19.-22.10.2017

Lehrtrainer: Reinhard Wirtz

Plauen/Leipzig

Christoph Olaf Thoss und Sabine Bay
Seminarstraße 7, D-08523 Plauen;
Termine: Plauen: 25.-28.05.2017,
12.-15.10.2017

Leipzig: 07.-10.09.2017

Lehrtrainer: Christoph Olaf Thoss,
Sabine Bay

Recklinghausen

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

Termine: NLP- und wingwave-

wingwave Coach Ausbildung:

13.-16.07.2017

Lehrtrainer: Jan Schlegte

Regensburg

INTAKA, Gerhard Gigler,
D-93047 Regensburg, Tel. 0941 5676760,
info@intaka.de, www.intaka.de,
www.intaka-international-academy.com

Termine: wingwave®-Ausbildung:

24.-27.05.2017

Lehrtrainer: Gerhard Gigler

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: 30.11.-03.12.2017

Bern: 18.-21.09.2017

Zürich: 8.-11.03.2017 + 16.06.2017,

28.06.-01.07.2017 + 15.-18.11.2017

Supervision in Basel: 13.05.2017

Supervision in Zürich: 09.09.2017,

16.06.2017

Lehrtrainer: Roger Marquardt

Zürich (Schweiz)

NLP-Akademie Schweiz,
Buckstr. 13, CH-8422 Pfungen,
Tel. +41 52 3155252, info@nlp.ch, www.nlp.ch

Termine: 08.-11.06.2017

Lehrtrainer: Arpito Storms

Vertiefungsseminare für wingwave-Coaches zu folgenden Themen:

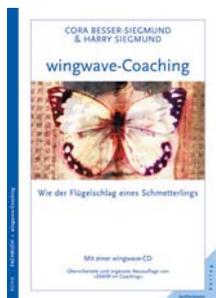
- Imaginative Familienaufstellung
- Imaginationsverfahren
- Timeline-Coaching
- Organisations- und Themen-
aufstellung
- Work-Life-Balance
- Performance- und Präsentations-
coaching
- Energetische Psychologie
- Business Coaching
- Emotionale Intelligenz
- Coaching für Kinder und Jugendliche
- Sportcoaching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

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

Für Interessierte: alle Veröffentlichungen zum Thema im Junfermann Verlag



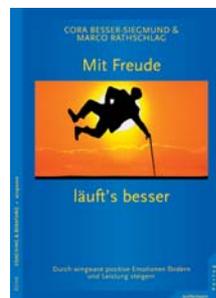
€ 26,-
ISBN 978-3-95571-446-8



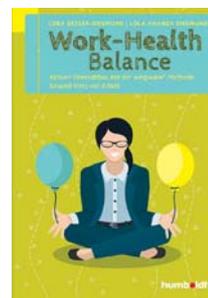
€ 25,-
ISBN 978-3-95571-415-4



€ 23,-
ISBN 978-3-87387-733-7



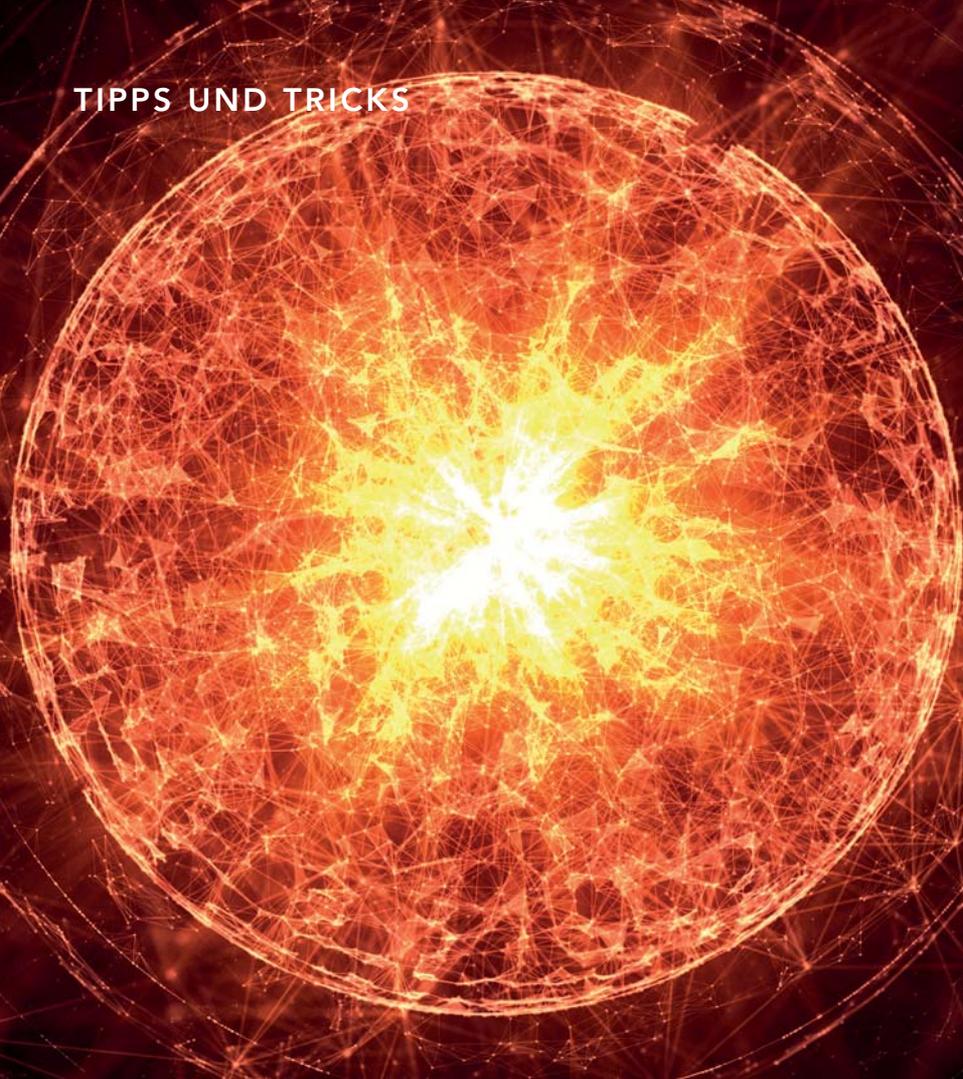
€ 19,-
ISBN 978-3-87387-956-0



€ 19,99
ISBN 978-3-86910-515-4



€ 50,-
ISBN 978-3-87387-759-7



WAS IST DEIN „WOZU“?

Die persönliche Message als Markenkern –
Basis für authentisches Marketing.

VON DANIEL MELLE

Wer als Coach oder Therapeut gut oder besser gesehen werden will und sich beim Marketing nicht verbiegen will, der setzt auf authentisches Marketing. Authentisches Marketing baut auf den Grundsatz: Bleib wie du bist und zeig dich damit.

Mensch vor Methode

Viele Dienstleister aus den beratenden Berufen begehen den Fehler, ihre

Methoden in den Vordergrund zu stellen. Das ist verständlich. Sie haben schließlich viel Zeit und Ausbildung in diese Methoden gesteckt. Oft geht von diesen Methoden auch eine bestimmte Faszination aus. Doch die Methode ist aus Marketing-Sicht nicht viel mehr als die Rohrzange im Werkzeugkoffer des Klempners. Sie ist das Werkzeug für eine bestimmte Vorgehensweise und sagt nichts über die Fähigkeit des Coaches oder Therapeuten aus, eine tragfähige Beziehung zum Klienten aufzubauen, noch gibt sie dem Klienten

ten einen Ausblick auf den gewünschten Erfolg.

Aus der neuropsychotherapeutischen Forschung wissen wir, dass die Beziehung zwischen Therapeuten und Patienten einen Großteil der Heilung ausmacht. Dass eine gute Friseurin demzufolge ebenso wirken kann wie ein guter Coach, ein ausgebildeter Therapeut. Dass sich hier ein Raum öffnet, in den jemand treten kann, um einen Fortschritt zu machen. Oder eben nicht.

Es geht im authentischen Marketing also darum, den Menschen herauszustellen. Mit all seinen Ecken und Kanten. Und um hier schon in der Außendarstellung Nähe zu schaffen, präsentieren wir keinen Übermenschen, sondern den Freund, den guten Zuhörer, den neuen Vertrauten.

„Markenkern“ der Marke Mensch ist eine sehr persönliche Message, die die gemeinsame Reise von Coach und Klient in einem Satz vorwegnimmt. Sie ist die Überschrift unseres Tuns, das Credo, unter dem wir als arbeitender, dienender Mensch angetreten sind. Wir arbeiten hier meist mit der ganz persönlichen Geschichte und fragen: Was ist dein Warum? Warum tust du das, was du tust? Was ist dein Antrieb und was möchtest du den Menschen mitgeben? Was möchtest du bewegen und was haben deine Klienten davon?

Heraus kommt ein Satz, der nicht nur Wegweiser, sondern ein Stück auch Selbstverpflichtung ist. Etwas, in das man als Anbieter auch selbst hineinwachsen darf. Das ein Stück weit Verheißung und Vision enthält und für die Qualität steht, für die wir angetreten sind.

Integrität und Werte

Im persönlichen Markenprozess können wir uns daran erinnern, dass es nicht darum geht jemand anderer zu werden. Es geht nicht darum, jemanden zu modellieren, der man nicht wirklich ist. Ein Bild nach außen zu projizieren, das wir nicht halten können. Es geht darum, sich auf das zu besinnen, was wir sind. Was uns ausmacht.

Für manche sind das zum Beispiel ihre Werte. Zuweilen wirken solche Websites auf mich persönlich, als habe da jemand seine Hausaufgaben machen wollen und brav die Werte abgehakt. Ich vermag nicht zu erkennen, inwieweit sie wirklich integriert sind. Es wirkt dann wie eine Werte-Huberei und auch etwas inflationär. Werte sind, was wir leben oder leben sollten. Sie sollten impliziter Bestandteil der Message und der Worte sein, mit denen man sichtbar ist. Sie geben Orientierung für den Coach, als eigene Richtschnur meines Handelns, und für den Klienten, um zu überprüfen: Passen wir zusammen, ist das, was hier passiert, in meinem Sinne?

Doch diese Werte müssen auch gelebt werden. Tut man das nicht, so sind die eigenen Werte nur eine Blase. Etwas wie die Schwimmbad-Ordnung, die man unter dem Reiter „Meine Werte“ auf der Website zur Einsicht aufhängt und dann zum Tagesgeschäft übergeht. Drei meiner Werte, die ich zum Beispiel in einem Wertecoaching erarbeitet habe, sind *Individualismus*, *Einfluss nehmen* und *Leichtigkeit*. Wenn ich diese Werte nun auf meiner professionellen Website veröffentliche, ist der erste Schritt, den ich gehen muss, zu erklären, was diese Worte für mich bedeuten.

Ist es mein sehr individueller Stil in der Beratung oder erkenne ich die Individualität meines Kunden und kann ich sie betonen? Nutze ich meine Stärke *Einfluss nehmen* zu können dazu, meinen Kunden in seinem Marketing auch mal zu seinem Glück zu zwingen, weil ich vom guten Ergebnis überzeugt bin? Ist *Leichtigkeit* im Tun etwas, das sich auf meinen Kunden überträgt, sodass er sich nicht als „schwieriger Klient“ fühlt, sondern „getragen“? Wenn dem so ist, dann sollten sich diese Eigenschaften eben auch aus den Texten und Videos meiner Website auf den Besucher übertragen. Hier zeigt sich, ob es „Schwimmbad-Ordnung“ bleibt oder wirklich gelebt und verkörpert wird.

Als Selbstständiger oder Unternehmer hat man hier noch viel mehr Möglichkeiten als ein Angestellter. Wenn

Nicht nur Wegweiser, sondern Selbstverpflichtung

die Werte Freiheit oder Individualität sind, dann mag das der Grund sein, warum man sich selbstständig gemacht hat. Wie können wir uns das erarbeiten? Unter anderem durch folgende Fragen:

- Wie können meine Werte fester Markenbestandteil werden? Zum Beispiel als Teil meines Claims oder sichtbar in meiner Geschichte?
- Wie haben meine Werte mich zu dem gemacht, der ich bin?
- Welcher Wert ist dafür verantwortlich, dass ich Menschen begleite und dass ich eben nicht Anwältin geworden bin?

Es geht mir in der Beratung darum, dass meine Werte nicht Fashion sind, mit der ich „herumwedele“, sondern greifbar werden. Wie drücken sie sich in meinem Wirken aus? Was hat der Klient davon? Hier kann jeder nur für sich selbst beantworten, ob er das auch lebt. Oder ob er, als Selbstständiger zum Beispiel, einen Chef gegen viele kleine Chefs getauscht hat.

Im Ergebnis eines authentischen Marketings erkennt man mich als konkreten, individuellen Menschen. Ich habe mich dafür entschieden, keine Nummer abzuziehen, sondern mit dem in Kontakt zu sein, was mir wirklich wichtig ist, auch in meinem Business.

Profil mit Kante

Unsere Geschichte und der Claim, der über unserem Tun steht, sind erste Schritte, um wirklich individuell wahrgenommen zu werden. Der Feind der Individualität ist die Methode. Und auch die Furcht, wirklich gesehen zu werden. Wenn wir uns zeigen, wird es Menschen geben, die das nicht mögen. Darum tragen wir lieber die Methode vor uns her, als uns mit unserer authentischen Geschichte zu zeigen, mit dem, was uns antreibt.

Doch das ist eine Chance! Denn genau dafür, worüber manch einer die Nase rümpft, werden uns andere lieben. Das sind die Menschen, die dann zu uns kommen, weil wir uns nicht verstellt haben. Das ist die Grundlage einer guten Beziehung. Weil hier beim Gegenüber die Öffnung und das Ja zum Vorwärtstreten entstehen können, die wir für ein gutes Arbeitsetting brauchen. Und manchmal ist auch genau die Kante das, was manche Menschen brauchen, um sich daran zu reiben.

Wenn wir uns mit diesen Fragen ausgiebig beschäftigen, entsteht ein Bild von uns, wie wir uns sehen und wir gesehen werden wollen. Für die meisten unserer Klienten entsteht hier zum ersten Mal ein Dach, das gut über den eigenen Anspruch passt und mit dem sie weitergehen können. Der nächste Schritt ist die Frage, für wen ich meine Dienste am besten anbiete. Das präzisiert die Positionierung und wird unserem Auftreten im Markt eine scharfe Kontur geben. Und darum geht es in der nächsten Ausgabe.



Zum Autor
Daniel Melle

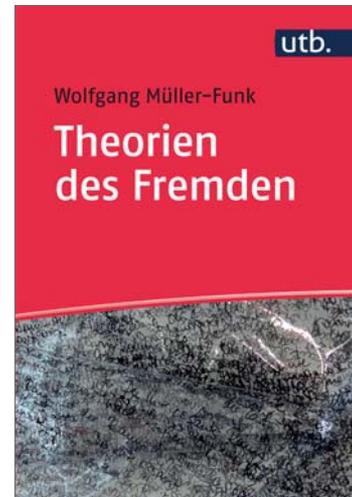
Berater, Coach mit eigenem Unternehmen: MUT communications. Seinen Onlinekurs „Message Maker – Sieben Wellen, die deine Botschaft in die Welt tragen“ bietet er kostenlos an.
www.messagemaker.de

Fremdes, wohin gehörs du?

Anlass über „das Fremde“ nachzudenken bietet sich derzeit ja ausreichend. Was uns das Nachdenken darüber erschwert, ist, dass es nicht immer einfach ist, „fremd“ von „eigen“ zu unterscheiden. Mein Unterbewusstsein zum Beispiel ist mir – ja, doch, fremd. Obgleich es in mir existiert und zu mir gehört. Jedenfalls eher zu mir als zum Anderen, selbst wenn ich dem Anderen sehr vertraut sein sollte. Weshalb er von meinen unbewussten seelischen Prozessen vermutlich mehr mitbekommt als ich. Herrje! „Das Beunruhigende am Fremden ist ... nicht nur, dass es nicht ‚zu uns‘ gehört, sondern, dass man nicht weiß, wohin es überhaupt gehört“, schreibt der Kulturwissenschaftler Wolfgang Müller-Funk gleich zu Beginn seines Buches „Theorien des Fremden“. Der Begriff entzieht sich einer eindeutigen Definition. Vielleicht erschwert auch das zuweilen den Umgang mit „dem Fremden“. Das Buch vermag zumindest ein bisschen Ordnung zu

schaffen. Um das Widersprüchliche des Fremden (etwa in der Einheit von fremd und eigen) zu fassen, schlägt Wolfgang Müller-Funk gleich zu Beginn den für Nicht-Philosophen etwas sperrigen Begriff der Alterität vor, der Andersheit, und unterscheidet dabei: Dualität, Unbekanntheit und Exterritorialität. Der Autor nähert sich dem Phänomen aus unterschiedlichen Richtungen der Philosophie, der Sozial-, Kultur- und Literaturwissenschaften, der Psychologie bzw. Psychoanalyse. Es befasst sich u. a. mit Denkformen des Fremden im Umfeld von Romantik und Psychoanalyse und er blickt auf Ansätze, die Fremdheit als soziale Konstruktion begreifen. Uns begegnen große Geister, wie Hegel, Freud, Derrida, Heidegger, Marx. Der wissenschaftliche Anspruch der Lektüre mag uns Alltags-Philosophen ein wenig Mühe bereiten. Entschädigt werden wir durch eine klare Sprache und Beispiele aus Literatur und Kunst, etwa mit Verweisen auf Novalis, E.T.A. Hoffmann und Chamisso. Die Lektüre lohnt sich für all

jene Kommunikations-Profis, die sich durchaus dessen bewusst sind, wie sehr die „Figur des Anderen“ immer auch „integraler Bestandteil“ ihres Selbst ist. Und die sich Gedanken darüber machen, was dies für ihre Arbeit mit Menschen bedeutet. Und wer hat je behauptet, dass Nachdenken leichtfällt? [Regine Rachow](#) ◀



Theorien des Fremden

Wolfgang Müller-Funk
A. Francke, Reihe utb. 2016 | 24,99 €



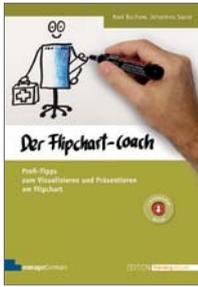
Coaching und Gesellschaft

Forschung und Praxis im Dialog
Robert Wegener, Michael Loebbert, Agnès Fritze
Springer 2016 | 24,99 €

Der Band setzt Coaching „in ein Verhältnis zur Gesellschaft“, wie es im Vorwort der Herausgeber heißt. Zum einen gebe es dort den Trend zur Individualisierung zu betrachten, mitverantwortlich dafür, dass immer mehr Menschen im Coach einen Sparringpartner suchen um ihre Ziele zu erreichen. Zum anderen verändere Coaching selbst die Gesellschaft, indem Coaching zum „Regelangebot in staatlich finanzierten Dienstleistungen wie Schule und soziale Hilfe wird“. Die Coachingbranche sollte die Individualisierung nicht nur als willkommene Nachfragesteigerung

für das eigene Geschäft betrachten, sondern auch die „komplexen gesellschaftlichen Entwicklungen und Zusammenhänge“ in den Blick nehmen, die diesem Trend zugrunde liegen. Die Klienten bringen die gesellschaftlichen Phänomene ja mit in die Coaching-Praxis: wirtschaftliche Zwänge, Zeitdruck und Mehrarbeit, Auflösung von Traditionen und bisherigen Regeln bzw. Normen. Und die Frage ist, wie der Coaching-Prozess ihrem Streben nach Orientierung und Sinn gerecht werden kann. Die Autoren beleuchten Coaching und Gesellschaft aus wissenschaftlicher Perspektive, sie referieren Studien und ziehen Schlüsse für die Praxis.

So nimmt Reinhard Stelter, Professor für Sport- und Coachingpsychologie an der Universität Kopenhagen, u. a. die „Hyperkomplexität“ der Gesellschaft zum Anlass, eine „neue Dialogkultur“ zu fordern. Wenn „überhaupt alles in der Gesellschaft auf verschiedene Weise beschrieben und arrangiert werden kann“, brauche der Klient einen Reflexionsraum, der es ihm gestattet, diese Hyperkomplexität zu akzeptieren. Das erfordere ein Coaching, ausgerichtet an Werten und an Sinn, am besten mittels „kulturell orientierter Psychologie“. Die ermögliche es Menschen, ihre Erfahrungen und Gefühle zu Geschichten und Metaphern zu verarbeiten und sich diese Geschichten gegenseitig zu erzählen. Stelter nennt es den „narrativ-kollaborativen Ansatz“. Und vermutlich macht diese Vorgehensweise nicht nur konstruktivistisch geschulte Leserinnen und Leser neugierig. [Regine Rachow](#) ◀



Der Flipchart-Coach

Profi-Tipps zum Visualisieren und Präsentieren am Flipchart
Axel Rachow und Johannes Sauer
managerSeminare 2016 | 29,90 €

Im digitalen Zeitalter hat das Flipchart als analoge Methode keineswegs ausgedient. Es kann, wie Axel Rachow und Johannes Sauer schreiben, mit einigem Geschick, den richtigen Techniken und etwas Übung „zu einem echten Hingucker werden“. Und ich kann ganz ohne großen technischen Aufwand meine Wirkung als Trainerin und Beraterin erhöhen. Ein Vorzug der Visualisierung besteht da-

rin, dass die Bilder beim lernenden Publikum die emotionale Ebene aktivieren. Und Menschen lernen am besten, wenn nicht nur ihr Geist, sondern auch ihre Emotionen, sofern sie angenehm sind, angesprochen werden. Die Autoren wissen, wie sich Inhalte aus Curricula oder Beratungsprozessen durch Symbole und Schrift auf Flipchart bannen und damit fürs Publikum gut verdaulich präsentieren lassen. Der Flipchart-Coach, den die beiden in ihrem Buch erschaffen, nimmt

mich an die Hand und zeigt, welche Ausrüstung (Marker, Wachsmalblöcke, Papier, Kleber etc.) ich benötige. Und wie ich meinen zeichnerischen Kreationen am Chart Räumlichkeit, Lebendigkeit und Witz verleihen kann. Am Ende gibt's auch Tipps fürs Präsentieren – bis hin zu meiner Körperhaltung als Trainerin vor dem Flipchart und zur Frage, wie ich beim Publikum für Überraschung sorgen kann. Alles klingt vollkommen logisch, ist wunderbar illustriert und ohne viel Mühe oder großes Talent umzusetzen. Ein echtes Train-the-Trainer-Buch für alle jene, die auf die Wirkung von Symbolen, von Farbe, Form und Kontrast vertrauen möchten. ◀



Innerlich frei

Was wir gewinnen, wenn wir unsere ungeliebten Seiten annehmen
Ulrike Scheuermann
Knaur, 2016 | 12,99 €

„Zu langsam. Zu dick. Zu unsicher, schüchtern, langweilig. Zu wenig erfolgreich ...“ – Manchmal lohnt es sich, den eigenen Selbstgesprächen zu lauschen. Vor allem an weniger rosigen Tagen, wenn wir uns quasi selbst im Wege stehen. Wir entdecken dann rasch etwas, was wir an uns nicht mögen, was „weg“ soll. Die Psychologin Ulrike Scheuermann lädt uns ein, „uner-

schrocken“ auf unsere ungeliebten Seiten – bezogen auf Körper, Emotionen, Verhalten und Gedanken – zu schauen. Sie plädiert engagiert dafür, genau diese Seiten anzunehmen. Denn das vermeintlich Böse wird erst mächtig, wenn wir es bekämpfen. Alles, was wir „als Teil unserer selbst integrieren“, verliert hingegen an Macht. Das ist eine alte Weisheit und noch immer eine schöne Verheißung. In ihrem Buch nimmt uns die Autorin

an die Hand und zeigt uns, wie diese Verheißung wahr werden kann – und wie wir „innerlich frei“ werden. Ulrike Scheuermann setzt sich mit einem einseitigen Verständnis von Glück und dem Optimierungsbestreben auseinander. Ihre Erkenntnisse verdeutlicht sie mit Beispielen aus ihrem Beratungsalltag und mit dem Verweis auf Studien. Sie gibt handfeste Impulse in Form von kleinen Übungen. Zum Schluss landet Ulrike Scheuermann bei ihrem ureigensten Thema: „Wenn morgen mein letzter Tag wäre...“ Es tut wohl zu erkennen, dass wir im Grunde immer die Wahl haben, uns für das Sein oder für das Sollen zu entscheiden. ◀



Imagination als heilsame Kraft

Ressourcen und Mitgefühl in der Behandlung von Traumafolgen
Luise Reddemann
Klett-Cotta, vollständig überarbeitete Neuauflage 2016 | 12,99 €

Luise Reddemann, Nervenärztin und Psychoanalytikerin, hat in ihrer jahrzehntelangen Arbeit erfahren, dass gerade Menschen mit traumatischen Erfahrungen über erstaunliche Selbstheilungskräfte verfügen. Sie fragt ihre Patienten stets als erstes, nachdem die ihre Geschichte erzählt haben, was ihnen half zu überleben. „Ich ... würdige

dies, weil Patientinnen es oft gar nicht selbst würdigen“, schreibt sie. Um solche Ressourcen zu stärken und für die Therapie zu nutzen, hat sie im Lauf der Jahrzehnte heilsame Imaginationsübungen entwickelt und gesammelt, die sie hier vorstellt. Wie rasch es Menschen gelingt, etwa ein Gegenbild zum eigenen Schreckensbild zu entwerfen! Dabei sei es gar nicht nötig, das unangenehme Bild zu unterdrü-

cken. „Wenn ein Gegenbild da ist, gibt es eine Wahl für mich“, schreibt Reddemann. Die Patientinnen sind glücklich, dass sie selbst „etwas tun“ können. Das Inhaltsverzeichnis führt präzise zu einzelnen Übungen (u.a. inneren Frieden finden, einem jüngeren/älteren Ich begegnen) und Themen (Traumakonfrontation, Schuld und Sühne, Sinnfragen). Fallbeispiele bereichern die Lektüre. Die Ausgabe wurde – auch aufgrund vieler Veränderungen in der Psychotraumatologie – komplett überarbeitet und z.B. ergänzt durch ein Kapitel von Cornelia Appel-Ramp zur Arbeit mit Heranwachsenden. ◀



**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)**

Lernen Sie bei den Autoren des Grundlagenwerkes „NLP Practitioner-Lehrbuch“ (Junfermann, 2016). Wir begleiten seit 20 Jahren Menschen und Organisationen dabei, all ihre Ressourcen verfügbar zu machen und die beste Idee ihrer selbst zu leben.

UNSERE SCHWERPUNKTE:

Alle NLP-Ausbildungen (DVNLP) • Personal Coaching • Residential Coaching in Griechenland • Systemische Team- & Organisationsentwicklung • Supervision für Angehörige heilender/helfender Berufe (Petra D.) • Business-Training und -Coaching (Ralf D.) • Hypnose-Ausbildung

perspektiven

NLP-Ausbildungsinstitut

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



WWW.NLP-PERSPEKTIVEN.DE



**DIRK W.
EILERT**

Sehen, was unausgesprochen ist.

Speaker und Experte für emotionale Intelligenz und für Mimikresonanz: die Fähigkeit, Gefühle in den Gesichtern anderer Menschen zu entschlüsseln. Als Deutschlands bekanntester „Gesichterleser“ und einer der führenden Spezialisten für Mimik und Körpersprache ist seine Expertise regelmäßig in Radio, TV und Printmedien gefragt. Dirk W. Eilert ist verheiratet und hat zwei Töchter. Er lebt in Berlin.



WWW.GESICHTERLESER.DE



**MICHAELA
FRIEDL**

Institutsleitung

Ausbildung zum Kommunikations-trainer nach dem Sozialen Prozess von Heinz Grill
Neue Dialogführung lernen, neue Perspektiven und Kräfte freisetzen

DAS IST MIR WICHTIG:

Selbst eine aufbauende Kommunikation und einen erwärmenden Umgang unter den Menschen zu schaffen – der erweiterte Soziale Prozess als unvermeidbare Basis zur Freiheit für unser zukünftiges Berufs- und Privatleben!

Michaela Friedl

Trainerin für Kommunikation und Bewegung
Sperberstrasse 34
81827 München
089 4304279
info@ebl-institut.de

WWW.EBL-INSTITUT.DE



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 Businesscoaching,
Teamcoaching, Dialogos, Großgruppenprozesse, Führungs-
kräftecoaching

Business Moderation (auch Start Systemischer Business-Coach)
31.03.-02.04.2017
NLP Basic (auch Start des NLP-Practitioner, DVNLP) 01.-06.04.2017
wingwave-Coach 06.-09.04.2017

EXPLORERS' Akademie für Kommunikation, Coaching und Führung

im Kloster bei Frankfurt/M.

Tel.: 069 48005638

info@explorers-akademie.de

EXPLORERS-AKADEMIE.DE



KLAUS GROCHOWIAK THORSTEN BITTER CLAUDIA WEISS

**NLP Lehrtrainer, Autor zahlreicher
NLP Bücher, Heilpraktiker(in)
Psychotherapie, Coaching**

UNSERE SCHWERPUNKTE

Alle NLP Ausbildungen
(DVNLP und INLPTA Zertifizierung)

Weitere Ausbildungsarbeit

- Systemcoach: Herkunfts- und
Gegenwartssystem, Organisationen,
innerpsychisches System,
Vergangene Leben, Energiekörper,
Gruppen und Einzelcoaching
- Training und Selbsterfahrung
(Arbeit mit Glaubenssätzen, u. a.
,Die Diamond Technik', Skriptarbeit)



ITF Wiesbaden

Mainzerstr. 50

D-65185 Wiesbaden

Tel.: 06128 246166

Fax: 06128 246176

cnlpa@cnlpa.de

WWW.CNLPA.DE



STEFANIE JASTRAM-BLUME

**Heilpraktikerin (Psychotherapie),
Gesundheitspädagogin für Stress-
regulation, wingwave® Coach,
Trainer- & Lehrtrainerin, Magic Words**

Trainerin, ÖVNLP Resonanz Coach, EFT & NLP Practitioner

**Inmitten der herrlich idyllischen Natur, sich auf das
Wesentliche konzentrieren!**

Starten Sie Ihre wingwave® Coach Ausbildung in Ilsenburg,
im Harz vom 04.-07.05.2017

Seien auch Sie im 5 Sterne Landhaus „Zu den Rothen Forellen“
dabei!

Anmeldung unter: 0421 47 88 68 76!

MEINE SCHWERPUNKTE:

wingwave® Coaching Ausbildung
wingwave® Vertiefungsseminare
wingwave® Workshop „Supervision“

Alle Termine finden Sie auf unserer Homepage.

Stefanie Jastram-Blume

Tel.: 0421 47886876

Mobil: 0171 1264135

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






HORST LEMPART

Der Persönlichkeitsstörer

„Wer zuletzt lacht, den bestraft das Leben.“

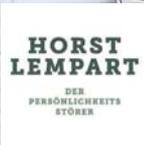
„Wer zu spät kommt, lacht am besten.“

Ich verrücke, enttäusche, lamentiere, kritisiere und störe. Das würde Sie nicht stören? Dann sollten wir uns in einem meiner Seminare kennenlernen. Bildung war gestern. Ein-Bildung ist alles.

PUNKTE, DIE MIR LEICHT FALLEN:

- Weiterbildungen zum Thema Narzissmus, Kränkungen und Change
- Systemische Team- und Organisationsentwicklung
- Team- und Einzelsupervisionen
- Speaker

Horst Lempart
Der Persönlichkeitsstörer
Südallee 60
56068 Koblenz
Tel.: 0179 4731956
info@horstlempart.de
WWW.HORSTLEMPART.DE




DANIEL MELLE

Message Maker & Business Coach

Mit meiner Online Agentur MUT communications begleite ich seit Jahren Coaches, Berater, Therapeuten und Seminarleiter dabei, mit gutem Corporate Design, sehr persönlichen Webseiten und effektivem Social Media Marketing gesehen zu werden. Meine Leidenschaft ist es, der inneren Stimme, dem Grund unseres Tuns Gehör zu verschaffen.

TECHNISCHE SCHWERPUNKTE:
Umsetzung von Online Kursportalen und Communities.

MUT communications
Brauweg 18
37073 Göttingen
Tel. 0551 8207932
info@mutonline.de
WWW.MUTONLINE.DE



THIES STAHL

multilevelsystemwork

Ausbildung und Supervision für professionelle Kommunikatoren

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 in die *multilevelsystemwork*-Ausbildung:

- 04./05.03.2017 (individuals+systems)
- 20./21.05.2017 (individuals+systems)
- 01./02.04.2017 (generations*)
- 17./18.06.2017 (generations*)
- 23./24.09.2017 (generations*)
- *gleichzeitig offenes Aufstellungswochenende
- Start der 2. Ausbildungsgruppe „individuals“: 10./11.06.2017
- Start der Ausbildungsgruppe „systems“: 16./17.09.2017
- Start der Ausbildungsgruppe „generations“: 30.09./01.10.2017

Thies Stahl Seminare
Dipl.-Psych. Thies Stahl
Planckstraße 11 • D-22765 Hamburg
Tel.: 040 63679619 • Fax: 040 79769056
TS@ThiesStahl.de
WWW.THIESSTAHL.DE / BLOG: THIESSTAHL.COM



2 für 1!

Sie sind Neukunde und würden gern bei uns ein Trainerportrait schalten?

Dann haben wir 2017 ein tolles Angebot: Sie buchen einmalig ein Trainerportrait zum Preis von 300 € in einer von Ihnen gewünschten Ausgabe. Sie erhalten gratis dazu ein weiteres Trainerportrait in der folgenden Heftausgabe.

Ihr Vorteil: Sie werden zweimal gesehen – und das bleibt im Kopf!

Sie erreichen Trainer, Coaches und Menschen, die an Veränderungsarbeit interessiert sind. Zeigen Sie bei uns Ihr unverwechselbares Profil. Im Preis enthalten sind Satz und Gestaltung: Sie schicken uns nur Ihr Foto, Ihr Logo und Ihren Text per Mail. Alles weitere machen wir.

Kontakt:
Praxis Kommunikation
Simone Scheinert
Tel: 05251-13 44 23
E-Mail: scheinert@junfermann.de

SEMINARE UND AUSBILDUNGSANGEBOTE

NLP-AUSBILDUNGEN

NLP-Ausbildungen nach der *perspektiven-Methode*

Kommen Sie zu uns in unser liebevoll eingerichtetes Seminarzentrum nach Weimar, einem Ort der Inspiration in der Mitte Deutschlands. Ihre Lehrtrainer sind die Autoren des Grundlagenwerkes „NLP-Practitioner-Lehrbuch“ (Junfermann Verlag, 2016). Sie lernen nach der *perspektiven-Methode* – unserer innovativen Weiterentwicklung – NLP auf dem neuesten Stand.

NLP-Practitioner (DVNLP)

Ab 24. November 2017

Abschluss: 22. April 2018

2.280,- €

NLP Master (DVNLP)

Ab 20. Oktober 2017

Abschluss: 18. Februar 2018

2.280,- €

Endpreis inkl. Seminarpauschale/kleine Pausenverpflegung, Mehrwertsteuerfrei.
DVNLP-Zertifizierung: 29,- €

Der frühe Vogel fängt den Wurm:
5 % Ermäßigung bei Buchung bis zum
20. Juli 2017 (gilt für beide Ausbildungen)

Trainer

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

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
www.nlp-perspektiven.de

www.active-books.de

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

**17.–18.06.2017 – Imaginative
Familienaufstellung/Reimprinting**
09.–10.09.2017 – Teile-Modell
10.–11.02.2018 – Systeme
21.–22.04.2018 – Ressourcen
**16.–17.06.2018 – Euphorie-
Management**
**22.–23.09.2018 – sicheres
Auftreten**
24.–25.11.2018 – Sleight of Mouth

Alle Seminare sind ab jetzt auch einzeln buchbar!

Alle Infos auf www.besser-siegmund.de

Besser-Siegmund-Institut

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

Advanced Master (DVNLP): NLP & Hypnose in Griechenland

Erleben Sie die heilende Kraft der Hypnose nach Milton H. Erickson. Sie lernen, NLP-Interventionen und Hypnose in ein systemisches Kurzzeit-Veränderungskonzept zu integrieren.

Freuen Sie sich auf ein besonders intensives und heilsames Abenteuer in Ammoudia, einem mystischen Ort an der Küste Griechenlands. Tägliche Meditationen und Tai Chi am Strand unterstützen Ihren Prozess. Coachs, Pädagogen, Trainer oder Therapeutinnen erweitern damit zudem ihr berufliches Repertoire.

NLP-Practitioner-Kenntnisse erforderlich. Teilnahmebescheinigung: Achtsamkeitstrainer. NLP Master erhalten zusätzlich das Zertifikat NLP Advanced Master, DVNLP.

Termine

12. – 14. Mai 2017, Weimar
02. – 09. September 2017,
Ammoudia/Griechenland

Trainer:

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

Ihre Investition:

1.790,- €
Zimmer/Frühstück in
Ammoudia: ca. 30,- €/Nacht



perspektiven

NLP-Ausbildungsinstitut

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

SEMINARE UND AUSBILDUNGSANGEBOTE

NLP-AUSBILDUNGEN/COACHINGS

NLP-Practitioner, DVNLP inkl. Steinbeis Hochschul- Zertifikat (SHB) NLP-Master, DVNLP

Der Weg zu erfolgreicher Kommunikation,
Selbstmanagement und Veränderung

DVNLP-zertifizierte Ausbildung. NLP
Practitioner zusätzlich inklusive Steinbeis
Hochschul-Zertifikat (SHB).

Basismodule:

17./18. März 2017

(NLP-Basisseminar) für

Teilnehmer ohne Vorkenntnisse.

07./08. April 2017

**(NLP-New Generation) für Teil-
nehmer mit Vorkenntnisse in NLP
oder systemischem Coaching.**

Aufbaumodule:

Start ab 05. Mai 2017

(Aufbaumodul NLP-Practitioner)

Start ab Januar 2018 (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 Bührlé

Karin Patzel-Kohler

Marita Bestvater

KRÖBER Kommunikation

Im Römerkastell

Naststraße 15A • 70376 Stuttgart

Tel. 0711-722 333 90

office@kroeberkom.de

www.kroeberkom.de

Coachings

30. METAFORUM SommerCamp 2017 in Italien

Weiterbildungsevent mit über 30 Weiter-
bildungen mit den Schwerpunkten:

Systemisches Coaching

- Business Coaching mit Tom Andreas,
Sabine Klenke, Martina Schmidt-Tanger
- Positive Psychologie mit Philip Streit

Beraten und Aufstellen

- Hypnosystemische Konzepte mit
Gunther Schmidt
 - Syst. Organisationsentwicklung mit
Oliver Martin, Julia Andersch
 - Systemische Strukturaufstellungen
mit I. Sparrer, M. Varga v. Kibéd
- #### Hypnotherapie & Trance
- Angewandte Hypnotherapie mit
Henning Alberts
 - Systemische Trance mit Stephen Gilligan

NLP und mehr

- Wholeness-Process mit Connirae Andreas
- Soziales Panorama mit Lucas Derks
- NLP – alle Level mit Metaforum Team
- Train the Trainer und Facilitation mit
Tom Andreas, Sabine Klenke

Konflikte lösen

- Konflikt Coach mit Martina Schmidt-
Tanger, Christa Kolodej
- Ausbildung Mediation à Anita von Hertel

Das Camp ist die ideale Verbindung aus
Erholen, Netzwerken und persönlichem
Wachstum.

Termin

vom 23.07. – 13.08.2017

in Abano Terme, nahe Venedig

Metaforum –

Integrative Kompetenzentwicklung

Brennerstr. 26 • 16341 Panketal bei Berlin

Tel. (0)30 - 944 14 900

Fax (0)30 - 944 14 901

info@metaforum.com

www.metaforum.com

Ausbildung zum wingwave®-Trainer wingwave® für Gruppen, Teams, Systeme

Die Ausbildung für wingwave®-Coaches

22. – 26.05.2017

11. – 15.09.2017

Alle Infos auf www.besser-siegmund.de

Besser-Siegmund-Institut

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

multilevelsystemwork/-coach

Die *multilevelsystemwork*-Ausbildungs-
module „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 in die
multilevelsystemwork-Ausbildung:

04./05.03.2017

(individuals+systems)

20./21.05.2017

(individuals+systems)

IHR EINTRAG

Ein Eintrag kostet € 110,- zzgl. MwSt., inkl. Online-Veröffentlichung auf www.pkmagazin.de.
Ein großer Eintrag kostet € 250,- zzgl. MwSt., inkl. Online-Veröffentlichung auf www.pkmagazin.de.

Ansprechperson: Monika Köster – Telefon: 05251-1344 14 – koester@junfermann.de

COACHINGS/WEITERE

01./02.04.2017 (generations*)

17./18.06.2017 (generations*)

23./24.09.2017 (generations*)

*gleichzeitig offenes

Aufstellungswochenende

Start der 2. Ausbildungsgruppe

„individuals“: 10./11.06.2017

Start der Ausbildungsgruppe

„systems“: 16./17.09.2017

Start der Ausbildungsgruppe

„generations“: 14./15.10.2017

Thies Stahl Seminare

Dipl.-Psych. Thies Stahl

Planckstraße 11

D-22765 Hamburg

Tel. 040 63679619

Fax 040 79769056

TS@ThiesStahl.de

www.ThiesStahl.de

Blog: ThiesStahl.com

www.facebook.com/praxis.kommunikation.Magazin

Weitere

Neuromodales Recruiting®

27. – 29. September 2017
in Hamburg

3tägiges Spezialseminar für Recruiter und Personalentscheider mit speziellen Techniken und Methoden aus dem NLP zur Optimierung der Recruitingstrategien vom Anforderungsprofil bis zum Einstellungsinterview. Leicht umsetzbar, hohe Validität.

Hansenconsult

Personalberatung

Schönberger Str. 76

24148 Kiel

Tel. (0431) 72 01431

www.hansenconsult.de

Kostenloser Online-Kongress Kommunikation in Partnerschaft und Familie

16.–24. März 2016 veranstaltet durch
Renata B. Vogelsang

Während neun Tagen erhalten Sie per E-Mail zwei bis drei Links zu hochkarätigen Interviews.

Rund einstündige Gespräche der Kongressveranstalterin mit Fachexperten vertiefen Kommunikationsthemen und angrenzende Bereiche:

Familiensystem und Prägung der Kommunikationsmuster, Körperwahrnehmung, Gesundheit und Konfliktverhalten, Wertschätzung, Partnerschaft, Geld und Wege aus der Eskalationsfalle.

Eine Auswahl der über 20 Experten:

Liv Larsson; Autorin des Junfermann

Verlages,

Annett Zupke, Frank und Gundi Gaschler;

GFK Trainer,

Gerald Hüther; Hirnforscher,

Dirk W. Eilert; Mimikexperte

Information und Anmeldung:

www.kommunikationskongress.com

Positive Psychology Coach

Die erste Coachinausbildung in Deutschland auf Grundlage der Positiven Psychologie

In dieser Ausbildung verbinden wir den wissenschaftlich fundierten Ansatz der **Positiven Psychologie** mit **NLP** und dem **Systemischen Coaching**. Sie erwerben außerdem Wissen zu grundlegenden Aufgaben als Coach wie z. B. Akquise, Coachingplanung, Beziehungsgestaltung, Evaluation. Supervision ist ebenfalls integriert.

Diese Ausbildung bietet Ihnen eine wissenschaftlich fundierte, praxismgerechte Grundlage für Ihre Arbeit als Coach, speziell auch für die Anwendung im Feld Burnout und Resilienz. Erfahrene Coaches können ihr Methodenspektrum durch die Positive Psychologie sinnvoll und wissenschaftlich fundiert erweitern.

Die Ausbildung ist durch den **DCV** akkreditiert. **Zulassungsvoraussetzung:** Abschluss als *Practitioner, DVNLP*. Beginn laufend möglich, Ausbildungsorte bundesweit



Inntal Institut

Dipl.-Psych.

Daniela Blickhan

Asternweg 10a

Tel. 08031 50601

mail@inntal-institut.de

www.inntal-institut.de/dcv



IM NÄCHSTEN HEFT

02 | 2017

TITEL



Heikle Mission

Kritik zu üben – geht das ohne den Anderen zu verletzen?
Und was heißt das für Coaching, Beratung und Training?
Erfahrungen aus der Praxis.

MARKT & MENSCHEN



Die regelmäßige Dosis positiver Emotionen

Positive Psychologie und betriebliches Stressmanagement.
Über eine Kooperation der AOK mit dem Inntal Institut
schreiben DENNIS JOHN, DANIELA BLICKHAN und
ANNETTE SCHEDER.

THEMEN & PRAXIS



Sorge dich. Und lebe jetzt!

Daseinsanalyse und NLP: Wie wir für uns sorgen können
ohne die Katastrophe zu beschwören. KLAUS GROCHOWIAK
erweitert das NLP-Curriculum.

TIPPS & TRICKS



Der Sonnyboy in mir

Museumsrundgang: ANNE KAULICH beschreibt, wie
Menschen mit ihrer Methode beim Betrachten von Kunst
innere Konflikte reflektieren und auflösen können.

Heft 2/2017 erscheint am 28. April 2017

Anzeigenschluss für Heft 2/2017 ist der 27. März 2017.



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
Driburger Straße 24d
D-33100 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 2017.
Alle Rechte vorbehalten.

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

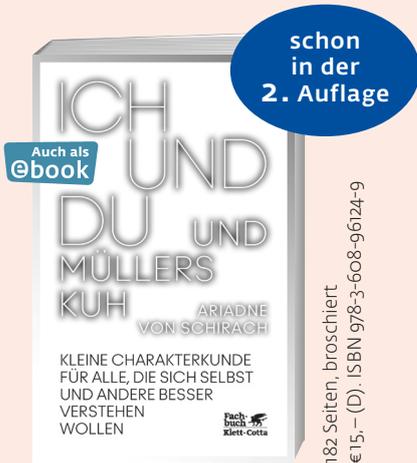
Praxis Kommunikation
3. Jahrgang
erscheint 6x jährlich, jeweils Ende
der geraden Monate

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:
piovesembre, kaycco, Liderina, blackred,
Peter Hermus, Furtseff, 5 second, borchee,
PeopleImages, DaddyBit, suriyasaksom,
GlobalP, raduga21, m-imagephotography,
Rawpixel, defun, courtneyk, Jirsak,
Terryfic3D, Danilo Andjus, Creativalmages,
zergars06, Thomas – Eye Design, da-kuk,
diane555

Dieser Ausgabe liegen folgende Beilagen bei:
• simplify
• blink.it



182 Seiten, broschüriert
€ 15,- (D) ISBN 978-3-608-96124-9

Ariadne von Schirach

Ich und du und Müllers Kuh

Kleine Charakterkunde für alle, die sich selbst und andere besser verstehen wollen

Sechs pointierte Charakterskizzen helfen dabei, andere und sich selbst besser einzuschätzen. Wie ist die emotionale Grundstruktur, wie der kommunikative Stil, wie das typische Verhalten in Beruf und Privatleben?

»Ich und du und Müllers Kuh« zeugt nicht nur von Fachwissen, sondern auch tiefer Menschenkenntnis und einer Liebe zum Wort« *Svenja Flaßpöhler, Philosophie Magazin*



Leben Lernen 281
278 Seiten, broschüriert,
großes Format, € 29,95 (D)
ISBN 978-3-608-89157-7

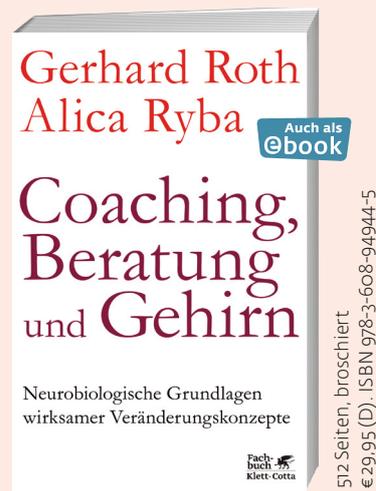
Stadler, Spitzer-Prochazka, Kern, Kress

Act creative!

Effektive Tools für Beratung, Coaching, Psychotherapie und Supervision

»(Ein) hilfreicher Praxisbegleiter gegen den Beratungstrott.« *Journal BSO*

»Die AutorInnen haben eine umfangreiche Methodensammlung zusammengestellt und nach der Logik von Beratungsprozessen organisiert – beginnend mit Einstiegs-, Kontakt-, Wahrnehmungs- und Kreativitätsmethoden und anschließend mit Methoden zu grundlegenden Themen der Beratungsarbeit und Therapie. Wer auf der Suche ist nach Anregungen für die Arbeit mit Einzelnen, Teams oder Gruppen, wird hier Wertvolles finden.« *Peter Schröder, socialnet.de*



512 Seiten, broschüriert
€ 29,95 (D) ISBN 978-3-608-94944-5

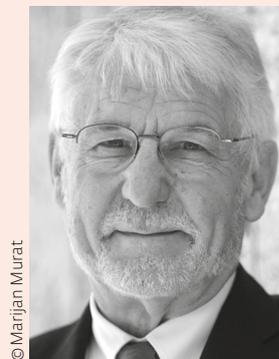
Gerhard Roth, Alica Ryba

Coaching, Beratung und Gehirn

Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte

Das Buch beleuchtet das Thema Coaching aus neurobiologischer sowie psychologischer Perspektive und bietet fundierte Grundlagen für eine wirksame Beratungspraxis. Es erläutert Faktoren, welche die Entwicklung und Veränderbarkeit von Persönlichkeit sowie Erlebens- und Verhaltensweisen bedingen, und vermittelt ein tiefgreifendes Verständnis verschiedener Interventionsansätze und ihrer Wirkungsweise.

»Langfristig entfalten nur Therapie und Coaching positive Wirkungen.« *Gerhard Roth*



© Marijan Murat

Gerhard Roth,

Prof. Dr. Dr., ist Professor für Verhaltensphysiologie und Entwicklungsneurobiologie am Institut für Hirnforschung der Universität Bremen. Er ist Autor der Bestseller »Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten«, »Bildung braucht Persönlichkeit« und »Wie das Gehirn die Seele macht«.



Alica Ryba

ist Dipl. Kauffrau mit Spezialisierung in Wirtschaftspsychologie. Sie ist wissenschaftliche Mitarbeiterin von Prof. Roth und Fachbuchautorin. Als Inhaberin von ARYBA Coaching in Hamburg führt sie Coachings durch und leitet Personal- und Organisationsentwicklungsprojekte.

Eilert Akademie

für emotionale Intelligenz



Gewinnen Sie einen ersten Eindruck
1minütigen Videotrailer ansehen

Werden Sie Experte für Emotionen in Coaching und Training:
Die Eilert-Akademie bietet Ihnen das Know-how dafür.

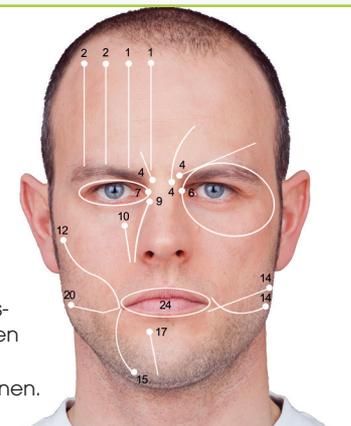


Als Emotionscoach
punktgenau
Blockaden lösen und
Ressourcen stärken

4-tägige Ausbildung zum
wingwave®-Coach Berlin, Dortmund,
Düsseldorf, Saarbrücken und
im Raum Frankfurt (Wiesbaden)

Für eine flexible Methoden-
kompetenz können Sie zusätzlich
verschiedene wingwave®-
Vertiefungsseminare besuchen.

Ausbildung zum wingwave®-Coach



Als Trainer
Wahrnehmung und
nonverbale Kommu-
nikation trainieren

8-tägige Ausbildung zum
Mimikresonanz®-Trainer in Berlin.

Bauen Sie Expertenwissen und
-fähigkeiten im Bereich Emotions-
erkennung und Mikroexpressionen
auf, so dass Sie eigenständig
Seminare dazu durchführen können.

Ausbildung zum Mimikresonanz®-Trainer

wingwave®-Coaching - die Profibox
(Dirk W. Eilert, Cora Besser-Siegmund)

Maßgeschneiderte
Interventionen
durch flexible
Methodenkompetenz.

Kombinieren Sie
NLP-Formate und
andere Interventionen
mit wingwave.



Ich sehe, was du fühlst...
Die Bücher über Mimikresonanz®



Weitere Informationen und aktuelle Seminartermine finden Sie unter:

www.eilert-akademie.de