

PRAXIS KOMMUNIKATION

2
2017

ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE IN COACHING, TRAINING UND BERATUNG

KUNST DER KRITIK

Offen? Ehrlich? Angemessen!



Daseinsanalyse und NLP // // // //

Von Klaus Grochowiak

Sinnfrage im Coaching // // // // // //

Von Björn Migge

Über die Grenze // // // // // // // // // //

Nachruf auf Bernd Isert

Junfermann

Verlag

Aktuelle
Ausbildungs-
Termine
auf
Seite: 43

wingwave®

Erfolge bewegen.
Blockaden lösen.
Spitzenleistung erzielen.

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

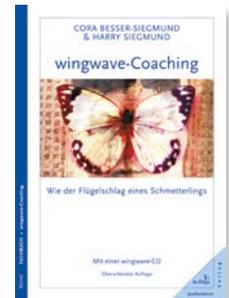
Coach finden oder Coach werden:
www.wingwave.com

- Internationaler Coachfinder
- Deutschsprachige und internationale **Ausbildungen**
- **Neu:** Ausbildung zum wingwave Trainer
- Mehr als 5000 Coaches weltweit!
- **Internationale Jahrestagung** vom 11.-13. November 2017 zum Thema: „Leadership“
- Anerkennung durch die GNLC®

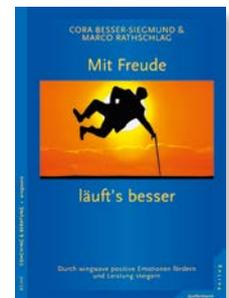
NLC GESELLSCHAFT FÜR
NEUROLINGUISTISCHES
COACHING e.V.
Die Abkürzung zur Lösung



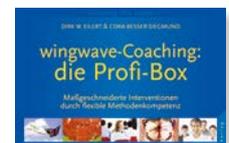
Zum kennenlernen:
Gratis wingwave App!



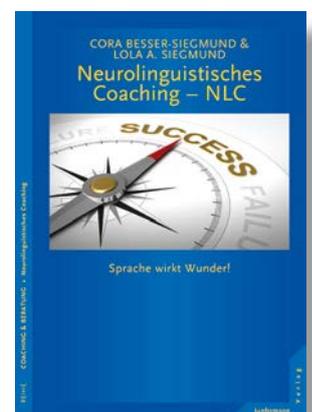
€ 25,-
ISBN 978-3-95571-415-4



€ 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

O FREUNDE, NICHT DIESE TÖNE!

Foto: Kairospress/Thomas Kretschel



Kritik scheint zur ultimativen Art der Kommunikation zu werden. Nirgends lässt sich so leicht und folgenlos „Kritik üben“ wie in den sogenannten sozialen Medien. Ich guck mir an, was andere sagen und tun, und kann es hemmungslos beanstanden. Und niedermachen. In der ZEIT lese ich: „In einer überdrehten Aufmerksamkeitsökonomie wird auch die kritische Haltung zu einem vermeintlichen Wettbewerbsvorteil.“¹

Das Unheilvolle, oft Vernichtende an Kritik ist ihre Begleitmusik, die sich gern zu einer Triole aufschraubt: Vorwurf – Beschuldigung – Ruf nach Buße. Töne, die eine weitverbreitete menschliche Neigung nur dürftig kaschieren: eigene Verantwortung zu leugnen und abzugeben. Seht, Freunde, da ist ein Missstand, die Politik tut nichts dagegen, sie ist also dafür verantwortlich, und deshalb gehört sie weg. Oder im Unternehmen: Hier ist einer seiner Pflicht nicht nachgekommen, deshalb sind unsere Resultate dürftig, also gehört er tüchtig bei den Ohren gezerrt.

Wie kann Kritik gelingen? Ausschlaggebend, wie für das Gelingen von Kommunikation überhaupt, ist die Qualität der Beziehung zum anderen. Weshalb

es gute Praxis vor einem „schwierigen“ Gespräch sein sollte, sich Vorzüge und positive Seiten dessen bewusst zu machen, dem ich gleich gegenüber trete. Ja, er hat aus meiner Sicht die Sache vergeigt. – Und was ist es, was ich an ihm schätze? Was bringt er hier ein in die Gemeinschaft? Und wie sehr danke ich ihm dafür? Wenn ich jetzt einen innigen Moment lang dafür mein Herz öffne, vermag ich nachher womöglich vorurteilsfrei seine Sicht der Geschichte zu hören. Und mit ihm gemeinsam zu schauen, was es für uns beide und für die Gemeinschaft daraus zu lernen gibt.

Wie wär's mit einer Woche Verzicht aufs Meckern, Nörgeln, Brummeln? Oder einen Tag, einen halben Tag lang? Sonntagnachmittag zum Beispiel. Da strömen Menschen zu einem zentralen Platz ihrer Heimatstadt um zu hören, was ihren Mitbürgern an Europa gefällt, oder um es gleich selbst ins Mikrofon zu sprechen. Anstatt gegen etwas zu protestieren, gehen sie für etwas auf die Straße. Aus Lautsprechern tönt die Ode an die Freude und wer sich umschaut, entdeckt in den Gesichtern Gelöstheit, Zufriedenheit. Das ist neu.

So kann es mir also ergehen, wenn ich einmal frohen Herzens zeige, wofür ich einer Sache dankbar bin – trotz, ja, trotz ihrer dunklen und kritikwürdigen Seiten, die sie auch hat.

Ich wünsche Ihnen Freude und Erkenntnis bei der Lektüre dieser Ausgabe unseres Magazins PRAXIS KOMMUNIKATION.

Ihre



Landsiedel Sommer Kongress 2017

Workshops
von renommierten
Trainern aus
den Bereichen
rund um NLP



30.06. - 02.07.17
im Schloss Zeilitzheim

**Kongress-Wochenende
mit Kinderprogramm**

Tickets: 220,- €

50% für Kinder ab 7 Jahren
Preis inkl. Buffet
und Getränke

**Anmeldung und
Informationen**

[www.landsiedel-seminare.de/
nlp-kongress](http://www.landsiedel-seminare.de/nlp-kongress)

¹ Lars Weisbrod: „Reine Kritik ohne Vernunft“. DIE ZEIT vom 16. März 2017, S. 67

IN DIESEM HEFT

02 | 2017

TITEL

- 10 Nimm's nicht persönlich!**
Zehn Formen von Kritik, die wir nicht gut aushalten. VON MIRA MÜHLENHOF
- 14 Interessiert dich mein Feedback?**
Nö! Manchmal ist einfach Schluss mit „Meta“. Kritik und Kränkung.
VON HORST LEMPART
- 18 Ja und Nein**
Vom Wert des Nein-Sagens. Strukturen der Kritik. Ein Teamprozess. VON RENATE BIEBRACH
- 22 Feedback vom Klienten?**
Ja, das funktioniert! Evaluation in Coaching und Beratung.
VON MARIANNE BERGER UND HANNA HARDELAND
- 26 Es steht in meiner Macht**
Konflikt-Lösungs-Aufstellung als systemisches Format.
VON ALEXANDRA SCHWENDENWEIN UND HARALD HEINRICH
- 30 Es ist angerichtet!**
Feedback als Menü: Nehmen wir uns davon, was uns bekommt. VON ANTONIA KENNEL
- 34 Bringen wir's hinter uns!**
Und zwar auf ermutigende Weise: Zwei Methoden, Feedback zu geben.
VON SHELLE ROSE CHARVET
- 38 Achtung vor Gesichtsverlust**
Feedback in China.
VON BRIGITTE OTT-GÖBEL
- 40 Oh, ein Feedback ...!**
Ein differenzierter Blick auf einen unverzichtbaren Bestandteil der Kommunikation.
VON CLAUDIUS BKLIKHAN

MARKT UND MENSCHEN

- 44 NLP-Ausbildung online?**
So klappt's! Erfahrungen aus zehn Jahren Blended Learning-Praxis.
VON IRIS KOMAREK



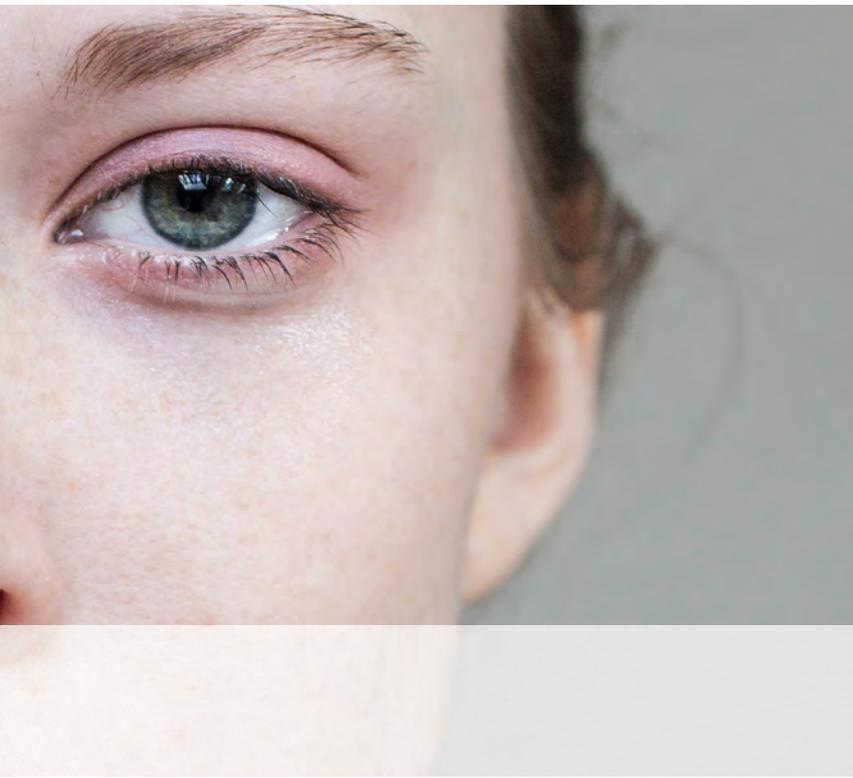
10 Nimm's nicht persönlich!



14 Interessiert dich mein Feedback?



40 Oh, ein Feedback ...!



54 Was kann ich dem Leben geben?



76 Wenig Farbe – viel Wirkung

48 Über die Grenze gehen

Ein Nachruf auf Bernd Isert (1951–2017).

VON LUDGER BRÜNING

50 Regelmäßige Dosis positiver Emotionen

Positive Psychologie und betriebliches Stressmanagement.

VON DENNIS JOHN, DANIELA BLICKHAN UND ANNETTE SCHEDER

54 Was kann ich dem Leben geben?

Die Sinnfrage im Coaching, angeregt von Philosophie, Spiritualität und Lebenspraxis.

VON BJÖRN MIGGE

58 Der halbe Weg

Systemische Aufstellungsarbeit mit NLP-Methoden beschreiben und vermitteln.

VON CHRISTIAN ROSENBLATT

61 Wissen. Teilen. Inspirieren.

CoachCamp Köln 2017.

THEMEN UND PRAXIS

62 Sorge dich. Und lebe jetzt!

Daseinsanalyse und NLP. Vorschlag zur Erweiterung des NLP-Curriculums.

VON KLAUS GROCHOWIAK

66 Der Sonnyboy in mir

Konflikte reflektieren und Lösungen finden – beim Betrachten von Kunstwerken. VON ANNE KAULICH

70 Bin ich etwa inkompetent?

Nein! Neuro-Coaching mit emotionSync löst die Angst im Nacken. VON LORENZ WENGER

TIPPS UND TRICKS

74 Wer ist dein Kunde?

Und was hält ihn nachts wach?

Authentisches Marketing. VON DANIEL MELLE

76 Wenig Farbe – viel Wirkung

Flipchart-Coach: Wie Charts durch Wachsmalblöcke gewinnen.

VON JOHANNES SAUER UND AXEL RACHOW

SERVICE

03 Editorial

06 Whiteboard

07 Nachgefragt ...

08 News

78 Bücher

80 Trainerprofile

82 Seminarkalender

86 Vorschau

86 Impressum

ERHASCHT



Foto: Heike Hualage-Koch

„Die Neigung, alles schlechtzumachen – die Menschen an sich, die Politiker, den Kapitalismus –, leben wir seit zwanzig Jahren vor ... Damit sichert man sich einen Platz in der Talkshow. Aber es destabilisiert unser Land.“

Autorin Juli Zeh, Autorin von „Unterleuten“, zu Politikverachtung und Resignation. Interview: PUBLIK-FORUM, Heft 3/2017



„Man braucht im Umgang mit Menschen kein Empathie-Wunder zu sein. Die Antwort auf ‚Wie würde ich mich dabei fühlen‘ hilft bei fast allem.“

@in-so-fern



„Manchmal werden wir das Gefühl haben, wir sind mit einem Thema ‚fertig‘ und plötzlich holt es uns doch wieder ein und wir dürfen einen nächsten Schritt damit gehen. Wichtig ist nur, dass Veränderung immer möglich ist. Wir müssen nicht verharren mit Wunden, die niemals heilen.“

Silke Szymura, in-lauter-trauer.de



„Manchmal muss man sich auch mit Menschen aus Grenzbereichen unterhalten, um Dinge etwas mehr benennen zu können, die sonst nicht all zu viel Raum bekommen.“

Prof. Dr. Gerald Hüther



Foto: David Shankbone

„Ich glaube, das sture Festhalten der Menschen an ihren eigenen Überzeugungen führt zu der Welt, wie sie gerade ist. Jeder gibt sich so sicher. Doch was wissen wir überhaupt?“

Filmemacher Martin Scorsese über Glaube und Zweifel. Interview im ZeitMagazin vom 16. März 2017.

NOTIERT



Ortstermin

Was ist mein Auftrag?

„Was ist der Fall? Und was steckt dahinter?“ lautet der – an Niklas Luhmann angelehnte – Titel einer Tagung zu Theorie und Praxis der systemischen Arbeit vom 25. bis 27. Mai in Heidelberg. Veranstalter ist die Carl-Auer-Akademie. Angesprochen sind Berater, Therapeuten und Coaches. Und es geht um Diagnosen, im Grunde also um die Klärung ihres Auftrags für die Arbeit mit Klienten, Patienten und Kunden.



Ortstermin

Macht des Miteinanders

Zum Thema „(R)Evolution durch Empathie“ lädt der Fachverband Gewaltfreie Kommunikation am 24. Juni zu seiner 3. Fachtagung nach Stuttgart ein. Die Keynote hält Joachim Bauer über Kooperation und Feindseligkeit aus neurowissenschaftlicher Sicht. In Workshops und Vorträgen können sich Trainer, Coaches und Berater mit Wissen und Erfahrungen für ihre Arbeit wappnen.

www.gfk-fachtagung.de

KOPFSACHE



Zu keinem Ende

„Wenn wir biologische Organismen und keine Engel sind, könnte vieles von dem, was wir zu verstehen suchen, jenseits unserer kognitiven Grenzen liegen – und vielleicht gilt das ... für ein echtes Verständnis sämtlicher Dinge überhaupt.“ Für Noam Chomsky mag das eine erstaunliche Einsicht sein. Immerhin hatte der Linguist sich einst aufgemacht, die natürliche Sprache zu formalisieren und ihre Tiefenstruktur zu ergründen. Eine Annahme lautet, dass das gesprochene Wort unser inneres Erleben nur stark verkürzt wiedergibt. Chomskys Werk wurde Basis für das Metamodell der Sprache,

dem ersten NLP-Werkzeug, mit dessen Hilfe wir erkennen, wie wir unsere Wahrnehmung der Welt transformieren.

Mit 88 Jahren zieht Chomsky nun Bilanz. Es berührt zu erleben, wie er von linguistischen Fragen zum Nachdenken darüber gelangt, welche Art von Gemeinwohl Menschen brauchen. Chomsky setzt sich mit den Ideen großer Geister auseinander, von Aristoteles über Marx bis Kandel. Am Anfang steht das Staunen darüber, wie sich mit endlichen Mitteln, nämlich dem Alphabet, unendlich Gebrauch machen lässt. Und am Ende heißt es zu erkennen, dass „unendlich“ eben auch bedeutet: bei der Suche nach letzten Antworten niemals zu einem Ende zu kommen. Sofern wir Menschen sind, und keine Engel.

Regine Rachow ◀

▶ Noam Chomsky: Was für Lebewesen sind wir? Suhrkamp 2016 | 26,- €

BAUCHSACHE

Was geht, wenn nichts mehr geht?

Wenn so etwas in einer asymmetrischen Beziehung geschieht – die vorliegt, wenn ich derjenige bin, der das Gespräch führt –, dann bin ich auch für die Qualität des Dialogs verantwortlich und sollte dafür sorgen, dass er weitergeführt werden kann. In diesem Fall würde ich die Unterhaltung unterbrechen und die anderen Gesprächsteilnehmer um Hilfe bitten: „Unser Gespräch entwickelt sich nicht in eine Richtung, die ich als gut genug ansehe. Können Sie bzw. könnt Ihr mir bitte helfen und sagen, was ich falsch mache, sodass wir einen besseren Pfad einschlagen können?“ Niemals würde ich dabei die Anmerkungen und Vorschläge, die ich als Antwort bekomme, anfechten – stattdessen würde ich nach einer kurzen Weile überprüfen, ob wir uns damit besser fühlen.

▶ Von Jesper Juul, Dänemark – Übersetzung aus dem Englischen: Carolin Stephan

Jesper Juul, „der berühmteste Familientherapeut Europas“ (Die Zeit), lebt in Dänemark, berät Eltern in Erziehungsfragen und gibt als Autor in seinen Bestsellern u. a. Antworten darauf, wie „liebevoller Führung in der Familie“ aussehen kann („Leitwölfe sein“, Beltz, 2016).



Foto: Anja Kring

NACHGEFRAGT

1. Wenn mich am Verhalten meines Chefs etwas stört – wie sage ich's ihm, dass es für ihn zumutbar und für mich ohne böse Folgen bleibt?
2. Es gibt Leute, die ständig etwas an einem zu kritisieren haben. Wenn mir eine passende Reaktion meist zu spät einfällt – wie kann ich dennoch souverän bleiben?



Renate Biebrach, Düsseldorf

1. Meine Erfahrung: Ich fange an mit „Ich habe eine Bitte.“ Pause. „Wenn wir das nächste Mal so unter Druck kommen, wäre es für mich einfacher, Sie würden ...“ – Und dann kommt mein Vorschlag. Dann gelobt er Besserung.

2. Ich blähe die Nasenflügel auf und atme ganz langsam aus. Augen auf Halbmast.



Claus Blickhan, Inntal-Institut

1. Ein einfacher inhaltlicher Rat, ohne auf die Problematik der Frage einzugehen, hilft da nicht weiter. Hier ist gutes Business Coaching notwendig.

2. 1. „Ständig“ ist eine Fehlwahrnehmung. Also loben Sie die Leute, wenn sie mal was anderes als Kritisches sagen. Ansonsten je nach Tagesform: 2. einfach ignorieren. 3. Bestätigen Sie: „Ja, genau“ und lächeln Sie. 4. Sagen Sie „danke“.

Angst in Freude verwandeln

Dankbarkeit, Freundlichkeit und Genussfähigkeit können binnen kurzem trainiert werden und Gefühle von Angst und Niedergeschlagenheit in Freude verwandeln. Dieses Fazit zieht eine Studie unter der Leitung von Charles Taylor an der University of California. 29 Patienten mit Angst bzw. Depressionen absolvierten zehn Mal eine wöchentliche Gruppensitzung mit Hausaufgaben zwischendurch. So notierten sie, wofür sie dankbar sind und was sie an Schönerm erlebten, dachten über ihre Stärken nach und wie sie diese einsetzen können. Und welche Werte sie leiten und wie sie die täglich umsetzen können. Nach dem Versuch berichteten die Probanden über deutlich mehr positive Gefühle (Freude, Liebe, Staunen) und weniger negative (Schuld, Ärger, Angst) als vor dem Training. Sie zeigten sich mit ihrem Leben zufriedener und konnten es wieder mehr als vorher genießen.

► Wirtschaftspsychologie aktuell



WINWINNO-PREISTRÄGER 2017

Ehrung für Gunther Schmidt

Für sein ressourcenorientiertes Vorgehen erhielt der Milton-Erickson-Schüler Gunther Schmidt (auf dem Foto mit Anita von Hertel) den Win-win-Innovationspreis des Mediation DACH e.V., Deutschland, Austria, Schweiz. Schmidt gilt als Pionier des hypnosystemischen Integrationsmodells. Anita von Hertel, 1. Vorsitzende des DACH e.V., ehrte den Mediziner, Coach und Berater im Rahmen der 16. Internationalen Mediationstage, die Anfang Februar in Hamburg stattfanden. Drei Tage lang standen Mediation und Mediations supervision mit Rolf Lutterbeck, Antje Cordes, Hanns-Christian Salger und vielen anderen im Zentrum des Interesses. www.mediation-dach.com.

STUDIE ZU KUNDENVERHALTEN

Schlechte Laune steckt an

Kunden verhalten sich deutlich unfreundlicher gegenüber Dienstleistungsangestellten, wenn sie merken, dass die anderen Personen ebenfalls unfreundlich sind. So lautet das Fazit einer Studie von Forschern aus Deutschland, den USA und der Niederlande. Sie untersuchten, wie Kunden das Verhalten von Personal und anderen Kunden wahrnehmen und ihr eigenes Verhalten daran orientieren. Sie nennen das „deskriptive Normen“. Wer zunächst unsicher sei, wie er sich verhalten solle, dem geben solche deskriptiven Normen Hinweise darauf, welches Verhalten angemessen ist. Den deskriptiven Normen stünden injunktive Normen entgegen: innere Überzeugungen für angemessenes Verhalten. Vor allem bei schwach ausgeprägten injunktiven Normen ließen sich Kunden von anderen beeinflussen.

Unbewusstes Profiling

Wer eine Polizei-Uniform trägt, verhält sich anders unterschiedlichen Gruppen gegenüber als ohne Uniform – obwohl er gar kein Polizist ist. Das zeigten Versuche mit Studenten an der kanadischen McMaster University. Versuchsteilnehmer sollten Uniformen oder einen Mechaniker-Overall anziehen und dann am Computer Konzentrations-Aufgaben lösen. Dabei blinkten plötzlich Bilder unterschiedlicher Menschen auf: Weiße oder Schwarze im Kapuzenpullover (niedriger sozialer Status) oder Anzug (hoher Status). Uniformierte Studenten, und nur sie, ließen sich deutlich leichter von ihren Aufgaben ablenken, wenn ihnen Kapuzen-Typen gezeigt wurden.

Für die Autoren ist das ein Hinweis auf ein unbewusstes soziales Profiling: Menschen von niedrigerem sozialen Status werden mehr als andere mit Straftaten assoziiert. Hinweise auf Racial Profiling fanden sie nicht. Denn im Versuch unterschieden die Uniformträger nicht zwischen Schwarz und Weiß. Die kanadischen Autoren überrascht, dass Stereotypisierung des sozialen Status' schon durch das Tragen einer Polizeiuniform aktiviert werden kann. Sie wollen ihre Forschung mit echten Polizisten und in Kooperation mit US-amerikanischen Kollegen weiterführen.

NEUER VERBAND //

Resilienz in Unternehmen

„Verband für Organisationale Resilienz – Association for Organisational Resilience“, kurz: ORES, heißt ein neuer Verband, der im Januar von 12 führenden ExpertInnen in diesem Bereich aus Deutschland, Österreich und der Schweiz gegründet wurde. Ziel ist es, angewandte Forschung, Diagnostik und Qualität in der Umsetzung in dem noch jungen Forschungsfeld der Resilienz für Unternehmen und Organisationen zu stärken und einen „think tank“ für diese Themen aufzubauen. Erste Vorsitzende ist Jutta Heller. Die Arbeit ist in Fachgruppen organisiert. Es wird u. a. jährlich ein offenes Arbeitstreffen geben: die „ORES-Open Days“ mit geladenen Gästen.

www.ores.online

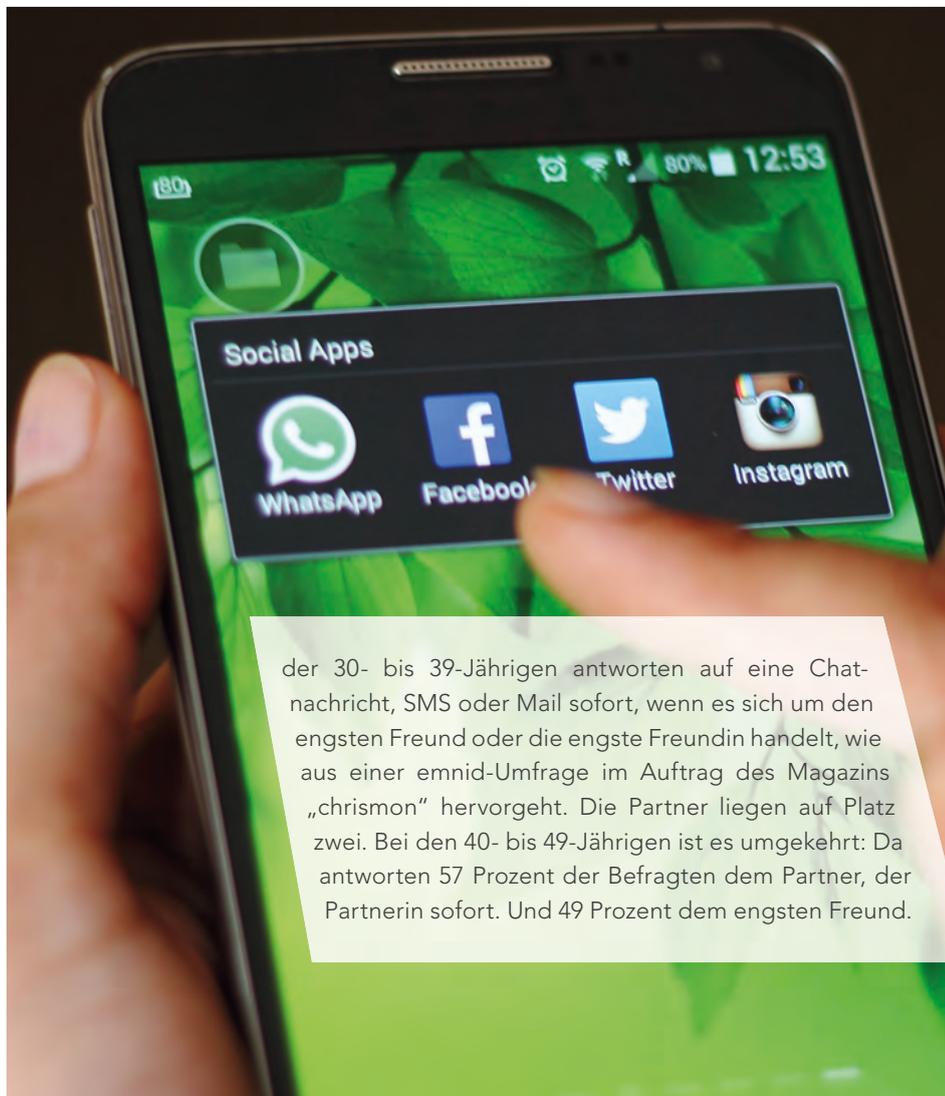
WORLD HAPPINESS REPORT 2017 //

Glücklich im Norden

Norwegen, Dänemark und Island führen die Ranking-Liste der glücklichsten Länder an, die am UN-Weltglückstag, dem 20. März, zum fünften Mal veröffentlicht wurde. Es gibt sechs Schlüsselvariablen, die Dreiviertel der Unterschiede in der Glückseinschätzung der Länder ausmachen: das Pro-Kopf-BIP; das soziale Umfeld, das heißt jemanden, auf den man zählen kann; die gesunden Jahre der Lebenserwartung; Vertrauen in Regierung und Wirtschaft; Freiheit für Lebensentscheidungen; Großzügigkeit (Spendenbereitschaft). Das größte Gewicht in der Bewertung des Glücks hat das soziale Umfeld. Deutschland befindet sich von den 155 eingeschätzten Ländern wie im Vorjahr auf Platz 16.

Tweets: glaubwürdig mit Link

Es genügt bereits ein einziger Link, und schon wird ein Tweet als glaubwürdig eingestuft – egal, wohin der Link führt. Das erbrachte eine Nutzerstudie der Universität Regensburg. Ferner spielte bei der Einschätzung, wie glaubwürdig ein Tweet ist, auch die Popularität eine Rolle, und zwar gemessen an den Likes und Retweets.



71
PROZENT

der 30- bis 39-Jährigen antworten auf eine Chatnachricht, SMS oder Mail sofort, wenn es sich um den engsten Freund oder die engste Freundin handelt, wie aus einer emnid-Umfrage im Auftrag des Magazins „chrismon“ hervorgeht. Die Partner liegen auf Platz zwei. Bei den 40- bis 49-Jährigen ist es umgekehrt: Da antworten 57 Prozent der Befragten dem Partner, der Partnerin sofort. Und 49 Prozent dem engsten Freund.



NIMM'S NICHT PERSÖNLICH!

Ja, und wie soll ich's denn nehmen? Unpersönlich?
Zehn Formen von Kritik, die wir nicht gut aushalten.

VON MIRA MÜHLENHOF

Zwei Arten von Kritik treffen uns besonders: wenn sie ungerechtfertigt ist – und wenn sie wahr ist. Welche schmerzt mehr? Meist Letztere. Das liegt an der Diskrepanz zwischen Selbstbild und Fremdbild. Das Bild, das wir von uns selbst haben, deckt sich nicht mit dem Bild, das sich andere von uns machen. Zwischen unserer Selbstwahrnehmung und der Wahrnehmung, die andere von uns haben, klafft eine Lücke: der blinde Fleck oder auch der wunde Punkt. In unserem Verhalten zeigen wir unbewusst Dinge, auf die wir, wenn wir darauf angesprochen werden, meist mit Abwehr reagieren. Und diese Abwehrstrategien verfolgen den Zweck, jene Stelle unseres Ichs zu schützen, an der wir besonders verletzlich sind. In unserer Abwehr auf „berechtigte“ Kritik kommen wir in Kontakt mit alten Gefühlen und Glaubenssätzen. Alte Wunden können aufreißen, die längst vernarbt schienen. Dabei ist es meiner Erfahrung nach unerheblich, wie die Kritik formuliert wurde. Es geht nicht um die Verpackung, sondern um den Inhalt.

Die Macht der intrinsischen Motivation

Unter intrinsischer Motivation verstehen wir den inneren Antrieb des Menschen. Als Enneagramm-Expertin unterscheide ich zehn unterschiedliche intrinsische Motivationen: Perfektion, Liebe, Erfolg, Individualität, Wissen, Sicherheit, Kampf, Spaß, Macht und Harmonie. Unser Denken, Fühlen und Handeln wird von diesen Moti-

vationen gesteuert. Der Mensch wird sich jeweils bemühen, möglichst perfekt, liebevoll, erfolgreich, individuell etc. zu sein. Und wir sind uns dieser Zielrichtung unseres Tuns, dieser Fixierung unserer Persönlichkeit, nicht bewusst.

In meiner Coaching-Praxis kann ich beobachten, was passiert, wenn sich nun Kritik auf eben diese intrinsische Motivation bezieht: Klienten können innerlich regelrecht zusammenbrechen. Sie sind dann nicht mehr in der Lage, ihre Gefühle auszuhalten.

„Nun nimm das doch nicht so persönlich!“ Kaum ein Satz bringt uns schneller auf die Palme. Ja, wie soll ich es denn nehmen? Unpersönlich? Was einem der Partner oder die Partnerin, die Chefin oder der verhasste Kollege im eskalierenden Streit an den Kopf wirft, ist ja meist wahr – es ist nur das Allerletzte, was wir in diesem Moment hören möchten. Thematisiert unser Gegenüber in solchen Momenten unsere unbewusste intrinsische Motivation auf negative Art und Weise, sind wir hilflos. Im Folgenden gebe ich Beispiele, wie Kritik auf die zehn Formen intrinsischer Motivation wirken und wie sie uns bis ins Mark treffen kann.

Zehn Formen der Kritik

Kritik am Perfektionisten: *Du bist nicht gut genug.* Erhält ein Perfektionist diese Botschaft, dass er beim besten Willen eben *nicht* perfekt ist, trifft ihn das essenziell. Er arbeitet hart und gibt jeden Tag das Beste. Wenn ihm gespiegelt wird, dass seine Bemühungen nicht ausreichen, zieht ihm das den Boden unter den Füßen weg. ▶

Niemand empfängt gern Kritik – doch die Perfektionisten zerbrechen daran.

Generell können wir sagen, dass niemand gern Kritik empfängt. Doch Perfektionisten zerbrechen daran.

Kritik am Liebesmenschen: *Du machst das doch nur, weil du gemocht werden willst.* Liebesmenschen haben ihre Persönlichkeit darauf ausgerichtet, für andere da zu sein und zu helfen. Wenn diese Hilfe nicht angenommen wird bzw. kein ausreichender Dank dafür zurückkommt, trifft das den Liebesmenschen bis ins Mark. Es trifft ihn auch, wenn man ihm spiegelt, dass er gar nicht so selbstlos ist, wie er selbst gern erscheinen möchte.

Kritik am Erfolgsmenschen: *Du interessierst dich nur für dich und bist selbstverliebt.* Erfolgsmenschen bemerken oftmals gar nicht, dass sie nicht echt sind und eine Maske tragen, um anderen zu gefallen. Wenn ihnen signalisiert wird, dass andere dieses Spiel durchschauen und auf ihren Bluff nicht hereinfallen, kommen sie in Kontakt mit ihrem mangelnden Selbstwert: „Ohne meine Show, meine Tricks und meine Leistung bin ich nichts.“

Kritik am Individualisten: *Du verdienst keine Anerkennung.* Generell können wir sagen, dass Individualisten über ein stark negatives Selbstbild verfügen. Sie denken, dass sie schlecht sind und ihre Leistungen nichts wert seien. Das ist ein Thema bei Künstlern, die ihre hochgejubelten Werke selbst für banal halten. Wird diesen Menschen spiegelt, dass das, was sie zu geben haben, auch wirklich schlecht ist und keinerlei Anerkennung verdient, ist dies eine Selbstbestätigung, die Individualisten in die Knie zwingt.

Kritik am Wissensmenschen: *Du bist ein Spinner.* Menschen mit einer Persönlichkeitsstruktur, die auf Wissen

fixiert ist, sind häufig Sonderlinge und kontaktscheue Eigenbrötler. Wird ihnen ihre Gefühllosigkeit gespiegelt und bezeichnet man sie als abgehobene Nerds, rutschen sie tief in ihren Gefühlsabgrund, der da heißt: „Ich bin sonderbar und ein Außenseiter.“

Kritik am Sicherheitsmenschen: *Du bist ein Angsthase.* Sicherheitsmenschen vermuten hinter jedem Baum einen Gewalttäter, hinter jedem unheimlichen Geräusch einen Einbrecher. Außerdem haben sie zumeist panische Angst davor, verlassen zu werden. Wird ihnen ihre eigene Unsicherheit und das mangelnde Selbstvertrauen gespiegelt, machen sie sich noch kleiner und sind nicht nur verletzt, sondern auch nachtragend.

Kritik am Kämpfer: *Du bist anstrengend.* Kämpfer lassen in ihrem Leben kaum einen Kampf aus – und mit Vorliebe kämpfen sie gegen ihre Mitmenschen. Sie leben das Prinzip Kontra. Wenn ihnen gespiegelt wird, dass sie mit ihrer Power und ihrer Kampfeslust den andern „zu viel“ sind und ihnen auf die Nerven gehen, trifft sie das hart. Denn ihnen ist ja gar nicht bewusst, wie schwer sie sich das Leben machen.

Kritik am Spaßmenschen: *Du bist albern und oberflächlich.* Nichts fürchtet der Spaßmensch mehr, als allein gelassen zu werden und dann in Kontakt mit der inneren Leere zu kommen. Wird ihm gespiegelt, dass er oberflächlich ist und man sich darum von ihm zurückzieht, bekommt er Panik. Zumal er sich selbst als tiefgründigen, aufmerksamen Menschen sieht. Er ist doch nur so lustig, weil er die anderen unterhalten will. Denkt er!

Kritik am Machtmenschen: *Du machst Angst und bist überheblich.* Macht-

menschen trifft es hart, wenn sich andere von ihrer harten Fassade einschüchtern lassen und niemand ihre guten Absichten erkennt. Sie kämpfen unermüdlich für Gerechtigkeit und haben sich dafür eine dicke Haut zugelegt, um ihren weichen Kern zu schützen. Wenn ihnen gespiegelt wird, dass sie andere übergehen und übergriffig sind, fühlen sie sich ungeliebt.

Kritik am Harmoniemenschen: *Du kriegst nichts auf die Reihe. Man kann sich nicht auf dich verlassen.* Letztlich wissen Harmoniemenschen selbst, dass ihnen zeitweise Energie zur Umsetzung von Vorhaben fehlt. Wird ihnen ihre mangelnde Ausdauer gespiegelt, kommen sie mit dem Gefühl in Kontakt, dass eh alles vergebens sei, ihre Bemühungen im Sande verlaufen und das, was sie tun, unwichtig ist.

Mit Kritik umgehen lernen

Wie können wir lernen, die Gefühlstürme auszuhalten, die durch *wahre* Kritik ausgelöst werden können? Aus meiner Sicht besteht eine große (wenn nicht sogar *die*) Aufgabe des Lebens darin, sich selbst gut kennenzulernen. Die Gründe für das eigene Handeln zu verstehen und aus diesem Wissen heraus zu lernen, sich selbst zu steuern. Wie das Verstehen des eigenen emotionalen Musters in einer Krise helfen kann, dazu nun ein Fallbeispiel aus meiner Coaching-Praxis.

Bernd, ein Abteilungsleiter, kam zu mir nach einem 360°-Grad-Feedback, das er in seinem Unternehmen absolviert hatte. Er verstand das Ergebnis nicht. Von seinem Vorgesetzten und der Personalleitung wurde ihm aufgezeigt, dass er „zu weich“ und „zu

nett“ sei. Er würde nicht genug durchgreifen, Projekte nicht nach vorn bringen und damit die Erwartungen des Konzerns nicht erfüllen. Ihm drohte ein Rückschritt in seiner Karriereplanung. Und ihm war nicht bewusst, etwas falsch gemacht zu haben. Er selbst sah sich zwar auch als „nett“ und „freundlich“, dass er allerdings als Führungskraft nicht in der Lage sei, strategische Projekte voranzubringen, das verstand er nicht. „Ich hab doch alles gemacht?!“

Ich begleitete ihn bei einem intensiven Selbstreflexionsprozess mit meiner Key to see-Methode. Ich arbeite dabei mit visuellem, symbolischem Material und passgenauen Sprachbotschaften. Bilder lösen starke Assoziationen aus, Worte können ebenso direkt auf das Unbewusste der Klienten einwirken. Innerhalb von drei Coaching-Terminen war Bernd in der Lage, seinen blinden Fleck aufzudecken. Er fand heraus, dass sein innerer Antrieb aus der intrinsischen Motivation *Harmonie* besteht. Diese hat viele gute Aspekte:

- das Talent zur Vermittlerrolle
- vorurteilsfreies Zugehen auf andere
- bescheidenes Auftreten, die Fähigkeit, von sich selbst absehen zu können
- ein freundliches, sonniges, verständnisvolles Gemüt

Spannend wurde es dann bei der Frage nach den Schattenseiten. Die „Leidenschaft“ (eine Eigenschaft, die Leiden schafft) von Menschen mit einer starken Tendenz zur Harmonie liegt in der *Trägheit*:

- Sie fangen stark an, um stark nachzulassen.
- Sie scheuen Konflikte, weil sie sie nicht aushalten können.
- Im Stress tauchen sie ab wie ein Vogel Strauß.
- Zum Jagen müssen sie gewissermaßen getragen werden.
- Weil sie mit sich und der Welt grundsätzlich im Frieden sind, fehlt ihnen der Drang zur Veränderung.

Als Bernd erkannte, dass die *Trägheit* seine verdeckte Leidenschaft ist

und dass sie aus dem negativen Glaubenssatz „Du bist nicht wichtig“ gespeist wird, konnte er das Ergebnis des 360°-Grad-Feedbacks annehmen. Seine Erkenntnis: Er bringt die Projekte wirklich nicht voran – weil er sich selbst nicht wichtig nimmt!

Dieser Moment der Erkenntnis eines Coachees ist immer wieder ein magischer Moment. Für beide Seiten. Die Erkenntnis zu integrieren ist ein durchaus schmerzhafter Prozess – mit befreiender Wirkung. Der Klient versteht plötzlich sein Leben rückwärts. Dann höre ich Sätze wie: „Das hab ich so noch nie gesehen! Krass, da wäre ich nie drauf gekommen! Es stimmt, als Kind war

ich auch schon träge!“ Der Klient ist nun in der Lage, die Puzzleteile seines Lebens neu zusammenzulegen. Und alles ergibt plötzlich ein stimmiges Bild. Bernd half diese Erkenntnis, sich selbst besser zu verstehen und auch annehmen zu können – ein wichtiger Schritt in seiner Persönlichkeitsentwicklung. Und er war fähig, konkrete Schritte zu planen und einen Weg zu finden, wie er lernen kann, seine „Trägheit“ zu überwinden.

Unter Entwicklung verstehe ich auch das Lösen von inneren Blockaden, die Befreiung von Ängsten und von Ballast, der uns hindert, authentisch, glücklich und erfolgreich zu sein. Der nächste Schritt ist dann die Selbstüberwindung: Das eigene Persönlichkeitsmuster loszulassen und etwas *anders* zu machen. Glücklicherweise sind wir umgeben von Menschen, die sich als Begleiter anbieten und uns dabei unterstützen können, kritikfähig zu werden. Für mich ist eine solche Entwicklung nicht mehr und nicht weniger als eine Lebensaufgabe. ◀◀

Die große Aufgabe des Lebens ist, sich selbst gut kennenzulernen.



Zur Autorin

Mira Mühlendorf

Coach mit dem Schwerpunkt intrinsische Motivation und Arbeit mit dem Enneagramm. Sie arbeitet für Unternehmen wie Airbus, DB und BMW.
www.keytosee.de

INTERESSIERT DICH MEIN FEEDBACK?



Nö! Manchmal ist einfach
Schluss mit „Meta“ – Kritik
kann die Zündschnur für
Kränkungsreaktionen sein.

VON HORST LEMPART

Neulich, am Ende einer kontroversen Unterhaltung, fragte mich mein Gesprächspartner: „Interessiert dich mein Feedback?“ Und ich antwortete ganz direkt: „Nö.“ Aus beruflichen Gründen bin ich es gewohnt viel Feedback zu erhalten und zu geben, zu reflektieren, zu analysieren, zu optimieren. Manchmal will ich die Dinge einfach so stehen lassen. Punkt. Da möchte ich einfach kein zusätzliches „Meta“ mehr hören. Man wird doch auch mal unterschiedlicher Meinung sein dürfen, ohne einen persönlichen Reifungsprozess durchzumachen.

Was ich mit diesem kleinen „Nö“ bewirkte, war hingegen beachtlich. Bis vor wenigen Augenblicken wirkte mein Gegenüber souverän und wortgewandt. Jetzt schien er beleidigt. Offenbar deutete er mein „Nö“ als persönlichen Angriff. Ich wagte es, sein „gut gemeintes Angebot“ zurückzuweisen. Vielleicht verstand er meine Absage als Kritik.

So ist das nun mal bei Feedbacks. Sie sind Wahrnehmungsangebote. Und niemand ist verpflichtet ein Feedback abzunehmen, wenn die Zustellung erfolgen soll. Dies zum einen. Zum anderen: „Feedback“ ist gelegentlich das Deckmäntelchen für handfeste Kritik, es klingt weniger gefährlich. Der Feedback-Geber versteckt sich darunter, vielleicht hat er Angst die Beziehung zu gefährden. Dabei gehört Kritik zu jeder tragfähigen Beziehung.

Feedback hingegen ist für mich eine Einladung, die Wahrnehmung eines Gegenübers zu erfahren. Und ich

kann diese Einladung ausschlagen. Das gilt für beide Seiten. In meinen Seminaren kann jeder sein Feedback geben, muss es aber nicht. Außerdem kann ein Feedback auch komplett aus Lob und Bestätigung bestehen. Kritikgespräche haben zumindest einen Mangel- oder Entwicklungsanteil, auch wenn sie konstruktiv formuliert werden. Im beruflichen Kontext gebe ich Kritikgesprächen immer einen offiziellen Rahmen. Mitarbeiter erhalten dazu eine Einladung mit Termin und Überschrift. Feedbacks biete ich situativ an.

Zurück zum „Nö“. Wenn uns Menschen nahe stehen oder wir sie für wichtig halten, dann erleben wir Zurückweisungen oft besonders heftig. Wer uns nicht wichtig ist, dessen Äußerungen gehen uns schon mal am Arsch vorbei. Mein Gesprächspartner und ich, wir kannten uns gut. Und meine zwei Buchstaben trafen offenkundig einen Punkt. Plötzlich ging mein Diskutant nämlich in die Luft: Ich hätte manchmal eine arrogante Art an mir (stimmt!) und ich würde die Leute gerne vor die Wand fahren lassen (stimmt auch!). Außerdem wäre ich respektlos ihm und seinem Hilfsangebot gegenüber (genau ins Schwarze getroffen). Innerhalb weniger Sekunden erhielt ich ein nahezu perfekt passendes Psychogramm von mir. Das war die eine Seite.

Nun kann jede Geschichte auch anders erzählt werden. Mich reizte es, Fantasien zu entwickeln über diese energiegeladene Reaktion. Hilfreich können dabei Modelle sein, die Verhalten in besondere Kategorien einordnen. Kritik sollte sich immer am Verhalten orientieren und nicht die Persön-

lichkeit ins Fadenkreuz nehmen. Der Mensch ist mehr als sein Verhalten.

So fragte ich mich, welches der „vier Ohren“ von Schulz von Thuns Kommunikationsquadrat vor allem angesprochen war? Und welche Botschaften hörte er wohl auf den anderen Ohren heraus? Vielleicht war es für ihn ein Appell „Kümmere dich um deinen eigenen Kram“ oder der Beziehungsaspekt „Du bist mir nicht wichtig.“ Womöglich hörte er aus meinem einfachen „Nö“ mehr Bedeutung heraus, als er in sein Feedback stecken wollte. Alles möglich, aber spekulativ.

Meinen eigenen Schnabel-Anteil würde ich der Seite „Selbstkundgabe“ im Kommunikationsquadrat zuordnen: Wir hatten ein ernsthaftes Gespräch geführt, und ich war angenehm erschöpft. Ich wollte jetzt nicht noch einen Selbsterfahrungsanteil anhängen. Außerdem mag ich es gelegentlich, anders zu reagieren, als mein Gegenüber es erwartet. Für mich sind das doppelte Lernchancen: Was trage ich zum „Problem“ bei und welche Reaktionen löse ich zum Beispiel mit einem kleinen „Nö“ aus? Vielleicht entspricht diese Rolle ganz gut meinem selbstgewählten Titel als Persönlichkeitsstörer. Wenn ich nicht der Überzeugung gewesen wäre, die Beziehung wird das aushalten, hätte ich auf das „Nö“ verzichtet. Habe ich die Wahl zwischen Direktheit und Diplomatie, wähle ich gern die Direktheit.

Seine emotionale Betroffenheit erinnerte mich an ein verletztes Kind: „Ich bin nicht okay, so wie ich bin. Irgendetwas stimmt mit mir nicht.“ Es hat, vereinfacht gesagt, zwei Möglichkeiten darauf zu reagieren: in einer ▶

Die narzisstische Seite in uns ist die sensible Seite, auch wenn sie zuweilen explosiv zum Ausdruck kommt.

angepassten, depressiven Form oder in einer distanzierenden, aggressiven Form. Mein Gegenüber entschied sich für Variante zwei. Ziel dieser Reaktionen: das angegriffene Selbstwertgefühl möglichst schnell wieder zu stabilisieren. Dazu gehören dann gelegentlich Entgegnungen, die unangemessen oder überdosiert erscheinen. Vermutlich hat jeder schon einmal die Erfahrung gemacht, dass sein Gegenüber kaum nachvollziehbar heftig reagiert und über das Ziel hinauschießt. Das ist ein ziemlich sicherer Hinweis auf eine narzisstische Abwehrreaktion. Die depressive Reaktionsweise erinnert an die weibliche Form des Narzissmus, die aggressive an die männliche Ausprägung. Beide Typen können jedoch auch beim anderen Geschlecht vorkommen.

Narzisstische Kränkungen können Folge von Kritik sein. Vor allem dann, wenn die Kritik sehr stark auf den Selbstwert bezogen wird. Der Sprengstoff kann überall deponiert sein, auch in einem unscheinbaren „Nö“. Sprengmeister war mein Gesprächspartner selbst. Er entscheidet, ob er der Zündschnur Feuer gibt. Grundsätzlich kann jede Form der Äußerung als Kränkung erlebt werden und auch narzisstische Kränkungsreaktionen hervorrufen. Selbst „Nicht-Gesagtes“ kann solche Überschusshandlungen auslösen. Wir kennen das aus der Double-Bind-Situation. Egal was wir tun, wir können nur falsch liegen. Egal welche von den beiden geschenkten Krawatten wir zuerst tragen, es schmerzt den Schenker, dass wir nicht die andere anlegten.

Die narzisstische Seite in uns ist die besonders sensible Seite, auch wenn

sie zuweilen recht explosiv zum Ausdruck kommt. Gerade diese Empfindlichkeit macht den Narzissten in uns so kränkbar und anfällig für Kritik. Jeder trägt diese narzisstischen Persönlichkeitsanteile mit sich herum. Sie sorgen dafür, dass unsere Bedürfnisse nach Aufmerksamkeit, Gehörtwerden, Anerkennung und Wertschätzung befriedigt werden. Es ist eine gesunde Stabilisierungshilfe, wenn uns Kritik aus der Bahn zu werfen scheint. Hilfreich formuliert könnte der Narzisst in uns äußern: „Die Kritik macht mich gerade sehr betroffen. Ich weiß noch nicht, was da für mich Wichtiges drinsteckt. Aber grundsätzlich bin ich ein wertvoller Mensch.“

Wieder beim „Nö“: Mein Freund und Gesprächspartner hatte in einer stabilen Seitenlage die Kurve bekommen. Es dauerte auch nicht lange, da verband uns wieder mehr, als uns trennte. Uns rettete auch der Humor. Ich erinnerte ihn an Situationen, in denen die angesprochenen Anteile von mir (der Respektlose, der Arrogante, der Narzisst) eine sehr dominante Rolle spielten. Und offenkundig lacht es sich gemeinsam gut über Dritte, die nicht anwesend sind.

In Kränkungssituationen ist die „Rollen“-Klärung zwischen Gekränktem und Kränkendem sehr schwierig, die Grenze zwischen „Opfer“ und „Täter“ ist fließend. Denn ich kann als „Opfer“ in meiner Reaktion auf eine Kränkung zum „Täter“ werden und den anderen verletzen. Hinter Kränkungserleben stecken oft auch andere Gefühle wie Wut und Scham. Manchmal ist es eben einfacher, gekränkt zu reagieren, als sich mit diesen Gefühlen auseinanderzusetzen.

Jeder hat das Recht sich auf eine Kritik hin gekränkt zu fühlen. Ob diese Kritik auch als Kritik „gemeint“ war, steht auf einem anderen Blatt. ◀◀



Zum Autor

Horst Lempart

Coach mit eigener Praxis in Koblenz, Buchautor („Ich habe es doch nur gut gemeint. Die narzisstische Kränkung in Coaching und Beratung“, 2015, Junfermann).

www.horstlempart.de

R EVOLUTION DURCH EMPATHIE

Von der Macht des Miteinanders

3. Fachtagung, 24. Juni 2017 in Stuttgart mit Prof. Dr. Joachim Bauer



unter Schirmherrschaft
der Deutschen UNESCO-Kommission

Erleben Sie am 24. Juni 2017 in Stuttgart mit, wie die Erkenntnisse eines der bekanntesten Hirnforscher unserer Zeit, Prof. Dr. Joachim Bauer, das bestätigen, was Dr. Marshall Rosenberg vor über 40 Jahren mit der Gewaltfreien Kommunikation (GFK) ins Leben gerufen hat: Kooperation und Augenhöhe bringen langfristig nicht nur bessere Ergebnisse, sondern erleichtern auch das menschliche Miteinander. Fehlt uns vielleicht der Mut, althergebrachte Gewohnheiten auf den Prüfstand zu stellen und uns auf Neues einzulassen? Haben wir Angst vor einer (R)Evolution durch Empathie?

Mit unserer dritten Fachtagung laden wir Sie ein, die (r)evolutionären Möglichkeiten der Empathie zu entdecken. Erleben Sie, welche Chancen das Miteinander bietet und wie Sie eine neue Haltung gewinnbringend für alle einsetzen können.

In Vorträgen, Podiumsdiskussionen und Workshops zeigen Ihnen 16 (R)Evolutionäre in Beispielen u.a. aus Wirtschaft, Gesellschaft, Familie und Gesundheitswesen die vielfältigen ermutigenden Erfahrungen eines gelebten Miteinanders.



Prof. Dr. Joachim Bauer



Die Referent*innen ...

... Thomas Abler, Nicola Abler-Rainalter, Markus Castro y Castro, Petra Gloxin, Philip Grobst, Vera Heim, Ingrid Holler, Jutta Kromer, Prof. Dr. Gregor Lang-Wojtasik, Gabriele Lindemann, Ulrike Michalski, Philippe Türk-Pereira, Dr. Uwe Schirmer, Thomas Stelling, Brita Schirmer und Annett Zupke

Sind Sie dabei? Jetzt anmelden ...

www.gfk-fachtagung.de



JA UND NEIN

Vom Wert des Nein-Sagens. Strukturen der Kritik. Ein Teamprozess.

VON RENATE BIEBRACH

Es gibt Menschen, die oft Nein sagen, weil sie zuerst wahrnehmen, was fehlt, was nicht stimmt, was nicht geht, was sie nicht wollen. Sie nehmen sofort die Differenzen wahr und sprechen sie an. Ich selbst – eine typische Ja-Sagerin – habe inzwischen gelernt, dann nicht gleich enttäuscht zu sein. Denn vielleicht muss ich meine Vorschläge ja gar nicht zurücknehmen. Vielleicht braucht der Nein-Sager nur Zeit zum Nachdenken und Prüfen. Ich sammle mich also und denke: Ah, es interessiert ihn, sonst würde er gar nicht so einsteigen. Ich bleibe offen im Gespräch und auch meinerseits am Ball. Und am Ende haben wir ein tragfähiges Ergebnis.

Im Umgang mit den – pflegeleichteren – Ja-Sagern habe ich mir angewöhnt, nicht zu schnell zufrieden zu sein. Ich weiß inzwischen: Dieser Mensch gibt erst einmal Feedback zu meiner Person: Du bist okay, meint er. Und er braucht ein entsprechendes Signal von meiner Seite, bevor er sich dem anstehenden Thema widmet. Wenn ich sein Ja-Signal zu schnell auf mein sachliches Anliegen beziehe, habe ich mir vielleicht selbst etwas versprochen, was der andere gar nicht gemeint hat. Deshalb biete ich von mir aus eine Alternative an. Und frage dann zum Beispiel: „Oder hast Du keine Zeit?“ Damit hören die Ja-Sager, dass beide Antworten ohne Sympathieverlust aufgenommen werden: Ja und Nein. Und ich bekomme ein verlässliches Ja oder ein klares Nein.

Beides gleichermaßen wertvolle Informationen.

Zum Ja-Sager wird man erzogen. In unserer Familie galt ein Nein als „unfreundlich“. Diese Bewertung wurde dadurch ausbalanciert, dass jeder sich bemühte, dem anderen das Nein-Sagen zu ersparen. Eine Bitte zu äußern, die der andere mit hoher Wahrscheinlichkeit abschlagen musste, galt als „gedankenlos“. Das war ein Training in Empathie und Diplomatie, nicht unbedingt in Durchsetzungsvermögen. Die Begegnung mit Virginia Satir und dem Ideal der „authentischen Kommunikation“ stellte für mich eine Befreiung dar!

Auch bei notorischen Nein-Sagern gibt es einen biografischen Hintergrund: Vielleicht sind sie auf der Hut vor Übergriffen und Fremdbestim-

mung. Für sie ist es befreiend, im Erwachsenenalter zu entdecken, wie stark sie auch dann sind, wenn sie sich nicht dauernd abgrenzen.

Gruppendynamische Faktoren

Neben diesen psychischen Geneigtheiten ist die (Macht-)Position in der Gruppe ein wesentlicher Faktor für das Ja- und das Nein-Sagen. Diese Phänomene hat als Erster in den 50er-Jahren der Wiener Psychiater und Gruppendynamiker Raoul Schindler beschrieben. Seine Beobachtungen sind heute vor allem für das Teamcoaching ein wichtiger Schlüssel.

In jedem Team gibt es eine größere Zahl von Ja-Sagern und wenige Nein-Sager, oft nur einen einzigen ausgeprägten Nein-Sager. Der steht in Opposition zur Leitung. Er übt Kritik, wenn ihn etwas ärgert, und zieht damit regelmäßig den Ärger der anderen auf sich. Diese Rolle kostet viel Kraft und wird oft von verantwortungsbewussten, kompetenten Teammitgliedern wahrgenommen.

Wird diese Rolle von niemandem wahrgenommen, zum Beispiel in autoritär geleiteten Gruppen, fehlt etwas: Die Leitung leitet dann unangefochten vor sich hin, nimmt Probleme kaum wahr, und die Gruppe verblödet. Wenn es aber eine offene Diskussion, und auch Auseinandersetzung mit der Leitung gibt, muss diese Leitung kreativ sein, und die Gruppe bleibt lebendig.

Leitung ist anstrengend – unter anderem der unausweichlichen internen Auseinandersetzungen wegen. Unterstützung für die Leitung ergibt sich manchmal aus der Gruppe selbst: Eine erfahrene Kollegin, die nicht in die Auseinandersetzungen verstrickt ist, oder ein Vorgesetzter. Manchmal nimmt auch ein Coach von außerhalb diese Rolle wahr. Diese mehr oder weniger grauen Eminenzen haben Verständnis für die Leitung und ihre Aufgabe. Und auch für das Anliegen des Kritikers. Sie glätten die Wogen, werben für gegenseitiges Verständnis und sorgen für Stabilität in der Grup-

pe. Gut, wenn das Team einen solchen Berater im Hintergrund hat!

Wenn ich als Coach von außen ein Team kennenlerne, achte ich formal auf die Ja- und Nein-Signale, die zwischen den Teammitgliedern hin- und hergehen, um die gruppendynamische Struktur rasch zu verstehen. Ich höre gleichzeitig, was inhaltlich bejaht und was verneint wird, und kann auf das Wertsystem der Einzelnen und der Gruppe schließen. Kommen wir zu unserem Beispiel.

Die handelnden Personen

Drei ursprünglich selbstständige evangelische Kirchengemeinden in einer Großstadt, nennen wir sie Nord, Mitte und Süd, schließen sich zu einer Gesamtgemeinde zusammen, um die vorhandenen Kapazitäten besser zu nutzen. Eins von drei Zentren wird geschlossen.

Die sechs Hauptamtlichen, eine Pfarrerin und zwei Pfarrer, zwei pädagogische Mitarbeiterinnen und ein Kirchenmusiker, treffen sich wöchentlich mit der festen Absicht, zu einem Team zusammenzuwachsen und gemeinsam ein gutes Programm anzubieten.

Turnusmäßig hat die Pfarrerin (Nord) den Vorsitz. Vom Typ her ist sie eine sensible Seelsorgerin, nicht sehr stark, aber gewissenhaft. Sie hat von der Leitungsrolle und von der Persönlichkeit her eine starke Tendenz zum Ja-Sagen. Ihr junger Kollege (Süd), ein quirliger Macher, manchmal ungeduldig und laut, ist ein potenzieller Nein-Sager. Und weil diese Position in dieser Gruppe anderweitig besetzt ist, verhält er sich völlig loyal.

Der dritte Kollege ist in die Rolle der Opposition gerutscht. Er ist es, dessen Zentrum (Mitte) geschlossen wurde. Er soll jetzt in den beiden anderen Zentren Dienst tun, eine Brücke bauen, eine Brücke sein, die Integration der Gesamtgemeinde voranbringen. Das will er auch, davon bin ich überzeugt. Aber die anderen verzweifeln fast an ihm: Jede neue Idee redet er klein. Jeden Vorschlag findet er schwierig oder sinnlos.

Die beiden Pädagoginnen möchten im Bereich Nord in Zukunft gemeinsam eine große Jugendarbeit aufbauen – für die Gesamtgemeinde. Außerdem wollen sie sich von dem Dauerkonflikt auf der Leitungsebene unabhängig machen. Aber der junge Pfarrer beansprucht „seine“ Mitarbeiterin weiterhin für die Arbeit mit Familien, die er im Südbezirk aufgebaut hat.

Der Kirchenmusiker, ein feinsinniger älterer Herr, empfindet die Fusion für sich selbst als große Erleichterung, weil er sich nicht mehr um drei, sondern nur um zwei Gottesdienststätten kümmern muss. Auch die Zusammenlegung der Kirchenchöre bringt ihm neue konzertante Möglichkeiten. Doch er teilt die Trauer um die abgerissene Kirche in der Mitte. Vor allen Dingen sieht und unterstützt er die Pfarrerin aus Nord in ihrer großen Mühe, das Team zusammenzuhalten.

Die Optionen

Das Team gönnt sich ein Coaching, das die anstehenden Entscheidungsprozesse begleiten soll. Diskutiert wird in aller Offenheit, ob es eine gute Lösung wäre, wenn der scheinbar überflüssige – und schwer gekränkte – Pfarrer aus Mitte ganz weggeht.

Auf den ersten Blick: Ja. Das hätte nach meinem Verständnis gruppendynamisch die Konsequenz, dass der andere Pfarrer, der junge aus Süd, in die Oppositionsrolle geriete. Die beiden verbleibenden Pfarrersleute würden sich entweder heftig streiten oder den Kontakt vermeiden. Als Folge würden die beiden Bezirke auseinanderdriften – jeder mit „seiner“ pädagogischen Mitarbeiterin. Das wäre ein Rückfall in das übliche Klein-Klein, und in der Mitte bliebe das Loch.

Also: Nein. Das wäre keine gute Lösung. Außerdem bliebe das Engagement der Pädagoginnen ungenutzt, zusammen ein großes, attraktives Zentrum für Jugendliche zu schaffen. Die beiden würden, jede für sich, unausweichlich in den Konflikt mit ihren Vorgesetzten geraten. ▶

Wenn in einer Gruppe niemand die Rolle des Nein-Sagers übernimmt, verblödet die Gruppe.

Das Team wollte wirklich eine neue Konzeption, eine neue Qualität.

Die Wende

Den entscheidenden Impuls für diesen Prozess brachte eine deutliche Unmutsäußerung des jungen Pfarrers gegenüber seinem Kollegen: „Du sagst aber auch zu allem Nein!“ Was dieser sofort bestritt. Die Pfarrerin hob beschwichtigend die Hände. Das war ein Stichwort für mich als Coach, eine etwas ungewöhnliche non-verbale Übung vorzuschlagen: Jeder sollte einmal sein inneres Ja und sein inneres Nein aufschreiben. Auf ein großes Blatt Papier.

Die Übung ist der Kunsttherapie entlehnt, und sie ist ideal für Klienten, die ungern malen. Sie sollen in diesem Fall nämlich wirklich nur schreiben, und zwar entweder das Wort Ja oder das Wort Nein. Und nur in einer einzigen Farbe, in diesem Fall Rot. Allerdings auf A-2-Bögen mit einem fünf Zentimeter breiten Malerpinsel! Und sie konnten ihr Ja oder Nein jeweils so groß oder klein schreiben, wie sie wollten. Im Grunde also doch eine genuine Gestaltungsaufgabe!

Bei diesem Prozess wird den Klienten deutlich bewusst, wozu sie derzeit existenziell Ja oder Nein sagen. Und wie sich Akzeptanz und Ablehnung in ihrem Leben verteilen. – Einmal aufs Papier gemalt, wird es sichtbar und für den Prozess auch fassbar.

Der ältere Pfarrer, jener aus Mitte, produzierte ein kleines Nein in der linken Hälfte des Blattes – und brach ab. Er konnte jetzt ausdrücken, dass er die Fusion, obwohl auch er sie vernünftig fand, nicht bejahen konn-

te. Und er sagte dann auch, warum. Weil der ohnehin sozial schwächere Teil der Gemeinde mit der Mitte seinen Treffpunkt verloren hatte, „wo es eine Tasse Kaffee umsonst gab“. Nun war es an mir, ihm ein Ja zu entlocken: „Und Sie haben ein großes Ja für eine armutsorientierte Gemeindearbeit?“ – „Ja!“

Sie kamen zu folgender Lösung: Im Süden sollte es ein Zentrum für Kinder, Jugend und Familie geben. Dort könnten die beiden pädagogischen Mitarbeiterinnen zusammen eine große offene Arbeit – dann auch mit städtischen Zuschüssen – aufbauen, und auch der junge Pfarrer wäre mit religionspädagogischen Angeboten und Familienbildung präsent. Im Norden würden sie um die Kirchenmusik herum einen kulturellen Schwerpunkt setzen und bewusst das Bildungsbürgertum ansprechen.

Der dritte Pfarrer benannte einmal mehr, was fehlte: das soziale Engagement der Gemeinde! Genau das sollte in Zukunft seine Querschnittsaufgabe werden: Für eine Kleiderkammer und eine Tafel würde er aus der gesamten Gemeinde ehrenamtliche Mitarbeiter gewinnen. Später würde er eine Willkommensgruppe für Flüchtlinge und eine Hausaufgabenbetreuung aufbauen. Mit diesen drei Schwerpunkten und einem gut abgestimmten Veranstaltungsplan leistet die Gesamtgemeinde heute einen bedeutenden Beitrag zur Lebensqualität im Stadtteil.

Erfolgsfaktoren

Welche Faktoren waren ausschlaggebend für das Gelingen dieses Teamprozesses?

- Das Team blieb groß genug für eine Binnendifferenzierung: Jeder kann sich mit seinen besonderen Anliegen und Kompetenzen einbringen, eigene Schwerpunkte setzen und damit Ja zu sich selbst sagen.
- Die Schwerpunkte sind verschieden genug und ergänzen einander. Die Teammitglieder müssen nicht konkurrieren. Man kann auch Ja zum spezifischen Beitrag der anderen sagen.
- Auf dieser Basis ist ein gesunder, offener Austausch im Team möglich: Ja und Nein, gegenseitige Unterstützung und Korrektur.
- Die Leitungsfunktion wird, wie es in der Gemeindearbeit üblich ist, nach einiger Zeit von einem anderen Teammitglied übernommen. Damit werden auch die Rolle des Kritikers und die Aufgabe des unterstützenden Beraters neu besetzt. Das Team bleibt in einer lebendigen Entwicklung, in der jeder Einzelne wachsen kann. ◀◀



Zur Autorin

Renate Biebrach

Düsseldorf, ist Lehrtrainerin und Lehrcoach (DVNLP) im Ute Griebel Institut (www.nlp-kaiserswerth.de). Sie arbeitete viele Jahre als Pfarrerin und Seelsorgerin.

DAS GUTE GEFÜHL

mit sich einverstanden zu sein,

ist ein Zeichen **VON IDENTITÄT.**



AUCH ALS
APP

DAS BEWEGT MICH!

PSYCHOLOGIE
HEUTE

WWW.PSYCHOLOGIE-HEUTE.DE



FEEDBACK VOM KLIENTEN?

Ja, das funktioniert! Evaluation in Coaching und Beratung.

VON **MARIANNE BERGER**
UND **HANNA HARDELAND**

Wer sich als Coach oder Beraterin kontinuierlich professionalisieren möchte, sollte seinen Coachingprozess regelmäßig bewerten (Geißler 2015). Schließlich ist der Coach als Prozessbegleiter entscheidend für den Beratungserfolg verantwortlich, auch wenn der Klient die Ergebnisverantwortung trägt. Idealerweise endet der Coaching- bzw. Beratungsprozess mit einer abschließenden

Sitzung, in der die Erfolge, Ergebnisse und auch der Prozess selbst betrachtet werden können. Die Praxis zeigt jedoch, dass eine abschließende Sitzung oftmals ausbleibt. Laut McLeod (2004) endet etwa jede dritte Beratung vorzeitig, weil der Klient¹ nicht mehr erscheint. Die Gründe können vielfältig sein. Hat der Klient sein persönliches Ziel früher als erwartet erreicht? Oder ist er mit dem Coaching bzw. dem Coach unzufrieden? Klient und Coach unterscheiden sich in ihrer Wahrnehmung. Der Klient

sieht Verhaltensweisen beim Coach, die dem Coach selbst nicht bewusst sind. Solche blinden Flecken (Schmidt 2015) können auf Grundlage des Feedbacks erkannt und folglich verringert werden. Wer die Meinung seiner Klienten kennt, kann sein Coaching gezielt und nachhaltig verbessern. Wer sich als Coach bereits im laufenden Coachingprozess Feedback einholt, weiß, woran er ist, und kann – auch gemeinsam mit dem Klienten – auf der Metaebene das weitere Vorgehen planen.

¹ Aus Gründen der Lesbarkeit wird nur die männliche Form verwendet, die weibliche Form ist dabei stets auch gemeint.

Fragebogen, Kartenset oder Hospitation?

Verfechter der „marketingbegründeten“ Evaluation (Geißler 2015, S. 11) sehen das Klienten-Feedback als entscheidend an und holen die Meinung der Klienten ein. Anhänger einer „professionsbegründeten Bewertung“ (ebd.) sehen das kritisch, da Klienten in der Regel keine Coachingexperten sind. Diesem Einwand kann begegnet werden, etwa indem Klienten professionell begründete Beurteilungskriterien erhalten (ebd., S. 13). So findet eine Evaluation zugleich professions- und marketingbegründet statt (ebd., S. 15).

Fragebogen, Kartenset oder Hospitation? Für die Wahl des Evaluationsverfahrens sollte die Klientenfreundlichkeit wesentliches Auswahlkriterium sein. Wer ein kurzweiliges, interessantes und aktivierendes Verfahren wählt, dem werden Klienten im Idealfall gern Auskunft geben. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit ehrlicher Antworten und zuverlässiger Ergebnisse. Ein Coach sollte die Besonderheiten der verschiedenen Verfahren kennen, um sich für ein geeignetes Medium entscheiden zu können.

Fragebögen listen unterschiedlichste Items auf. Der Klient gibt seine Einschätzung auf einer fünf- oder sechsstufigen Skala ab, von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft sehr zu“. Diese Verfahren sind standardisiert und die Ergebnisse vergleichbar. Allein die

Auswertung ist für den Coach mühsam. Es werden auch digitale Fragebögen einschließlich der Auswertung angeboten. Auf Klienten wirken lange Listen mit Skalen eher ermüdend. Es besteht die Gefahr, dass wahllos geantwortet wird. So ist erwiesen, dass sich Befragte bei langen Listen zunehmend für die mittlere Antwortposition entscheiden und seltener die Extrempositionen wählen (Noelle-Neumann/Petersen 2005).

Ein anderes gängiges Erhebungsinstrument aus der empirischen Sozialforschung ist das **Kartenset** (ebd.). Die Klienten sichten die ihnen vorgelegten Karten und sortieren sie nach

Aufschlussreiche Ergebnisse bietet auch die **Hospitation** in einer Coachingsitzung durch einen Supervisor als externer Profi. Nachteilig ist, dass die Anwesenheit einer dritten Person das Handeln von Coach und Klient beeinflusst. Die Beobachtungssituation führt dazu, dass beide weniger authentisch agieren als in einer klassischen 1:1-Situation. Entsprechend ist die beobachtete Sitzung eine möglicherweise untypische Momentaufnahme.

Was sollte evaluiert werden?

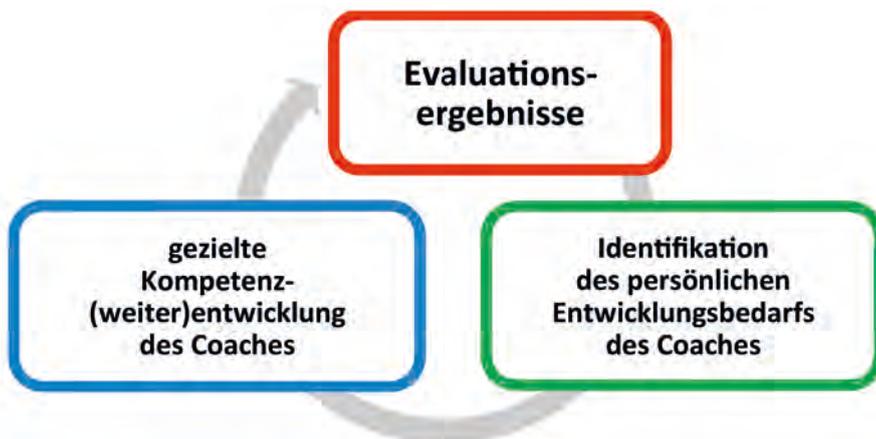
Es stellt sich die Frage, welche Beurteilungskriterien der Evaluation von

Feedback zeigt den blinden Fleck des Coachs.

„trifft zu“ oder „trifft nicht zu“. Diesen isoliert wahrgenommenen Aussagen wird mehr Aufmerksamkeit geschenkt als Aussagen in langen Listen. Die Karten werden von Mal zu Mal neu gemischt, so lassen sich Reihenfolgeeffekte, der Einfluss einer Aussage auf die folgende, vermeiden (ebd.). Der bewusste Verzicht auf eine Skalierung macht dieses Verfahren klientenfreundlicher. Ein weiterer Vorteil: Der Coach kann die Ergebnisse eigenständig und zügig auswerten.

Coachingprozessen zugrunde liegen sollten. Derzeit gibt es keine objektiven, allgemeingültigen Dimensionen; vielmehr existieren vielfältige, sich teilweise widersprechende und konkurrierende Angaben (Geißler 2015). Es ist auch der Vielfalt an Beratungsschulen, Denkrichtungen und Coachingkonzepten geschuldet, dass bisher kein Konsens über relevante Beurteilungsdimensionen gefunden wurde (ebd.). Im Folgenden legen wir einige wichtige Coachingmerkmale dar, die einer Evaluation als Beurteilungsdimensionen zugrunde liegen können.

Die **Beziehungskompetenz**, die Haltung des Coaches dem Klienten gegenüber, nimmt – entsprechend dem personenzentrierten Beratungsansatz nach Carl Rogers – entscheidend Einfluss auf die Beratung. Coaching wird hier als eine Art „Beziehungstherapie“ gesehen (McLeod 2004, S. 140). Stimmt die Beziehung nicht, so werden auch die Interventionen und Methoden des Coaches entkräftet. Die empathische, kongruente, akzeptierende und aufmerksame Grundhaltung des Coaches, die ▶



Evaluationszirkel im Coaching

Evaluationsergebnisse sind der Beginn eines Entwicklungsprozesses: Evaluation und Entwicklung gehören zusammen.

sich auch in seiner Gesprächsführung zeigt, nimmt einen entscheidenden Stellenwert ein.

Eine weitere bedeutsame Beurteilungsdimension ist die **Ressourcenorientierung**. Erhält der Klient Zugang zu seinen Ressourcen, stärkt dies in ihm Selbstbewusstsein, Selbstwirksamkeit und Veränderungsbereitschaft (Bamberger 2010; Tsirigotis 2013). Wer seine Ressourcen kennt, kann an Selbstvertrauen gewinnen; das Selbstbild wird positiv beeinflusst (Meier/Szabo 2009). Optimismus, Neugier und Experimentierbereitschaft des Klienten werden geweckt. So kann das Coaching zum Erfolg werden. Wer sich seiner Stärken und Fähigkeiten bewusst wird, gewinnt Vertrauen in seine Handlungsfähigkeit.

Ein wesentliches Merkmal des Coachings ist die Lösung der aktuellen Problematik des Klienten (Geißler 2015). Der Erfolg des Coachings wird auch daran gemessen, ob geeignete Lösungswege thematisiert werden. Der **lösungsorientierte Blick** nach vorn dient dazu, gemeinsam mit dem Klienten Lösungen zu konstruieren. Dabei sollte das Coaching lösungsoffen sein (ebd.). Auch wenn sich Coaching an den Bedürfnissen des Klienten orientiert, so sollte der Coachingprozess klar strukturiert ablaufen, auch um die Zeit effektiv zu nutzen. Den Prozess zu gestalten ist Aufgabe des Coachs. Prozessgestaltung und Lösungsorientierung sollten für den Klienten wahrnehmbar sein: Gab es einen roten Faden? Hatten Coach und Klient ein Ziel vor Augen? War der Weg zum Ziel übersichtlich und klar? Wurde die Zeit sinnvoll genutzt?

Wie geht es weiter?

Evaluationsergebnisse sind mehr als eine bloße Bestandsaufnahme. Sie sind der Beginn eines Entwicklungsprozesses. Evaluation und Entwicklung gehören zusammen (Berger/Hardeland 2017). Der Coach erfährt, worin er im Coaching richtig gut ist, und erhält so Zugang zu seinen Ressourcen. Er lernt Stärken kennen, die Klienten an ihm wahrnehmen, welche ihm selbst aber möglicherweise nicht bewusst waren – Stärken, auf die sich ein Coach besinnen und die er fortan ausbauen kann.

Und der Coach kennt nun auch seinen persönlichen Entwicklungsbedarf und kann seine Kompetenz entsprechend weiterentwickeln. Im Rahmen eines Evaluationszirkels gilt es dann wiederum, zu evaluieren, inwiefern sich die Qualität der Coachings kontinuierlich und nachhaltig verbessert (vgl. Abb.).



Zu den Autorinnen

Dr. Marianne Berger

Lerncoach und Meinungsforscherin. Sie war an international bekannten Instituten in Deutschland und Argentinien tätig.



Hanna Hardeland

Coach, Karriereberaterin und Fortbildnerin mit eigenem Fortbildungsinstitut.

www.hannahardeland.de

LITERATUR

Günter Bamberger: Lösungsorientierte Beratung. Praxishandbuch. Beltz, 4. Auflage 2010.

Marianne Berger, Hanna Hardeland: Coaching und Beratung evaluieren. 36 Impulskarten mit Workbook für die eigene Professionalisierung. Beltz, 2017.

André Bischof: Mehr Erfolg im Coaching: Kompetenzsteigerung durch standardisierte Evaluation. <http://coaching-evaluationen.de/assets/files/wirtschaftspsychologie-aktuell-1-2012-bischof.pdf>. (Zugriff am 18.2.17)

Harald Geißler: Wer sollte denn eigentlich bei der Bewertung von Coachingprozessen das erste und wer das letzte Wort haben? – Eine gegenstandskonstitutive Analyse. In: H. Geißler, R. Wegener (Hrsg.): Bewertung von Coachingprozessen. Springer, 2015, S. 9-47.

John McLeod: Counselling – eine Einführung in Beratung. dgvt, 2004.

Daniel Meier, Peter Szabo: Coaching – erfrischend einfach. Einführung ins lösungsorientierte Kurzzeitcoaching. Solutionsurfers, 2008.

Elisabeth Noelle-Neumann, Thomas Petersen: Alle, nicht jeder. Einführung in die Methoden der Demoskopie. Springer, 4. Auflage 2005.

Lars Schmidt: Das Johari-Fenster. In: C. Nowak (Hrsg.): Geometrien der Veränderung. Kimmer, 2015, S. 148-152.

Cornelia Tsirigotis: Ressourcenarbeit in der Praxis zwischen Ressourcenfinderperspektive und Bewältigung. In: J. Schaller, H. Schemmel (Hrsg.): Ressourcen. Ein Hand- und Lesebuch zur psychotherapeutischen Arbeit. dgvt, 2. Auflage 2013, S. 33-46.

JETZT: 1 Gratis-Heft sichern!

PSYCHOLOGIE BRINGT DICH WEITER
MAY | JUNI 2017

30
Coachingkarten
für ein erfülltes
Sexleben

**TEST: SIND SIE
EIN QUERDENKER?**
Über die Kraft des
Nonkonformismus

INSPIRIEREND REDEN
7 überraschende Expertentipps

16 SEITEN EXTRA
ENDLICH FREI
von Ängsten und
anderen Blockaden

**„MUSS DAS
KIND NICHT
MAL INS BETT?“**
Wann Einmischen in die
Erziehung sinnvoll ist

**„WIR KÖNNEN
DEM KÖRPER
BEIBRINGEN,
SICH SELBST ZU
HEILEN“**
Gesundheits-
psychologin
Andrea Evers

**ICH BIN
SCHÖN!**

Sich selbst lieben lernen:
der 20-Tage-Plan für ein
besseres Körpergefühl

D 6,50 € - A 6,50 € - CH 10,90 SFR

**1 HEFT
GRATIS
TESTEN**

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



Jetzt 1 Heft gratis testen
unter www.psychologiebringtdichweiter.de/praxis



ES STEHT IN MEINER MACHT

Konflikt-Lösungs-Aufstellung als systemisches Aufstellungsformat.

VON ALEXANDRA SCHWENDENWEIN
UND HARALD HEINRICH

In Konflikten gelassen bleiben, auf gute Lösungen fokussieren, wertschätzend und respektvoll miteinander umgehen – das schont die Nerven und bringt uns im Alltag weiter! Kommunikationsmodelle wie das Vier-Ohren-Modell Schulz von Thuns, das Harvard-Modell oder Strategien wie die Ich-Botschaften nach Gordon helfen uns, diese Fähigkeiten zu befördern. Auch Rosenberg zielte mit seiner Gewaltfreien Kommunikation auf eigenverantwortliches Miteinander. Zwei Grundannahmen sind dabei zentral:

- Jeder erwachsene Mensch ist für die Erfüllung seiner Bedürfnisse selbst zuständig.
- Jeder Mensch ist vom Grunde her auf Kooperation ausgerichtet und um das Wohl der Gemeinschaft bemüht.

Die meisten von uns wünschen sich ein solch friedvolles Miteinander. Im Alltag fällt das oft schwer: X verhält sich unangenehm, Y fühlt sich angegriffen, stellt X zur Rede, X geht in Gegenangriff mit einer Beschuldigung oder Verurteilung. Da X nicht wie gewünscht reagiert, stellt Y eine Forderung oder ein Ultimatum. Der Konflikt eskaliert.

Wir fühlen uns in solchen Situationen ohnmächtig: „Er bringt mich auf die Palme!“, „Sie macht mich traurig!“, „Sie wollen mich nur ärgern!“ Im schlimmsten Fall unterstellen wir dem anderen böse Absichten.

Konflikte produzieren Stress. Im Stress fahren schnell abrufbare, gewohnte Muster hoch. Um neue (Kommunikations-) Gewohnheiten auch in stressigen Situationen „griffbereit“ zu haben, bedarf es einer Möglichkeit, das Neue buchstäblich körperlich zu begreifen. Eine Möglichkeit dazu bieten systemische Aufstellungen, die nicht nur zur Lösung konkreter Probleme, sondern

auch als Lernform genutzt werden können.

Wir haben auf Basis der Gewaltfreien Kommunikation ein Aufstellungsformat entwickelt, das sowohl im konkreten Konfliktfall klärend wirkt, als auch als Lernform zum Verkörpern und Verinnerlichen eines bedürfnisorientierten, friedlichen Miteinanders genutzt werden kann.

Du bist schuld! Wirklich?

Oft beschäftigen wir uns in Konflikten mehr mit Beschuldigungen, anstatt uns um unsere eigenen Bedürfnisse und Erwartungen zu kümmern. Wir nehmen Unbehagen wahr und fragen fast reflexartig: „Wer hat Schuld?“ Dann folgen Forderungen. Als gäbe es nur eine Lösung im Konflikt, und die läge in der Hand unseres Gegenübers.

Wir können im Alltag neue Gewohnheiten üben. Bei Unbehagen können wir uns fragen: „Welches Bedürfnis habe ich? Was brauche ich jetzt?“ Wenn die Antwort lautet: „Hans soll mit mir ins Kino gehen!“, und er will gerade nicht, dann wissen wir, dass wir die Frage noch nicht vollständig beantwortet haben. Lautet die Antwort hingegen: „Ich würde gern was Nettes unternehmen, am liebsten in Begleitung“, kommen wir der Sache schon näher. Und wenn wir dann bemerken, dass es mehrere Möglichkeiten für uns gibt: mit Natascha in die Ausstellung, mit Peter ins Café oder mit Ursel und ihren Kindern in den Zoo ..., dann haben wir unseren Handlungsspielraum erweitert.

Was in der Konflikt-Lösungs-Aufstellung über die Anordnung der Symbole (Bodenanker oder Personen) deutlich wird: Oft ordnen wir unser eigenes Gefühl und Bedürfnis der anderen Konfliktpartei zu. Die Haltung „Du bist schuld!“ steht sichtbar im Raum. Personen, die als das so zugeordnete Gefühl oder Bedürfnis



in der Aufstellung stehen, berichten oft von ihrem großen Unbehagen: Sie stehen da nicht passend. Erleichterung stellt sich ein, wenn Gefühl und Bedürfnis ihrem Eigentümer, ihrer Eigentümerin zugeordnet werden. Dabei kann einiges an Prozessarbeit nötig sein. So trainieren wir, unsere Gefühle und Bedürfnisse wahrzunehmen und unsere Zuständigkeit anzunehmen.

Unterschied zwischen Person und Thema

Wird uns bewusst, dass das störende Verhalten eines anderen nur in bestimmten Situationen auftaucht, und

Oft ordnen wir unser eigenes Gefühl und Bedürfnis der anderen Konfliktpartei zu.

nehmen wir das Gegenüber als Person in ihrem unergründlichen Facettenreichtum wahr, so hilft uns diese Unterscheidung, gelassener über das Konflikt-Thema zu sprechen.

Das hören wir sogar im Tonfall: Ich kritisiere Peter, der in der letzten Woche dreimal zu spät gekommen ist. Ich sage einen entsprechenden Satz zu ihm, während ich ihm gegenüberstehe. Dann stelle ich mir vor, ich würde gemeinsam mit Peter die Szene des Zuspätkommens auf einem Fernschirmschirm ansehen und ihm zeigen: sieh mal, das hat mich geärgert. Das ist der Unterschied. Die Frontale verführt uns dazu, Peter als personifizierte Unpünktlichkeit anzusprechen, vorwurfsvoll-anklagend. Die Fernschirm-Variante macht klar: Ich spreche mit Peter über ein Thema, das mich ärgert. Mein Ärger zielt auf Peters Verhalten, nicht auf Peter als ganze Person.

Die Aufstellung macht es deutlich. Oft wird das Konfliktthema von der

Klientin oder dem Klienten so gestellt, dass das Gegenüber hinter dem Konfliktthema verschwindet. Mit einer Umstellung sorgen wir dafür, dass der Klient, in der Aufstellung vom sogenannten Fokus repräsentiert, das Gegenüber und das Konfliktthema sehen kann.

Gefühle als Hinweise auf Bedürfnisse

Ein weiterer Schritt ist die Erkenntnis, dass die Gefühle, die in uns aufkommen, zwar vom Verhalten eines Gegenübers ausgelöst werden können, meist jedoch nicht verursacht werden. Ein Beispiel: Ich sitze mit ei-

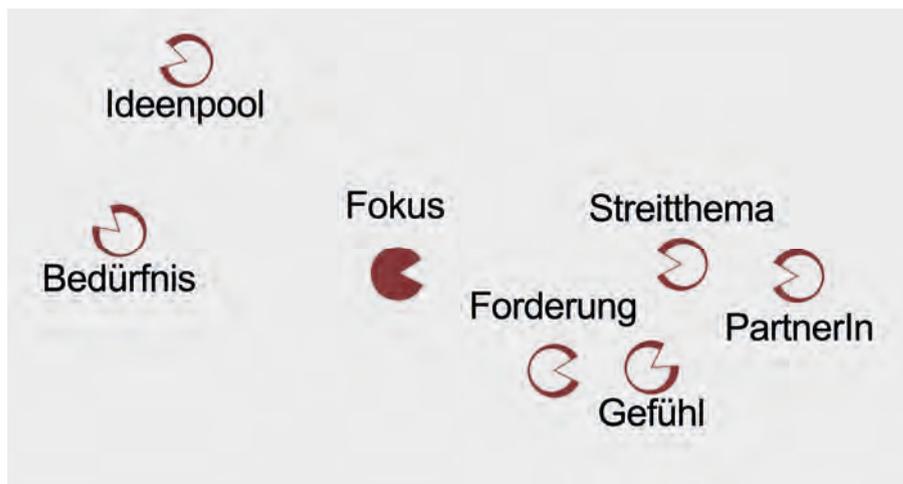
nem spannenden Buch im Café und warte auf Freundin Lisa. Sie verspätet sich wie gewohnt, das stört mich nicht. Vielleicht hoffe ich sogar, dass es noch ein Weilchen dauert, weil ich gerade bei einem besonders interessanten Kapitel bin.

Warte ich jedoch bei Regen an einer Straßenecke auf Freundin Lisa ...

Wie wir reagieren und wie etwas bei uns ankommt, hängt zu einem großen Teil von unserem eigenen Kontext ab. Gefühle weisen uns auf unsere Bedürfnisse hin. Damit leisten sie unschätzbare Hilfe auf dem Weg zu Erfüllung im Leben, wenn wir bereit sind, die volle Verantwortung für die eigenen Bedürfnisse und deren Befriedigung zu übernehmen und kreativ nach Lösungen zu suchen.

Aus dem Ideenpool schöpfen

Jetzt können wir uns Gedanken darüber machen, was wir tun, da- ▶



So könnte ein erstes Konflikt-Aufstellungsbild aussehen: Das eigene Bedürfnis und Ideen dazu sind aus dem Blick des Fokus geraten. Das Streitthema verstellt den Blick aufs Gegenüber. Das eigene Gefühl blickt zum Gegenüber mit einer Forderung im Hintergrund.

mit unser Bedürfnis erfüllt wird. Wir können z.B. den Konfliktpartner konkret um etwas bitten. Spannend dazu der Selbsttest, den Rosenberg vorschlug: Wenn du eine Bitte aussprichst und ein „Nein“ dich ärgert, dann war es eine Forderung! Und wenn wir meinen, von einer bestimmten Person etwas Bestimmtes fordern zu müssen, sind wir noch nicht auf dem Lösungsweg.

Oft fallen uns weitere alternative Lösungen und Möglichkeiten ein, die für alle Beteiligten gut annehmbar sind. Und ist die eine Idee momentan nicht gangbar, ist vielleicht die zweit- oder drittbeste Lösung eine passende Strategie zur Erfüllung der eigenen Bedürfnisse.

In der Aufstellung wird der Ideen-Pool oder Möglichkeitsraum als sogenanntes „freies Element“ gestellt. Falls wir mit Personen in der Aufstellung arbeiten, bekommt das freie Element den Auftrag, zu jeder Zeit ganz das zu tun, was ihm beliebt.

Aufstellung als Lernform oder Weg der Konflikt-Lösung

In der Aufstellung mit Personen zeigt sich zusätzlich das „implizite Wissen“ des Systems, also Lösungswege, die wir bisher übersehen haben. Darüber hinaus eignet sich dieses Format als Lernform für die Grundaspekte der Gewaltfreien Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg. Aufgestellt

werden folgende Elemente (mit Personen oder Symbolen):

- Fokus (= Augenmerk) der Person, die das Anliegen hat
- PartnerIn (KonfliktpartnerIn)
- Streitthema
- Gefühl(e) des Fokus
- Bedürfnis(se) des Fokus
- Forderung des Fokus
- Ideenpool/Handlungsalternativen.

In der systemischen Aufstellung können durch folgende Prozessschritte Konflikte gelöst werden:

1. Unterscheidung zwischen PartnerIn und Thema: Meist zeigt sich, dass im ersten Bild der Aufstellung der Partner bzw. die Partnerin vom Thema verdeckt oder mit diesem verwechselt wird. In der Aufstellung kann hier physisch und nachvollziehbar sortiert werden.
2. Erkennen, dass man selbst für sein Gefühl verantwortlich ist. Das Erleben, dass das mein Gefühl ist, ich dafür zuständig bin und dafür zu sorgen habe, ist von einem befreienden Gefühl begleitet. Denn es bedeutet ja auch Eigenmacht und Handlungsfähigkeit.
3. Bewusstwerden der eigenen unerfüllten Bedürfnisse. Hier handelt es sich um Elemente, die oft nicht gesehen oder ungern als das Eigene wahrgenommen werden. Hier geht es um das Akzeptieren: Dafür bin ich als erwachsene Person selbst zuständig. Hier können sich auch frühere Kontexte zeigen, die mög-

Systemische (Struktur-)Aufstellung

In einer Aufstellung wird das Problem oder Anliegen eines Klienten, einer Klientin mittels Personen, den sogenannten RepräsentantInnen, (oder mittels Symbolen) im Raum abgebildet. Es lässt sich von außen betrachten und damit arbeiten. Mit den Positionen der einzelnen Elemente verändern sich auch die Empfindungen der RepräsentantInnen dem Thema gegenüber. Diese Wahrnehmungsunterschiede geben Hinweise darauf, was für eine Lösung oder Antwort hilfreich sein könnte. Die Interventionen haben zum Ziel, den KlientInnen weitere Wahlmöglichkeiten in Bezug auf ihre Frage zu eröffnen. Im Lösungsbild erleben sie diese Möglichkeiten und neuen Perspektiven körperlich. Dieses Erleben kann in ihrem Alltag wirksam werden. Sie gehen leichter mit einer Angelegenheit um; betrachten, was bisher schwierig schien, mit anderen Augen; haben plötzlich neue Ideen und Motivation, diese Ideen umzusetzen.

Systemische Strukturaufstellungen sind ein von Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd entwickeltes Verfahren.

licherweise im aktuellen Konflikt getriggert wurden.

4. Umwandlung der Forderung in eine Bitte. Während dieses Prozessschrittes wandeln sich manche Elemente um. Aus der Forderung könnte eine Bitte werden. Oft taucht eine schöne, neue Formulierung des Lösungsvorschlages auf, die Druck und Streitpotenzial aus der Sache herausnimmt.
5. Sollten wir mit unserer bisherigen Forderung bzw. Bitte noch keinen Erfolg haben, können wir aus dem Ideenpool die Handlungsoptionen erweitern – getreu dem ethischen Imperativ von Heinz von Förster: „Handle stets so, dass die Anzahl der Wahlmöglichkeiten größer wird!“

Die Konflikt-Lösungs-Aufstellung eignet sich auch für eine Mediation, wenn beide bzw. alle beteiligten Konfliktparteien anwesend sind. In diesem Falle stellen wir Gefühle und Bedürfnisse beider Konfliktparteien und arbeiten auch für beide. ◀◀



Zu den AutorInnen

Alexandra Schwendenwein

ist Expertin für Stimme und Sprechen, zertifizierte systemische Beraterin und Afrikanistin. Seit 28 Jahren ist sie freiberuflich als Trainerin und Beraterin tätig.

www.allesstimme.at



Harald Heinrich

Senior Projekt Manager, systemischer Unternehmensberater, NLP-Trainer, Autor des Buches

„Systemisches Projektmanagement“ (Hanser, 2015).

www.harald-heinrich.de

Flipcharts ansprechend und einfach gestalten ...



Der Tagesworkshop zum Bestseller Buch

- 21.07. München
- 25.08. Köln
- 19.09. Hamburg
- 04.10. Berlin
- 11.11. Frankfurt

Infos und weitere Termine unter www.flipchart-coach.de

ES IST ANGERICHTET!

Feedback als Menü:
Nehmen wir uns davon,
was uns bekommt.



VON ANTONIA KENNEL

Ich bin gierig nach Feedback. Ich möchte wissen, wie etwas von mir bei meinem Gegenüber ankommt. Wieso? Weil ich die Reaktion brauche. Wie jeder andere auch. Eine Reaktion, eine Erwiderung, befriedigt die niedrigste Schwelle unseres Bedürfnisses nach Kontakt. Nichtbeachtung ist schlimmer als Zurückweisung. Feedback ist notwendiger Teil unseres Lebens.

Dennoch ist der Umgang damit gar nicht so leicht. Je nachdem, in welcher Verfassung ich bin oder in welcher Rolle ich stecke: Als Freundin, Schwester oder Tochter reagiere ich anders auf Feedback, als wenn ich die Kollegin, die Angestellte, die Therapeutin bin. Was es nicht leichter macht: Jede Reaktion ist Feedback. In meinem Job als Beraterin für Stalkingopfer und -täter erkläre ich z.B. den Opfern, dass jegliche Reaktion von ihnen, auch ein wütendes Nein oder eine hasserfüllte SMS, Öl ins Feuer gießt.

Wie gehe ich selbst mit Feedback um? Irgendwann habe ich gelernt, auch Reaktionen, die mich überraschen, überrumpeln oder stutzig machen, zu verwerten. Zum Beispiel Feedback, das nicht unbedingt positiv ausfällt. Manchmal provoziere ich es geradezu, es reizt mich dann, herauszufordern, anzuecken und mit der Reaktion darauf konfrontiert zu werden. Und ich habe gelernt, dass ich Feedback nicht unbedingt annehmen *muss*. Das ist eine echt gute Nachricht: Ich habe die Wahl!

Ich schaue, was ich da auf dem Feedback-Teller präsentiert bekomme:

Mag ich das? Ist es nach meinem Geschmack? Vielleicht gut bekannt, ein Standardgericht? Oder etwas Neues, Unbekanntes, das ich probieren will? Hat sich da jemand Mühe gemacht, die einzelnen Zutaten sorgfältig ausgewählt? Ist die Komposition stimmig, gut durchdacht? Oder ist es ein zusammengewürfelter, hingeretzter Teller voll von billigem Fastfood?

Und wenn ich das Angebotene nicht mag – was mache ich damit?

Ich kann es ablehnen, begründet, unbegründet, es beiseiteschieben, sozusagen erkalten lassen. Ich kann es annehmen – muss es aber dennoch nicht essen und somit auch nicht verdauen. Sondern ich kann es sezieren, schauen, woraus es zusammengesetzt ist – vielleicht gefällt mir ja die Beilage? Vielleicht ließe sich mit der Beilage etwas Neues anstellen? Ich kann sie auf einen Extrateller legen, und mir später zu Gemüte führen.

Und vorher noch meinen eigenen Senf dazugeben? Facebook funktioniert deshalb, weil die User alles kommentieren können. Auch blödes Feedback ist wenigstens eine Reaktion und, wie gesagt, nur keine Reaktion ist schlimmer.

Wenn ich Feedback gebe, berücksichtige ich zwei Dinge: Ehrlichkeit und Timing. Ehrlichkeit, weil ich meinem Gegenüber Respekt zolle, indem ich meine ehrliche (natürlich subjektive) Meinung widerspiegele. Und Timing, weil ein Feedback oft genau wegen schlechten Timings schief läuft.

Viele beschwerten sich über zu viel Direktheit, sie empfinden Direktheit als harsch und kalt. Nach meiner Erfahrung darf Feedback sehr direkt sein – sofern eben das Timing stimmt.

Einem vielleicht eh schon psychisch angeschlagenen Klienten zu erklären, dass sein Verhalten unangebracht, der Umgang mit seinen Mitmenschen manipulativ, seine Arbeit mangelhaft ist, ist taktisch unklug. Wenn es ihm psychisch besser geht und er angefangen hat, Erkenntnisse zu gewinnen und an Dingen zu arbeiten, kann man derlei Punkte schon eher ansprechen. „Wissen Sie – es gibt da etwas, was mir aufgefallen ist, schon bei unserem ersten Gespräch neulich ...“ Und wenn er einverstanden ist, beschreibe ich ihm, wie innerlich angespannt er auf mich wirkt, wie verkrampft er im Gespräch dasitzt und wie scharf und hart seine Worte bei mir ankommen. Und natürlich bei anderen auch. Ich kann ihn auf den Zusammenhang von körperlicher und seelischer Anspannung hinweisen und ihm hier in der Praxis die Gelegenheit geben, sich körperlich zu entspannen. Erstaunlich, wie gut ich dann beim nächsten Mal heikle Punkte direkt ansprechen kann.

„Hmm ... ich hab da noch mal drüber nachgedacht. Was Sie neulich zum Ende der Stunde hin zu mir gesagt haben, eher so beiläufig – das hat mich nicht mehr losgelassen. Auch wenn es mir nicht gefallen hat ... irgendwas ist da dran. Vielleicht können wir da noch mal drüber reden?“ Wenn mich Klienten so konfrontieren, freue ich mich, weil ich sie beim Nachdenken erlebe. Diese Klientin fand sich nach einem Kommentar von mir als Abbild ihrer Mutter wieder, mit der sie nichts mehr zu tun haben wollte. Dabei hatte sie sich deren Machtspielchen eins zu eins angeeignet, eine Erkenntnis, die sie zunächst nicht akzeptieren wollte. In unseren Sessions, in denen ▶

Auch blödes Feedback ist wenigstens eine Reaktion – nur keine Reaktion ist schlimmer.

wir die Familienbande dann Stück für Stück beleuchteten und aufdröselten, gelang es ihr immer mehr, die mütterliche Prägung anzunehmen.

Im Gespräch mit Freunden formuliere ich meine Meinung anders als im therapeutischen oder Business-Kontext. Als Tochter spreche ich lockerer und tendenziell unreflektierter, als wenn ich mich in der Rolle als Coach wiederfinde. Und doch kann ich auch im Privatleben gewisse Haltungen ausprobieren, je nachdem, wie schwer das Thema wiegt: „Als Freundin kann ich sehr gut verstehen, dass du nach deiner letzten Beziehung die Schnauze voll hast von Männern. Als dein Coach würde ich anders reagieren. Da würde ich dich fragen, was du tust, um deine Wunde zu verarzten.“ Es ist an der Stelle angebracht nachzufragen, ob das Gegenüber eine „fachkundige“ Meinung überhaupt hören will. Oder lieber den unzensierten Senf des besten Freundes ...

Wie möchte ich selbst Feedback erhalten? Es hilft mir selbst, kritisches Feedback anzunehmen, wenn ich die private, emotionale Ebene ausklammere und mich auf den (konstruktiven) Sachinhalt konzentriere. Hierbei sortiere ich, was ich sofort nachvollziehen kann und annehmen bzw. verdauen will. Und das, worüber ich vielleicht erst nachdenken möchte, bevor ich sage, ja, das stimmt. Gut bewährt hat es sich, nachzuhaken: „Wie hast du das genau gemeint? Momentan kann ich das so nicht annehmen. Irgendwie fühle ich mich gekränkt ...“ Es ist nicht immer einfach (und nicht immer möglich), das zuzugeben, und wenn ich es schaffe, umso besser, denn meist kriege ich daraufhin eine detail-

liertere Version dessen, was ich zuerst vernommen habe, und kann noch mal eine neue Perspektive einnehmen.

Da es ohne Feedback nun einmal nicht zu gehen scheint, wie mache ich mich dann von der Wirkung holprig vorge-tragener oder gar fahrlässiger Feedbacks unabhängig?

Zum Beispiel, indem ich in die Offensive gehe und mir regelmäßig Feedback abhole, und zwar von Menschen, die ich mag und denen ich vertraue. Das muss nicht immer der Partner sein oder die gute Freundin. Auch einen Chef, vor dem ich Respekt habe, zu dem ich aufschauen kann, bitte ich bei passenden Gelegenheiten um Feedback. Dann geht es um etwas Konkretes, um seine Einschätzung meines Verhaltens in einem bestimmten Kontext. Indem ich aktiv Feedback erbitte, stärke ich meine Bereitschaft für eine Auseinandersetzung, eine Reflexion. Ein klein wenig ist es wie eine Supervision für mich selbst. Es kann helfen, in einer Situation, in der Feedback unerwartet kommt oder in uncharmanter Art und Weise präsentiert wird, angemessen zu reagieren. Und zum Beispiel nach den Beilagen zu schauen.

Und dann ist da noch die Selbstkritik. Darin sind wir meist sehr gut, sogar oft ungezügelt. Es fällt vielen Menschen sehr leicht, unverzüglich selbstkritisch aus der Hüfte zu schießen. Wir brauchen ja nur einmal darauf zu achten, wie wir mit uns selbst reden. Zuweilen übel, nicht wahr? Wir übertreten dabei alle Regeln. Falsches Timing, kein Innehalten und Sammeln, der Tonfall verletzend, überzogen und harsch.

In Bezug auf Selbstkritik hilft mir bisweilen die Frage: Würde ich das so

auch einem guten Freund gegenüber äußern? Oder wäre ich dann milder, barmherziger, würde meine berechtigte Kritik vielleicht auf einen besseren Zeitpunkt verschieben? Hier passt der Begriff der *common humanity*: Ich übersetze mir das mit allgemeiner Menschlichkeit oder auch mit gegenseitiger Mitmenschlichkeit.

Ich rufe mir ins Bewusstsein, dass Gefühle der Unzulänglichkeit, des Mangels oder der Enttäuschung universale Gefühle sind – die genau jetzt, in diesem Moment, viele andere Menschen ebenso fühlen und empfinden, die mit sich hadern und ins Gericht gehen. Das gibt mir Gelassenheit. Es lenkt den Blick auf das große Ganze, verweist auf Relationen. Und ich kann mich seufzend innerlich in den Arm nehmen und sagen: „Ist der Tag nicht dein Freund, so ist er dein Lehrer ...“



Zur Autorin
Antonia Kennel
Coach, Beraterin,
Therapeutin in Berlin.

Vom
gesellschaftlichen
und kulturellen
Wert der
Psychotherapie

Robert L. Woolfolk



Abschied von der reinen Labor-
Psychotherapie und Synapsen-Psychiatrie

Robert L. Woolfolk

Vom gesellschaftlichen und kulturellen Wert der Psychotherapie

Abschied von der reinen Labor-Psychotherapie und der Synapsen-Psychiatrie

„Faszinierend, provokativ und bemerkenswert gut geschrieben. Woolfolks Kritik einiger vorherrschender konzeptioneller, klinischer und wissenschaftlicher Trends wird zu scharfen Debatten führen und zu neuen Dialogen darüber führen, wie man Psychotherapie ausübt und wie man sie lehrt.“

LOUIS CASTONGUAY, PENNSILVANIA STATE UNIVERSITY

„Seit Bergin und Garfields Handbuch der Psychotherapie und Franks „Die Heiler“ wurde keine solche kritische Insider-Perspektive mehr präsentiert.“

JOHN Z. SADLER, UNIVERSITY OF TEXAS

Krise der Psychotherapie – Bürgerkriege unter Psychotherapeuten
– Krise der Pharmakotherapie – Psychotherapeutische Expertise – Psychotherapie als Humanismus – Schädliche Therapien
– Aussichten auf ein Wiederaufleben

ISBN 978-3-86294-042-4 | BROSCHUR | 336 SEITEN | € 48,-

Buchbestellung direkt bei Herold Fulfillment GmbH
p.zerzawetzky@herold-va.de | Raffleisenallee 10 | 82041 Oberhaching
Tel. 0 89-61 38 71 24 | Fax 0 89-61 38 71 20 | www.cip-medien.com

Von der PSYCHOTHERAPIE-WISSENSCHAFT zur KUNST der Psychotherapie

Die Kunst des Heilens lehren der Patient und der erfahrene Psychotherapeut

Psychotherapie steht auf dem Fundament der Wissenschaft. Wissenschaft hilft, ihre Theorien und ihre Wirksamkeit zu untersuchen und zu prüfen und all das zwingend nötige akademische Wissen verfügbar zu machen, das gebraucht wird, um den Menschen mit seinen psychischen Erkrankungen zu verstehen und kompetente Therapien zu entwickeln. Wir dürfen jedoch Forscher nicht mit Psychotherapeuten verwechseln. Und diese sollten diesem Irrtum auch nicht verfallen. Praktizierende Psychotherapeuten dürfen sich nicht als Wissenschaftler verstehen, wenn sie mit dem Patienten Therapie machen. Vielmehr ist ihre Aufgabe, die psychotherapeutische Kunst des Heilens auszuüben und diese stetig zu verfeinern und weiterzuentwickeln, um dann immer wieder zu prüfen, ob das Neue wissenschaftlich bestehen kann.

Mit Beiträgen von Rainer Sachse,
Michael Geyer, Hans-Joachim
Hannich, Josef Könning, Hami
Peseschkian, Florian Sedlacek,
Alfred Walter, Drew Westen

Serge K. D. Sulz (Hrsg.)
ISBN 978-3-7386-0140-4
Broschur BOD | 474 S. | € 20,99
E-Book/Amazon/Libri/iTunes etc.
ISBN 978-3-7392-7556-7 | € 18,99



PSYCHOTHERAPIE IST MEHR ALS WISSENSCHAFT

Ist hervorragendes Expertentum durch die Reform gefährdet?

Dieses Buch warnt davor, wie schnell Psychotherapie ruiniert werden kann, es zeigt auch, wie ihre Zukunft gerettet wird. Rainer Sachse und Mitarbeiter sehen die Wissenschaft im Dienst der Psychotherapie, nicht als ihren Herrn und Eigentümer. Das Ergebnis des Forschungsgutachtens ist bekannt: Die Ausbildungsinstitute machen ihre Arbeit gut. In diesem Buch steckt viel Spannendes und Erhellendes, viel Kontroverses und zum Widerspruch Reizendes. Wenn es dazu beitragen kann, die Zukunft der Psychotherapie in Deutschland zum Wohle der PatientInnen, die Psychotherapie brauchen, besser zu machen oder eine Verschlechterung zu verhindern, dann hat es sich gelohnt.

Mit Beiträgen von Rainer Sachse et al.,
Benedikt Waldherr, Christine Amrhein,
Steffen Fliegel, Bernhard Strauß & Steffi
Nodop, Dirk Revenstorf, Jürgen Kriz,
Serge K. D. Sulz et al.

Serge K. D. Sulz (Hrsg.)
ISBN 978-3-7386-0327-9
Broschur BOD | 416 S. | € 20,-
E-Book/Amazon/Libri/iTunes etc.
ISBN 978-3-7386-8199-4 | € 18,99



Buchbestellung direkt bei CIP-Medien
Info@cip-medien.com | Nymphenburger Str. 155 | 80634 München
Tel. 0 89-13 92 60 31 | Fax 0 89-13 92 60 32 | www.cip-medien.com



BRINGEN WIR'S HINTER UNS!

Und zwar auf
ermutigende
Weise:
Zwei Methoden,
Feedback
zu geben.

VON SHELLE ROSE CHARVET

Gabi wartet darauf, dass Marco in ihr Büro kommt. Heute ist der Tag gekommen, an dem die Beschäftigten der Firma ihr Feedback erhalten. Auf Gabis Schreibtisch liegt dafür auch schon ein Merkblatt griffbereit, auf dem die Sandwich-Methode zum Feedback-Geben abgebildet ist.

Marco kommt herein und lässt sich auf den Gabi gegenüberliegenden Stuhl fallen. Nur widerwillig stellt er sich dem, was auf ihn zukommt.

„Ich freue mich, dass du hier bist“, sagt Gabi, um das Gespräch mit einem positiven

Auftakt ins Rollen zu bringen. „Lass uns über die Präsentation reden, die du gestern vor dem Team gehalten hast. Du warst sehr enthusiastisch über den Fortschritt des Projektes und ich denke auch, dass ...“ – Gabi stoppt, als sie bemerkt, wie Marco in den Stuhl einsinkt und seinen Blick auf den Boden richtet. „Was ist los?“, fragt sie. Seufzend antwortet Marco: „*Muss* das wieder durchgekauert werden? Sag mir einfach, was ich falsch gemacht habe, und bringen wir’s hinter uns!“

Was ist mit dem Gespräch passiert, das eigentlich das Positive hervorheben sollte? Und warum wollte Marco das positive Feedback gar nicht erst hören?

Die Kehrseite des Feedback-Sandwichs

Wie viele Manager wissen, besteht ein Feedback-Sandwich aus Kritik, die von zwei positiven Kommentaren umschlossen wird:

1. Lob bzgl. einer speziellen Angelegenheit,
2. Kritik und Verbesserungsvorschlag und
3. generelles Lob.

So lässt sich Kritik besser verkraften, und auch Kritik zu äußern ist leichter – jedenfalls ist dies der Gedanke dahinter. Es gibt jedoch ein Problem: Arbeitnehmer sind nicht blöd! Kritik mit Komplimenten verbinden – ein solches Schema ist schnell erkannt von jemandem, der es mehr als einmal gehört hat. Somit weiß dann irgendwann auch jeder, dass er automatisch

auch mit Kritik rechnen muss, sobald er gelobt wird.

Dies hat die Bedeutung von Lob enorm verändert. Viele können ernst gemeintes Lob nicht annehmen, geschweige denn als solches erkennen, da es ja irgendwo andeutet, dass man etwas falsch gemacht haben muss. Ist es daher ein Wunder, dass Marco auf seinem Stuhl zusammengesackt ist – in der Erwartung, dass gleich das Fallbeil auf ihn niedersaust?

Einen positiven Gefühlszustand zu erreichen und beizubehalten wird in der Management- und Führungslehre schon seit Längerem als der Schlüssel zu deren Kompetenz angesehen. Befragen Sie dazu mal Sportler. Fragen Sie jeden, der Vorträge hält. Fragen Sie Schüler, die Klausuren schreiben müssen. Fragen Sie diejenigen, die es zu ihrem Job gemacht haben, Menschen mit Leistungsängsten zu beraten. Fragen Sie jeden, der an Langzeitprojekten und Langzeitzielen arbeitet.

Ich habe für mich festgestellt, dass weder direkte Kritik noch die „Feedback-Sandwich“-Methode meine Lernfähigkeit steigert oder meine Laune verbessert. Und ich habe jahrelang gedacht, dass es doch einen besseren Weg geben muss.

Jährlich leite ich ein zweiwöchiges internationales Programm zur Berater- und Trainer-Zertifizierung anhand meines „Words Change Minds“-Modells (dt. „Wort sei Dank“). Am Ende wird die Leistung erfahrener Trainer, Berater und Unternehmer aus aller Welt nach eindeutigen Zertifizierungsstandards bewertet. Und jedes Jahr gibt es einige Teilnehmer, die die Nerven verlieren und in ihrer Leistung einbrechen.

Über die Jahre hinweg haben mein Coaching-Team und ich viele Strategien entwickelt, um Menschen dabei zu helfen, mit ihren Gefühlszuständen besser umgehen zu können. Wir griffen auch auf das „Feedback-Sandwich“ zurück, um Vorschläge zur Leistungsverbesserung zu machen. Aber es stellte sich heraus, dass diese Methode die Angelegenheit nur noch schlimmer machte – und zwar auch für die eigentlich positiv eingestellten Teilnehmer.

Umgang mit „Incompetency Attacks“

Dann versuchten wir, die Teilnehmer mit Techniken aus dem NLP ihre eigenen, positiven Lernzustände gestalten zu lassen. Dabei verinnerlichten sie für eine Weile, negative Gefühle als Attacken von Inkompetenz zu verstehen und zu begreifen, dass die gar nichts mit ihrem tatsächlichen Kompetenzlevel zu tun haben. Und wir versuchten ein Jahr lang das Problem zu ignorieren, indem wir es einfach nicht ansprachen. Die negativen Gefühlszustände würden dann schon nicht auftreten ... Denkste!

Dann begann ich Methoden zu entwickeln, um besser mit Inkompetenz-Attacken umgehen zu können. „The Incompetency Attack Facilitation Approach“ unterstützt Coaches dabei, Coachees ihre kräftezehrenden Emotionen zu erklären und ihnen zu helfen, wieder in einen positiven Gefühlszustand zu kommen. Eine weitere Technik, „The Success Strategies State Management Process“, hilft dabei, seine besten Strategien für einen positiven Gefühlszustand zu aktivieren, um ▶

Arbeitnehmer sind nicht blöd! Kritik mit Komplimenten verbinden – ein solches Schema ist schnell erkannt.

so eine negative Lernerfahrung positiv zu bewerten und daraus lernen zu können. Dies funktionierte gut, sobald Betroffene ausreichend Abstand zu ihren stressvollen Lernerfahrungen hatten.

Dennoch beschäftigte mich diese Sache weiterhin und es störte mich, dass Betroffene ausgerechnet bei einem Thema, das sie eigentlich begeisterte, trotzdem niederschmetternde emotionale Erfahrungen machten. Und ich weiß, dass es viele Menschen gibt, die schrecklich demotivierende negative Stresszustände in ihrem normalen Arbeitsalltag erleben. Diese Menschen brauchen eine bessere Lösung.

Im Rahmen unseres Zertifizierungsprogramms nutzte ich einmal eine kleinere Gruppe als üblicherweise, um unsere Coachingmethoden zu ändern.

The Suggestion Model

Statt als Coach einfach das, was jemand falsch gemacht hat, zu bemerken und höflich aufzuzeigen, dachten wir darüber nach, wie man jemanden motivieren kann, etwas anders zu tun als zuvor. Ich nenne es das „The Suggestion Model“ (dt. sinngemäß: Das Vorschlagsmodell). Es besteht aus drei Schritten.

1. Mache einen speziellen Vorschlag bzgl. dessen, was die andere Person tun soll.
2. Gib zwei Gründe dafür, warum dieser Vorschlag eine gute Idee ist: ein Grund legt dabei dar, was der Vorschlag bezwecken würde (den Nutzen), und der andere Grund schildert, welches Problem durch die Umsetzung des Vorschlags verhindert bzw. gelöst werden würde.

3. Mache eine positive ermutigende Bemerkung über die Person, ihre Fähigkeiten etc.

Im Zertifizierungscoaching beschlossen wir, jegliche Form von Kritik (also sowohl direkte als auch indirekte Kritik) zu vermeiden – als Experiment. Hatte also jemand eine falsche Handlung bei einem anderen Teilnehmer bemerkt, musste er zuerst darüber nachdenken, welche Handlung stattdessen angemessener gewesen wäre und wie man diese der Person im zuvor aufgezeigten Format näherbringen konnte. Ein Beispiel:

„Wenn du einen Kunden nach seinen Wünschen fragst, könntest du vielleicht seine Schlüsselworte wiederholen und somit bestätigen (Vorschlag). So weiß der Kunde, dass du verstanden hast, was ihm wichtig ist (Nutzen), und es würde zudem verhindern, dass es irgendwelche Missverständnisse oder gar Beschwerden zu den vereinbarten Dienstleistungen gibt (verhindertes Problem). Du bestätigst das Anliegen von Kunden ja bereits durch ein Nicken, daher sollte das für dich einfach machbar sein, den Kunden zusätzlich nach seinen Wünschen zu fragen (positive Bemerkung).“

Diese Formel erscheint geradlinig und einfach und doch ist sie schwie-

riger umzusetzen, als man vielleicht denkt. Mein Coachingteam brauchte einige Tage, um die Vorschläge flüssig zu formulieren, ohne dabei Kritik auszuüben. Wir brachten den Teilnehmern des Programms auch bei, das „Suggestion Model“ untereinander zu verwenden, statt sich, wie bisher, gegenseitig zu kritisieren. Und so wurde das Feedback-Sandwich von uns allen einfach ausgerollt.

Das Ergebnis sah folgendermaßen aus: Zum ersten Mal seit Bestehen des Zertifizierungsprogramms erfüllten alle Teilnehmer die Voraussetzungen für die Zertifizierung. Niemand flippte aus! Es gab auch keine einzige Inkompetenz-Attacke. – Und das alles nur, weil wir ein paar kleine Änderungen beim Feedback vorgenommen haben. Im darauffolgenden Programm zur Zertifizierung unternahmen wir das Experiment dann mit einer größeren Gruppe von 33 Teilnehmern aus 17 Ländern und acht Coaches aus acht Ländern. Zwei der Teilnehmer haben das Programm abgebrochen, eine Teilnehmerin direkt zu Anfang aufgrund unzureichender Englischkenntnisse und eine weitere Teilnehmerin aus persönlichen Gründen. Von den verbliebenen 31 Teilnehmern erfüllten alle die Zertifizierungsstandards.

The Bad News Formula[©]



Natürlich ist das Ergebnis des Experiments kein wissenschaftlich fundierter Nachweis für die Wirksamkeit der Methode. Doch ich frage mich schon, was sich damit auch in anderen Gesprächssituationen alles verbessern ließe. Und zwar, wenn wir Verhalten nicht nur einfach kommentieren und bewerten würden, sondern stattdessen konkrete Anregungen und Vorschläge zur Verbesserung äußerten.

Was wäre, wenn wir, statt zu kritisieren, um das bitten würden, was wir wollen. Wenn wir dazu eine Begründung lieferten, die den Nutzen dieser Bitte zeigt und vielleicht auch klar macht, was für ein Problem sie vermeiden möchte. Und wenn wir dann mit ermutigenden Worten endeten?

The Bad News Formula

Und was können wir machen, wenn wir einmal jemandem wirklich etwas Negatives mitteilen müssen? – und wir schon ahnen, dass der das gar nicht hören will ...? Mein Vorschlag wäre, hierbei die Schlechte-Nachrichten-Formel (engl.: The Bad News Formula, siehe Abb. S. 36) anzuwenden.

Damit lässt sich eine Botschaft verständlich machen, ohne das Gegenüber in einen schlechten Gefühlszustand zu versetzen. Und sie ist einfach anzuwenden. (Ist Ihnen aufgefallen, dass ich hier das „Suggestion Model“ verwendet habe?)

Diese Technik habe ich entwickelt, um jemandem dabei zu helfen, etwas zu hören, was er eigentlich nicht hören will, ohne dabei seinen positiven Gefühlszustand (gänzlich) zu verlieren und in einen negativen Gefühlszustand abzurutschen. Ich nutzte dies in einem Workshop in einer schnell wachsenden international agierenden Software-Firma, die zunehmend viele Kundengespräche abzuwickeln hat. Nachdem einige Zeit vergangen war, und der Lohn dafür noch nicht auf meinem Konto eingegangen war, mailte ich Gianni aus der Buchhaltung. Unmittelbar schrieb er mir dann Folgendes zurück:

„Liebe Shelle, du hast Recht, es war uns bis jetzt nicht möglich, die Zah-

lung anzuweisen. Aber ich werde diese Woche noch mit dem Chefbuchhalter sprechen und dafür sorgen, dass er deine Rechnung zu sehen bekommt. Sobald ich seine Unterschrift für die Überweisung habe, sage ich dir Bescheid und schicke sie raus.“

Meine Reaktion war: „Okay, das geht in Ordnung.“ Aber dann wurde mir

Was können wir machen, wenn wir jemandem wirklich etwas Negatives mitteilen müssen?

klar, was Gianni gemacht hatte – und ich schrieb ihm noch einmal: „*Ich* hab dir beigebracht, das so zu formulieren!!“ Und er sendete mir einen Smiley zurück.

Zurück an die Arbeit

Stellen Sie sich vor, bei der Arbeit das „Suggestion Model“ zu verwenden – um sicherzustellen, dass man das Verhalten von Kollegen auf einfache Art und Weise verändern bzw. verbessern kann, ohne den Kollegen zu kritisieren, ohne ihn dabei zu entmutigen und ohne ihm das Gefühl zu geben, sich verteidigen zu müssen. Auch die „Bad News Formula“ kann dabei helfen, insbesondere, wenn man jemandem etwas sagen möchte, was er vermutlich nicht hören will.

Wie wäre es, wenn Sie diese Methoden an ihren Kollegen, Seminarteilnehmern, ihrer Familie und Freunden etc. ausprobieren würden? Sie könnten damit herausfinden, ob die Methoden tatsächlich funktionieren und dabei möglicherweise sogar vermeiden, dass Menschen auf Ihre Vorschläge defensiv und abweisend reagieren. Es braucht etwas Übung, aber nach ein paar Versuchen wird es viel einfacher, diese Methoden ganz natürlich und authentisch anzuwenden. ◀◀

Übersetzt von Carolin Stephan



Zur Autorin

Shelle Rose Charvet

Expertin für Kommunikationsprozesse, Trainerin, Rednerin und Buchautorin („Wort sei Dank“, „Oh nein, schon wieder ein Kunde!“, Junfermann).



ACHTUNG VOR GESICHTSVERLUST

Feedback in China.

VON BRIGITTE OTT-GÖBEL

In westlichen Ländern gibt es eine „Feedback-Kultur“. Rückmeldungen, auch in Form von konstruktiver Kritik, werden als wichtig erachtet. Sie sollen dazu dienen, sich zu verbessern und Fehler zukünftig zu vermeiden. Wer, wie viele Trainer und Berater, in China unterwegs ist, trifft auf eine komplett andere Art der Kommunikation. Da ist gerade für das Feedback einiges zu beachten.

Deutsche sind es gewohnt, Dinge direkt und offen zu benennen. Zuerst kommt das Wichtigste. Wir möchten schnell zur Sache kommen, sind

sach- und zielorientiert. Chinesen sind personenorientiert und beginnen das Gespräch üblicherweise mit dem Positiven und Problemlosen. Das Wichtigste kommt zum Schluss. Dabei werden viele Details und Nebensächlichkeiten ausgeschmückt. Die Sprache ist gespickt mit Höflichkeitsfloskeln. Als Mitteleuropäerin habe ich das Gefühl, dass die Themen stets aufs Neue wiederholt werden. Einfühlungsvermögen ist für diese indirekte Form der Kommunikation entscheidend. Und Geduld.

Auch im Umgang mit Konflikten unterscheiden sich Deutschland und China grundsätzlich. Wir sind darin

trainiert, Konflikte frühzeitig und offen anzusprechen, kritisches Feedback zu geben und auch vor persönlichen Auseinandersetzungen nicht zurückzusehen. In China verhindern der Grundsatz der sozialen Harmonie und die Furcht vor Gesichtsverlust ein offenes Ansprechen von Konflikten.

Das Gesicht eines anderen zu wahren und ihn nicht etwa durch eigene Handlungen oder Worte in eine unangenehme Situation zu bringen, ist eine der wichtigsten Verhaltensregeln für China. Es gehört zum guten Ton, das Gesicht des anderen sogar zu betonen und hervorzuheben. Dazu gehören Komplimente, auch zu Fä-

higkeiten des anderen. Und es gehört dazu, die eigenen Fähigkeiten herunterzuspielen. Der Gelobte wird sich bescheiden zeigen und seine Leistungen wiederum herunterreden, nicht ohne innerlichen Stolz.

Was bedeutet das für den Umgang mit Kritik und Feedback in China?

Im Gespräch mit einem Chinesen Gesichtsverlust zu verursachen, geht rasch: offen Kritik vor anderen zu üben, das Bloßstellen in einer Gruppe, die Stimme zu erheben oder jemanden zu beschimpfen. Wer dies tut, hat es schwer, wieder in guten Kontakt zu diesem Menschen zu kommen. Stattdessen empfehlen sich ein Vieraugengespräch, in dem Kritik in indirekter Form geäußert und gleichzeitig die Wertschätzung für den Mitarbeiter betont wird.

Selbst zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sollte Kritik sehr sorgfältig verpackt und eher indirekt mitgeteilt werden. Dazu ein paar Erfahrungen und Tipps, die ich in meinen Jahren in China gehört und gelernt habe.

Auch in China setzt ein gutes Feedbackgespräch eine solide persönliche Beziehung voraus. Guten persönlichen Kontakt zu haben ist für jede Art von geschäftlicher Handlung in China unerlässlich. Das ist mit drei Abendessen nicht getan, sondern braucht Zeit, in der Vertrauen wachsen kann, in der man gegenseitig auch über Persönliches berichtet. Vorgesetzte und Mitarbeiter wissen viel aus dem Privatleben des anderen, z. B. wann das Kind eingeschult wird, auf welche Schule es geht oder wenn jemand in der Familie krank ist. Die Chinesen trennen viel weniger als wir im Westen Berufs- und Privatsphäre.

Es wird nicht gleich das erste Feedbackgespräch auf Anhieb gut funktionieren. Viele Führungskräfte erzählen, dass es eine gewisse Gewöhnung braucht und beide Seiten in diesem Prozess lernen. Über persönliche Entwicklungsziele, Stärken und Schwächen zu sprechen lässt sich über die Jahre trainieren und funktioniert mit der Zeit immer besser.

Klassische Feedbackgespräche in westlichen Unternehmen umfassen die Rückschau auf das abgelaufene Jahr: die Aufgaben, die erreichten Ziele, die Leistung. Hinzu kommt ein Blick in die Zukunft, zu den Zielen des Unternehmens und persönlichen Zielen des Mitarbeiters. Das erfordert sehr viel Offenheit und Bereitschaft zur Selbstreflexion. Führungskräfte erzählten mir, dass sie solche Gespräche teilen und zu unterschiedlichen Zeiten über das Vergangene und das Künftige sprechen. Das hat den Vorteil, dass sich die Einschätzung setzen und sich der Mitarbeiter auf den Blick in die Zukunft vorbereiten kann.

Bei uns im Westen ist es üblich und unerlässlich, am Ende eines Trainings eine offene Feedback-Runde mit den Teilnehmern zu machen. Jeder äußert seine Meinung über den Inhalt des Trainings, über den Trainer, die Rahmenbedingungen und Lernmethoden. In China empfehle ich dies anzupassen: die Runde also nicht öffentlich zu führen, sonst würde man meist Schweigen oder Floskeln ernten. Möglich für die anonyme Abfrage sind Feedbackbögen ohne Namensnennung.

Und wir können uns wundern, was im Schutz der Anonymität auch in China möglich ist: wie viel gerade auch kriti-

Vorgesetzte und Mitarbeiter wissen viel aus dem Privatleben des anderen.

Es gibt einen tiefen Grund, warum es so schwierig ist, in China kritisches Feedback zu geben. Das hat auch mit der Kulturrevolution zu tun, die das Leben der Menschen dort in der Zeit zwischen 1966 und 1976 beherrschte. Kritik zu üben – auch offen und ebenfalls Selbstkritik – gehörte zum Dogma der Kulturrevolution. Aus Kritik wurde Denunziation. Kinder kritisieren ihre Eltern, Schüler bezichtigten regimekritische Lehrer. Den Kritisierten drohten harte Strafen, auch der Tod. Das Wissen darüber sitzt tief in den Menschen.

Es wäre dennoch verkehrt, kritische Rückmeldungen zu vermeiden. Chinesische Mitarbeiter erwarten in der Regel alle zwei Jahre eine Beförderung oder Statusverbesserung. Wer als Vorgesetzter auf eine Einschätzung verzichtet und auch keine Gründe nennt, warum er die Leistung nicht als sehr gut, sondern nur als durchschnittlich bewertet, riskiert, dass seine Mitarbeiter völlig unrealistische Vorstellungen über die eigene Karriere entwickeln.

sches Feedback gegeben wird. Ich betreue ein Führungskräfteentwicklungsprogramm in China bei einem großen internationalen Unternehmen. Und schon mehrmals haben wir einen Trainer aus dem Programm nehmen müssen, weil er auf diese Weise massive Kritik von seinen Teilnehmern bekam. ◀◀



Zur Autorin

Brigitte Ott-Göbel

Diplom-Betriebswirtin, Beraterin, Trainerin, systemischer Coach, Lehrbeauftragte an der privaten FOM-Hochschule in Deutschland und China, Buch-Autorin („Vom Drachen zum Panda“: Literatur-vsm, 2015).

www.ott-goebel-consulting.com



OH, EIN FEEDBACK ...!

Ein differenzierter Blick auf einen unverzichtbaren Bestandteil der Kommunikation.

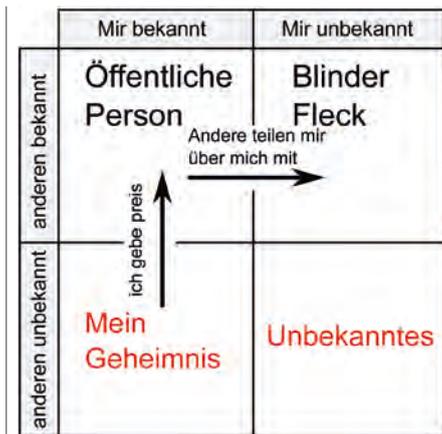
VON **CLAUS BLICKHAN**

Feedback ist als Fachbegriff aus der Kommunikation seit fast 50 Jahren nicht mehr wegzudenken. Entsprechend viel wurde dazu schon gesagt und auch geschrieben. Wozu also noch ein Artikel über Feedback? Zum Beispiel um zu differenzieren, denn nicht jedes „Rezept“ empfiehlt sich für jede Feedback-Situation. In unterschiedlichen Kontexten gibt es unterschiedliche Ziele; entsprechend unterschiedliche Formen braucht konstruktives und sinnvolles Feedback.

Wozu wir Feedback brauchen

„Feedback is information about an action back to the source of the action.“ Diese Definition aus Wikipedia stammt aus der Technik. Dort ist Rückkopplung zur Regelung von Systemen wichtig. In der Kommunikation bedeutet Feedback Information über das, was jemand tut, zurück an den, der es tut. Allgemein bekannt dürfte das „JoHari-Fenster“ sein. Dieses Modell von Jo Luft und Harry Ingham zeigt zwei Dimensionen: „mir bekannt/mir unbekannt“ und „ande-

ren bekannt/anderen unbekannt“ in einem Schema. Das ergibt vier Felder. Anstelle von „bekannt“ und „unbekannt“ können wir auch „erkennbar“ und „nicht erkennbar“ setzen. Dann wird klarer, dass nur beobachtbare Verhaltensweisen unmittelbar einem Feedback zugänglich sind, etwa, wenn jemand seine Arme verschränkt. Das Feld von Verhaltensweisen, die mir selbst nicht bewusst, doch für andere erkennbar sind, kennzeichnet unseren blinden Fleck. Und Feedback kann Information über diesen „blinden Fleck“ liefern.



JoHari-Fenster

In einem Gespräch werden gewissermaßen Botschaften ausgetauscht, die im Angesprochenen unterschiedliche Empfindungen auslösen. Schulz von Thun nennt das „die Begegnung mit dem Empfangsresultat“ und sagt: „Als Sender tappen wir ziemlich im Dunkeln, wie das, was wir von uns geben, ankommt, und was wir damit beim Empfänger anrichten.“ (1981, S. 69). Feedback hilft, Licht in genau dieses Dunkel zu bringen. Es kann klären, wie jemand eine Botschaft versteht und verarbeitet. Dieses Zusammenreffen von Selbstbild und Fremdbild im Feedback kann ein ziemlich heikler Punkt sein.

Durch die Rückmeldung einer Botschaft an den Sprecher lässt sich prüfen, was tatsächlich angekommen ist und ob es richtig, also im Sinne des Senders, verstanden wurde. Hier ist das Ziel Verständigung, um den Inhalt zu sichern. In der Kommunikation geht es um mehr als um den rein sachlichen Gehalt (Schulz von Thun 1981, S. 25 ff.). Schulz von Thun unterscheidet vier Aspekte: den sachlichen Inhalt, die Selbstoffenbarung, den Appell und den Beziehungsaspekt. Die vier Aspekte zu bedenken ist besonders hilfreich, wenn der Sprecher einen anderen Aspekt betont hat, als der Empfänger versteht. „Da vorne ist grün“ kann im Auto z. B. als Sachinformation oder als Appell an den Fahrstil, als Selbstdarstellung oder als hilfreiches Beziehungsangebot verstanden werden (Schulz von Thun, 1986, S. 31). Feedback kann an dieser

Stelle eine Klärung einleiten, wie der Sprecher seine Aussage meint.

Feedback und Beziehung

Auch Feedback ist eine Botschaft und enthält die vier Aspekte (vgl. auch Koopmanns 2016, S. 22 ff.). Der oben zitierte Satz von der „Begegnung mit dem Empfangsresultat“ gilt also auch für das Feedback selbst. Ungebetenes Feedback, besonders kritisches, ist riskant für die Beziehung – es kommt darauf an, wie das Feedback aufgenommen wird. Im menschlichen Miteinander kommt dem Feedback die wichtige Funktion eines Abgleichs

im Stress ist und mit der Kupplung kämpft, ist die grüne Ampel für ihn zweitrangig, und die zusätzliche Information durch den Mitfahrer verwirrt ihn eher.

Wann ist welches Feedback nützlich und sinnvoll?

Es gibt verschiedene Arten von Feedback zu unterscheiden (vgl. Blickhan 2005, S. 137/138).

- **Verhaltensorientiert:** Dieses Feedback bezieht sich auf konkretes Verhalten, das dadurch bewusst(er) wird und reflektiert, ggf. auch verändert werden kann.

Feedback: Abgleich zwischen Selbstbild und Fremdbild.

zwischen Selbstbild und Fremdbild zu. Die Lernfunktion bei positivem Feedback ergibt sich durch die Bestätigung, bei „negativem“ Feedback durch die Chance zur Korrektur – das lernte der Wolf von den sieben Geißlein.

Für das soziale System ebenso wichtig ist die Wirkung auf das Selbstwertgefühl des Angesprochenen. Durch positive Rückmeldungen wird es gestärkt und damit der Kontakt zum Sprecher gefördert. Dadurch ist Feedback eine wichtige Hilfe für die Gestaltung der Beziehung. Es hilft sich aufeinander einzustellen und gut miteinander auszukommen.

Gleichzeitig ist die Beziehung eine wesentliche Grundlage für Feedback. Ist in der Beziehung Feedback erwünscht? Sind Wünsche an das Verhalten des anderen „erlaubt“?

Das hängt von der Gestaltung des Feedbacks ab. Es gilt die klassische Designregel: Form follows function. Aber nicht nur sie. Auch die äußere Situation, dazu die Verfassung des Angesprochenen und die aktuelle Beziehung zum Partner sind relevant. Ein Fahranfänger mag generell für Hilfsangebote dankbar sein; wenn er

- **Kriterienorientiert:** Wie entspricht dieses Verhalten bestimmten Kriterien? Allgemeine Kriterien sind etwa Höflichkeit oder rechtliche Kriterien. Spezifische Kriterien sollten geklärt und dann von beiden Seiten akzeptiert sein. Kriterien und Maßstäbe, die der Beobachter nicht vorher offengelegt hat, sagen mehr über den Beurteiler als über das beurteilte Verhalten.

- **Interaktionsorientiert:** Wie hat der beteiligte Partner auf dieses Verhalten reagiert? Oft werden subtile Reaktionen des Partners übersehen und deutliche Signale zu großzügig interpretiert. Ein Beobachter könnte Interaktionsmuster erkennen, zu denen beide beitragen. Bei Eskalationen ist die Einbeziehung eines Dritten eine hilfreiche Feedbackform.

- **Subjektiv:** Welche Wirkung erlebt oder spürt der Angesprochene? Das kann sehr unterschiedlich sein. Objektivität ist in diesem Bereich eine Illusion.

Mit Feedback ist es wie mit jedem Argument (vgl. Blickhan 2005, ▶

KUNST DER KRITIK

S. 96 ff.). Es kommt darauf an, wer etwas sagt, wozu er das sagt, wie wichtig das für den Angesprochenen ist und ob die Aussage stimmt, also belegbar ist. Zusätzlich sind bei der Frage nach „richtigem“ bzw. „gutem“ Feedback zwei weitere Aspekte entscheidend: Wozu und in welchem Kontext wird Feedback gegeben? Erst danach geht es um die Frage, in welcher Form Feedback gegeben werden sollte. Und unter welchen Umständen wird es akzeptiert oder gar im zukünftigen Verhalten umgesetzt?

Feedback im Team, im Business

Untersuchungen im Bereich der Positiven Psychologie zeigen, dass erfolgreiche Teams deutlich mehr positive als negative Aussagen nutzen (Fredrickson 2005, zit. nach D. Blickhan, 2015, S. 65). In der Teamentwicklung lässt sich beobachten, dass dies gerade auch für Feedback gilt. Mehr Feedback führt zu mehr Klarheit in der Kommunikation, mehr positives Feedback zu besserer Atmosphäre.

Das liegt am gestärkten Selbstbewusstsein der Teammitglieder. Sie pflegen mehr als bisher eine Offenheit im Umgang, was wiederum zu mehr Authentizität und damit zu mehr gegenseitigem Vertrauen im Team beiträgt. Wenn im Businesskontext und in der Teamarbeit – wie allgemein üblich – der konkrete Kon-

text und die Rollen der Beteiligten klar sind, kann gerade auch subjektives Feedback positiv wirken. Im Alltag ist dies wohl ähnlich, solange man ehrlich ist und mit Schmeicheleien nicht übertreibt.

Wichtig ist immer, von wem das Feedback kommt – vom Chef, vom Kollegen oder vom Mitarbeiter. Im Führungskontext gelten deshalb jeweils andere Regeln für Feedback. Die Arbeitsleistung zu beurteilen ist eine unverzichtbare Führungsaufgabe, Feedback kann in diesem Rahmen nicht verweigert werden. Kriterienorientiertes Feedback ist da die Methode der Wahl, um subjektiven Meinungsverschiedenheiten vorzubeugen. Ohne klare Zielkriterien ist Kritik vernünftigerweise gar nicht möglich.

Feedback zum Feedback

Feedback ist eine Gesprächsform und lässt sich deshalb sehr gut trainieren. Eine besondere Hilfe ist dabei das „Feedback zum Feedback“. Während ein Teilnehmer ein Feedback in der trainierten Form gibt, erhält er danach von einem dritten oder einem Assistenten Feedback darüber, wie er die Feedback-Regeln beachtet hat (siehe Kasten). Dieses Feedback sollte kriterienorientiert sein, evtl. durch Interaktions-Feedback ergänzt. Zur Vollständigkeit könnte der Partner, mit dem der Teilnehmer geübt hat, subjektives

Feedback geben, wie das Feedback bei ihm angekommen ist.

In alltäglicheren Situationen ist gutes und konstruktives Feedback eine ausgezeichnete Möglichkeit, das Zusammenleben und -arbeiten angenehm und zur Zufriedenheit aller Beteiligten zu gestalten. Am besten fangen wir damit an, uns für gutes Feedback zu bedanken. ◀◀



Zum Autor

Claus Blickhan

Dipl.-Psychologe, Inntal Institut, Lehrtrainer (DVNLP und DACH-PP), Lehrcoach (DVNLP und DCV) und Seniorcoach (DCV).

So geben Sie konstruktives Feedback

Prüfen Sie, ob Feedback erwünscht ist. Wenn ja: Achten Sie auf Akzeptanz.

Beschreiben Sie das Verhalten nachvollziehbar und wertneutral.

Beschreiben Sie, welche Wirkung dieses Verhalten hat

- auf Sie (per Ich-Botschaft – subjektives Feedback)
- auf andere (als Beobachtung – Interaktions-Feedback)

Nennen Sie bei einer Bewertung ggf. die Kriterien (kriterienorientiertes Feedback).

Geben Sie Verhaltensempfehlungen nur auf Nachfrage.

Diese Einstellungen helfen, Feedback konstruktiv zu nutzen:

Andere sehen anderes und auch mehr Aspekte als ich selbst.

Ich entscheide, wie viel Information und Veränderungsappell ich aufnehme.

Ich kann mich auf Wünsche anderer so weit einstellen, wie es zu mir passt.

Wie ich Feedback aufnehme, bestimmt, welches bzw. wie viel Feedback ich bekomme. – Deshalb sage ich bei Feedback: „Danke!“

(vgl. Blickhan, 2005, S. 148/153)

LITERATUR

Claus Blickhan: Die sieben Gesprächsförderer. Miteinander reden lernen. Junfermann, 2005

Daniela Blickhan: Positive Psychologie. Ein Handbuch für die Praxis. Junfermann, 2015

Marieta Koopmans: Feedback: Kritik äußern – Kritik annehmen. Junfermann, 2016

Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden: Störungen und Klärungen. Rowohlt TB, 1981



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: 23.-26.10.2017

Wien: 07.-10.09.2017

Lehrtrainer: Marcel Hübenal,

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: 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

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: 12.-13.08.2017 + 26.-27.08.2017,

21.-22.10.2017 + 04.-05.11.2017

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:

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:

23.09.2017

Lehrtrainerin: Stefanie Jastram-Blume

Bremen/Kassel/Essen

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

Termine: Kassel: 19.-22.06.2017

Supervisionstag für Wingwave®-Coaches

am 23.06.17 (alle 5 Tage zus.

als Bildungsurlaub möglich)

Essen: 12.10.-15.10.2017

Supervision für Wingwave®-Coaches

am 12.11.2017

Bremen: 2x2 Tage

10.-11.02.2018 + 10.-11.03.2018,

Supervision für Wingwave®-Coaches

am 26.09.2017

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: 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:

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/Freiburg

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: 08.-11.06.2017,

17.-20.08.2017 + 05.-08.10.2017,

09.-12.11.2017 + 14.-17.12.2017

Willich: 15.-18.06.2017,

30.09.-03.10.2017 + 30.11.-03.12.2017

Konstanz: 29.06.-02.07.2017

Paris: 19.-22.10.2017

Freiburg: 20.-23.07.2017

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,
j.schlegtehdal@sensit-info.de, www.sensit-info.de

Termine: NLP- und wingwave-

wingwave Coach Ausbildung:

13.-16.07.2017

Lehrtrainer: Jan Schlegtehdal

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. Johanns-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: 16.06.2017,

28.06.-01.07.2017 + 15.-18.11.2017

Supervision in Basel: 13.05.2017

Supervision in Zürich: 16.06.2017,

09.09.2017

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



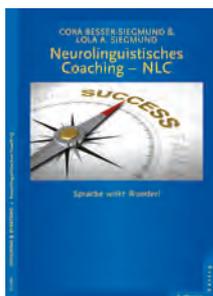
Vertiefungsseminare für wingwave-Coaches zu folgenden Themen:

- 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



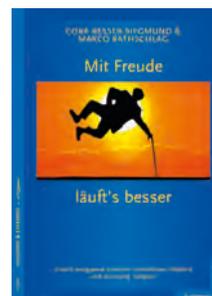
€ 26,-
ISBN 978-3-95571-446-8



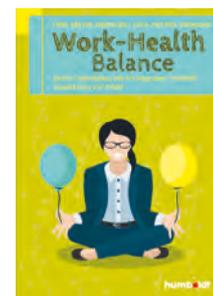
€ 25,-
ISBN 978-3-95571-415-4



€ 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

NLP- AUSBILDUNG ONLINE?

So klappt's! Erfahrungen
aus zehn Jahren
Blended Learning-Praxis.

VON IRIS KOMAREK

Roland hat soeben in seiner Ausbildung zum NLP-Practitioner gelernt, wie über die Körpersprache *Rapport* hergestellt werden kann. Er hat dieses *Pacing* in einer Demo beobachten können und macht nun erste praktische Erfahrungen mit seiner Übungspartnerin. Anschließend reflektiert Roland die Situation und Conny gibt ein kurzes Feedback, wie es ihr ergangen ist. Dann ist die Beobachterin Kerstin dran: sie gibt präzise wieder, was sie wahrgenommen hat, und wird schließlich von den anderen Beobachtern der Gruppe ergänzt.

Eine übliche Übungssituation in der NLP-Ausbildung. Es gibt nur eine kleine Besonderheit: Roland und Conny machen ihre Übung in einem Ort nahe Paderborn, Beobachterin Kerstin sitzt zeitgleich in Jena, die anderen Beobachter verfolgen die Szene von Lüneburg, Kassel, Salzburg und anderen Orten aus. Und ich begleite als Trainerin von München aus den Prozess. Es handelt sich um eine NLP-Practitioner-Ausbildung als Blended Learning-Variante, eine Kombination aus Online- und Präsenz-Lernen.

Vor gut zehn Jahren begann ich als INLPTA-Trainerin¹ die ersten TeilnehmerInnen in mehrwöchigen Online-Phasen und insgesamt neun Live-Trainingstagen in NLP auszubilden. Wie gut funktioniert das?

Damals formulierten mein Trainer-Kollege Bert Feustel und ich einige Grundsätze für das Online-Training:

- Neurodidaktisch hochwertige Vermittlung von Inhalten bzw. Wirkprinzipien
- Möglichkeiten für unmittelbare Lernerfahrungen mit Übungspartnern
- Enge, individuelle Prozessbegleitung durch die Trainer
- Positive Gruppenatmosphäre

Für alle, die ebenfalls mit dem Gedanken einer Blended Learning-Variante spielen, haben wir Kernelemente zusammengestellt.

Lernen auf allen Ebenen

Kurzweilige, kompakte Inhalte, abwechslungsreich vermittelt. Zu jedem NLP-Thema gibt es wie im Live-Seminar Input durch den Trainer, der Hintergründe und Wirkprinzipien erklärt. Im Online-Kurs tun wir dies in kurzen Videos, die wir eigens dafür gedreht haben. Wer lieber schriftliche Infos mag, erhält zudem ein mehrstufiges Begleitmaterial, das online abrufbar ist. Zum Thema Rapport beispielsweise gibt es drei Video-Clips, in denen wir das Prinzip des *Pacens* erklären und die verschiedenen Möglichkeiten (verbal, nonverbal etc.) schildern. In einem Clip steht Bert am Flipchart, erklärt und visualisiert zugleich. Ein anderes Video zeigt z.B. Fotos von Varianten des körpersprachlichen *Pacens* (matching, matching across), die der Trainer in einem kleinen Videobild erläutert. Danach wissen die Teilnehmer alles Wichtige rund um das Thema ▶

¹ INLPTA: International NLP Trainers Association, 1993 gegründet von Wyatt Woodsmall, Bert Feustel und Marvin Oka. Sie hat extra Richtlinien für Blended Learning in der NLP-Practitioner-Ausbildung entwickelt.

Ich gebe bewusst Privates preis: Im Webinar aus meinem Homeoffice streicht auch mal der Kater durchs Bild.

Rapport. Doch natürlich sind sie dadurch noch lange nicht in der Lage, *Rapport* selbst herzustellen.

Ausdrucksstarke Demos. Das Medium Video kann natürlich gut zeigen, wie das *Pacen* genau funktioniert, variantenreich und in unterschiedlichen Kontexten. Kurze Clips demonstrieren das *Pacing* in einer Besprechung, in einer Coaching-Situation, mit Kindern und dergleichen. Die Videos können immer wieder abgerufen werden, z.B. wenn die Teilnehmer Beobachtungsaufträge dazu bekommen: Was entdecken sie auf mimischer, körper-sprachlicher Ebene, was auf tonaler und was auf inhaltlicher Ebene? Der ganze Prozess kann äußerst kleinteilig auseinandergenommen und reflektiert werden.

Jetzt haben wir ein Vorbild vermittelt, wie das *Pacen* in der Praxis funktioniert, nun geht es um die Kompetenz.

Die unmittelbare Erfahrung. Erst durch das Üben und Probieren werden Fähigkeiten aufgebaut. In Online-Kursen haben die Teilnehmer den Auftrag, sich ein bis zwei Buddys für den Zeitraum der Ausbildung zu suchen, mit denen sie die Interventionen üben können. Roland und Conny aus unserem Eingangsbeispiel sind so ein Paar. Die Teilnehmer kennen die Übungen noch nicht, sodass die

Situation durchaus realen Bedingungen entspricht. Dennoch ist es ein geschützter Rahmen, um sich zu erproben. Die

Übungs-Sequenzen werden beispielsweise auf Video aufgenommen (mit den Smartphones geht das gut) und auf der kurseigenen Lernplattform online gestellt. Die anderen Teilnehmer und natürlich die Trainer geben dazu Feedback.

In einer Variante verfolgen die Teilnehmer die Übung live in den wöchentlichen Webinaren. Hier wird die Webcam einfach so hingestellt, dass wir alle direkt dabei sein können, wie in der eingangs beschriebenen Situation. Nicht jede Partneraufgabe muss aufgezeichnet werden, auch in Präsenz-Seminaren können die Trainer nicht überall dabei sein. Der Auftrag lautet jedes Mal, dass sowohl der Übungspartner (hier Conny) als auch der Übende (Roland) die Übung nach bestimmten Kriterien reflektieren und diese Reflexion entweder direkt an die Trainer schicken oder auf der Lernplattform zur Diskussion stellen. Auf diese Weise verfolgen die Trainer den Entwicklungsstand und können gezielt unterstützen.

Individuelles Feedback. Feedback hat in Online-Kursen große Bedeutung. Der Teilnehmer erhält es zu nahezu jeder Aufgabe, und sei es nur eine Reflexion. Beobachtet die Trainerin z.B., dass Roland sich beim *Pacen* zu schnell angleicht, bekommt er dies klar zurückgemeldet zusammen mit dem Auftrag, bei mindestens drei Gelegenheiten im Alltag sein *Pacen* bewusst zu verzögern. Und er soll die Trainer darüber informieren, was sich dadurch verändert.

Nicht nur die Trainer geben Feedback, auch die Teilnehmer untereinander. Auf diese Weise schärfen sie ihre Wahrnehmung, ihre Beobachtungsga-

be und natürlich das Feedback-Geben enorm. Die Trainer können die Qualität der Feedbacks (inhaltlich, formal und sprachlich) beobachten und eingreifen.

Vielfältige Aufträge. Der Großteil des Lernens erfolgt nicht geballt an einem Wochenende, sondern in kleinen Häppchen über einen bestimmten Zeitraum. In der NLP-Ausbildung werden alle zwei Wochen neue Themen vermittelt mit entsprechenden Übungsaufgaben, für die sich die Teilnehmer die Zeit frei einteilen können. So gibt es permanentes Anwenden. Dazu zählen Rollenspiele, Partner-Übungen und auch Beobachtungsaufgaben, etwa zu den bevorzugten Wahrnehmungskanälen von Gesprächspartnern, in einem Video auf der Lernplattform, um dann selbst entsprechend *pacen* zu können. Oder TeilnehmerInnen stellen eigene kurze Texte online, in denen sie ein bis zwei Kanäle sprachlich bedienen und die anderen Teilnehmer filtern diese dann heraus.

Lernen in Alltagssituationen. In der Blended Learning-Variante zielen viele Aufgaben darauf ab, das Gelernte nicht nur mit dem Übungspartner, sondern auch im Alltag anzuwenden und dies schriftlich zu reflektieren. Das kann im Falle des *Pacing* ein Nachbar, eine Kollegin oder ein Verkäufer sein, Menschen, zu denen man bisher ein neutrales, womöglich auch weniger gutes Verhältnis hatte. Das ermöglicht ein intensives Verankern des Gelernten.

Lernen am Vorbild. Natürlich dienen wir als Trainer mit unseren kommunikativen und sozialen Kompetenzen unseren Teilnehmern als Vorbild. In



meinen Feedbacks passe ich mich in Wortwahl, Wahrnehmungskanal, Satzlänge usw. meinem Gegenüber an. Wer ellenlange Rückmeldungen schreibt, würde sich durch einen Zweizeiler von mir eher vor den Kopf gestoßen fühlen. Ein wortkarger Schreiber wäre erschlagen durch ein extrem detailliertes Feedback. Auch in den Webinaren, in denen wir uns ja wöchentlich sehen und hören, gehört das *Pacen* zum Alltagsgeschäft.

Lernen durch das Erleben von Zugehörigkeit zu einer Gruppe. Je positiver das Gruppenerleben ist, desto förderlicher für das Lernen. Die Teilnehmer öffnen sich, stellen Fragen und sind experimentierfreudig. Wie entsteht ein Gruppengefühl, wenn die anderen doch ganz woanders sind und sich keiner persönlich kennt?

Nähe in der virtuellen Welt

Als Trainerin habe ich einige wirkungsvolle Hebelpunkte dafür. Zunächst: Es gibt eine feste Gruppe, das heißt, alle starten zur selben Zeit. Die Gruppe sollte bis maximal 12 Teilnehmer umfassen. Jede zweite oder dritte Übung ist eine Teamaufgabe mit Übungspartnern oder in Kleingruppen, die z.B. für die andere Gruppe zu einem Thema ein Quiz entwickelt, das in einem Webinar oder auf der Lernplattform gespielt werden kann. Wir treffen in der Regel wöchentlich in Webinaren zusammen. Persönliche Themen haben in der Gruppe Platz, auch zum Stand der Umsetzung von Inhalten oder zum Plaudern.

Als Trainerin gebe ich in Online-Trainings bewusst mehr Privates preis als in Live-Trainings: von meiner Freizeit, vom Wochenende. Im Webinar – meist aus meinem Homeoffice – streicht auch mal der Kater durchs Bild oder ich schicke ein Foto von der jüngsten Bergwanderung herum. Das schafft Nähe in der virtuellen Welt. Es dauert nicht lange, bis auch die Teilnehmer sich öffnen.

Wer NLP-Kurse online plant, kann in Testkursen wichtige Erfahrungen sammeln. Wir lernten damals dabei

sehr viel. Unsere erste komplette NLP-Ausbildung ließen wir von einem NLP-Trainer beobachten und wir hatten als Teilnehmerin eine eLearning-Expertin der Fernuni Hagen dabei, die ein kritisches Auge auf die Umsetzung warf. Damals richteten wir es ein, dass die Online-Teilnehmer zusammen mit Teilnehmern aus einer klassischen Ausbildung ihren Abschluss machten. Ein externer NLP-Lehrtrainer nahm die Prüfung mit ab und schätzte in einem Blind-Test die Ergebnisse ein. Er konnte bei keinem einzigen Absolventen sagen, ob er ein Online- oder „normaler“ Seminar-Teilnehmer war. Alle zeigten ein gleich hohes Niveau, auch im praktischen Teil.

Dies war für uns der Startschuss, Blended Learning-Ausbildungen standardmäßig als Lernvariante anzubieten. Bisher sind sie leider nur von der INLPTA zertifizierbar. Wir hoffen darauf, dass der DVNLP in nächster Zeit nachziehen wird. ◀◀



Zur Autorin

Iris Komarek

NLP-Lehrtrainerin (DVNLP und INLPTA), eTrainerin, Lerncoach-Ausbilderin, Suggestopädin, Gedächtnistrainerin. Sie bietet seit 2004 zertifizierte NLP-Practitioner als Blended Learning-Variante an.



ÜBER DIE GRENZE GEHEN

„Etwas mehr Vision ... und Parteinahme für die Menschlichkeit“. Ein Nachruf auf Bernd Isert (1951–2017).

VON LUDGER BRÜNING

Kaum einer hat in so vielfältiger Weise die mitteleuropäische Coaching-Landschaft mit seinen Anregungen und Impulsen geprägt wie Bernd Isert. Lebenswegarbeit und der „Weg über die Grenze“ zählten zu den zentralen Elementen von Bernds Arbeit, seinen Coachings und Coaching-Ausbildungen. Bernd war und blieb bis zuletzt Grenzgänger und Suchender, Brückenbauer und Querdenker, Entwickler und Integrator. Der Weg über die Grenze mag für seine systemische Veränderungsarbeit überhaupt stehen: Was möchtest du verlassen? Wofür bist du dankbar? Wo sind noch Rechnungen offen, die du begleichen solltest, bevor du gehst? Wo möchtest du hin? Was erhoffst du dir? Was brauchst du dazu? Was und wen wirst du vermissen? Wer kann dir helfen?

Und wenn du an die Grenzkontrolle kommst, hast du genug Liebe, Ordnung und Erkenntnis dabei?

Bernd wuchs in der DDR auf und studierte dort Kybernetik und Systemtheorie. Er spielte in zwei Bands und interessierte sich für Lyrik. Rückblickend legte dies die Basis für sein späteres Tun: die Fähigkeit in Strukturen und Systemen zu denken, den richtigen Takt und die richtigen Worte zu finden, sich auch außerhalb gewohnter Bahnen zu bewegen und neue Wege zu eröffnen. Nur war in der DDR eigenständiges Denken nicht gefragt. Sein Weg führte in die berüchtigte Stasi-Haftanstalt Bautzen. Vielleicht war dies die prägendste Erfahrung.

Als er 1981, mit 30 Jahren, in die Bundesrepublik übersiedeln durfte, rückten für ihn Möglichkeiten des Heilens und Helfens in den Mittelpunkt, und es blieb ihm ein tiefes Bedürfnis nach Freiheit, das manches erleichterte und anderes erschwerte. Er beschäftigte sich mit Kinesiologie, wurde Professional Health Provider und Heilpraktiker für Psychotherapie, befasste sich mit dem lösungsfokussierten Coaching nach Steve de Shazer und vielem anderen, etwa NLP, Hypnotherapie,

Aufstellungsarbeit. Er nutzte die Elemente spielerisch, oft wie beiläufig. Und war sich doch ihrer tiefen Wurzeln bewusst.

Einer seiner Grundsätze lautete „Lösungen lauern überall“. Er glaubte nicht an einzelne Methoden, sondern daran, dass man von jeder Methode etwas lernen kann. Standard-Formate lehnte er ab und arbeitete dagegen „sehr individuell und kontextabhängig.“ Methodenvielfalt und lösungsfokussierte Flexibilität lehrte er auch in seinen Seminaren: wie man etwa eine Aufstellung in eine Figuren-Aufstellung überführt und umgekehrt oder wie man eine Timeline-Arbeit als Figuren-Aufstellung anlegt. Dieser System-Dialog, den er besonders gern als Lösungsarbeit mit Playmobil-Figuren durchführte, wurde sein Markenzeichen.

Bernd besuchte ab 1983 NLP-Kurse u. a. bei Gundl Kutschera, Thies Stahl, Gunter Bayer und Richard Bandler. 1985 gab er seinen ersten Einführungskurs zum NLP im Rahmen des Studium Generale der Universität Freiburg und ab 1986 hatte er Ausbildungsgruppen in Freiburg, Berlin, Bremen, Köln, Graz, Zürich und München. Seit 1990 veranstaltete er mit dem 1986 von ihm gegründeten Forum für Metakommunikation die ersten deutschsprachigen NLP-Camps. Er beteiligte sich 1992 an der Gründung der German Association for Neuro-Linguistic Programming (GANLP) und 1996 an der Gründung der Nachfolgeorganisation, dem DVNLP, zu dem auch die 1981 von Thies Stahl gegründete Deutsche Gesellschaft für Neuro-Linguistisches Programmieren (DGNLP) und Gundl Kutscheras Resonanzgruppe beitraten. Bernd war 17 Jahre Mitglied der ECA und gehörte als Vice President Brazil zu ihrem Auslandspräsidium. In der zweiten Hälfte der 90er-Jahre wandte er sich verstärkt der Aufstellungsarbeit und systemischen Fragen zu. Und er trat ähnlich wie Robert

Dilts für ein systemisches NLP-Verständnis ein. Seinen Ansatz nannte Bernd zwischenzeitig Neuro-Linguistische Prozessentwicklung (NLP-e). Mit seiner ethischen Grundhaltung war der Begriff des Programmierens nicht vereinbar. Er wünschte sich eine kritische Auseinandersetzung der Community mit der eigenen Geschichte und den eigenen Werten. Er sprach sich gegen „Machbarkeitswahn“ und „McDonald’s-NLP“ aus, gegen „Verramsung durch Billiganbieter mit High Speed auf niedrigem Niveau“ und ebenso gegen Vereinnahmungen von NLP und gegen curriculare Überregulierung.

Er plädierte für neue Modelingvorhaben, eine Integration neuer Methodenansätze und damit auch für einen weitergefassten DVNLP.¹ Bernd rieb sich am NLP und am Verband, dessen Ehrenmitglied er war, und blieb gerade durch seine konstruktive Kritik als nachdenklicher Mahner ein wichtiger Impulsgeber. 2014 schrieb er mir auf meine Frage, wie er sich die Entwicklung des NLP wünsche: „Etwas mehr Vision und weniger Anpassung und Dienstleistungs-Mentalität, etwas mehr Parteinahme für Menschlichkeit und die Zukunft des Planeten. Echte Projekte, die überzeugen.“

Aus einem Sommercamp, das 1990 in der Nähe von Oldenburg mit zwei Programmen auf dem Hof Oberlethe und seinem Campingplatz begann, machte er eine der weltweit größten Sommerakademien. Nach Stationen in Portugal, Österreich und Ungarn findet sie seit 2006 im oberitalienischen Abano Terme statt, malerisch zu Füßen der Euganeischen Hügel. Dort kultivierte er das Ideal des Vernetzens, Voneinander-Lernens und Integrierens, was stets bekannte Größen zum Mitmachen anregte: unter ihnen Gunther Schmidt als Begründer der hypnosystemischen Veränderungsarbeit, Stephen Gilligan als Begründer des Generativen Coachings sowie Insa Sparrer und Matthias Varga von

Kibéd als Begründer der Systemischen Strukturaufstellungen.

Bernd suchte nicht das Extrem, wich ihm aber auch nicht aus. Als eine brasilianische Unternehmerfamilie ihn einmal um Hilfe bat, arbeitete er mit der versammelten Großfamilie generationenübergreifend die Vorgeschichte bis zur Einwanderung auf. Und trug schließlich durch nachträgliche Würdigung des Unrechts, das ihrer Urahnin von einem Teil der Familie widerfuhr, dazu bei, die Situation systemisch zu befrieden.

Bernd starb am 21. Januar 2017 nach kurzer Krankheit in Lagos, der größten Stadt Nigerias und des afrikanischen Kontinents. Er ist über eine letzte Grenze gegangen. Er hat vieles geschaffen, bewirkt und zurückgelassen, wofür wir dankbar sein können. Und er wird an vielen Plätzen fehlen: in Deutschland, in Italien, in Brasilien und anderswo. Fortexistieren werden Metaforum international und zahlreiche Formate. Sein größtes Vermächtnis ist die Haltung, mit der er arbeitete und lebte. Fortleben wird er in den Herzen all der vielen, denen er mit seinem tiefen Wohlwollen begegnete und mit denen er seine Zuversicht teilte. ◀◀



Zum Autor

Dr. Ludger Brüning

Certified Business Trainer / Business Coach, Lehrtrainer / Lehrcoach (ECA) und NLP-Lehrtrainer und Master Coach, DVNLP. www.bruening-training.de

¹ Vgl. hierzu Bernd Isert: NLP gestern heute morgen – Wurzeln, Richtungen und Perspektiven einer Methodologie. [Vortrag auf dem DVNLP-Kongress am 30.10.2016 in Stuttgart.] DVD. Roge: AV Recording Service 2016. (58:13-1:00:10)).



REGELMÄSSIGE DOSIS POSITIVER EMOTIONEN

Positive Psychologie
und betriebliches
Stressmanagement.

VON DENNIS JOHN,
DANIELA BLICKHAN
UND ANNETTE SCHEDER

Die Positive Psychologie ist eine aufstrebende Wissenschaft innerhalb der akademischen Psychologie, die auch in Unternehmen zunehmend auf Interesse stößt. Der entscheidende Vorteil der Positiven Psychologie im Vergleich zu anderen Ansätzen zum Stressmanagement und zur Resilienzförderung ist, dass sie wissenschaftlich fundierte Methoden anbietet. Zahlreiche Studien belegen, dass die Positive Psychologie nicht nur die psychische Gesundheit und das Stressmanagement fördert, sondern auch präventiv vor Burn-out oder Depression schützt.

Als erste gesetzliche Krankenkasse bietet die AOK Bayern ab 2017 im Rahmen der Förderung der psychischen Gesundheit Workshops, Seminare und Kurse aus dem Themenspektrum der Positiven Psychologie an. Dabei lernen die TeilnehmerInnen ihre Stärken und Werte kennen und erleben die Wirksamkeit von Methoden der Positiven Psychologie.

Interessant für Unternehmen

Was macht die Positive Psychologie für Unternehmen so interessant? Die Positive Psychologie untersucht in erster Linie, was zu einem guten, gelingenden und lebenswerten Leben beiträgt. Vorreiter Martin Seligman forderte, dass sich Psychologen inten-

siver damit beschäftigen, wie Menschen persönlich wachsen und sich weiterentwickeln können – und sie dabei unterstützen.

Ein zentrales Thema der Positiven Psychologie sind positive Emotionen, ihre Wirkung und ihre Förderung. Dass positive Emotionen nicht nur zum persönlichen Wachstum beitragen, sondern auch Produktivität und Leistungsfähigkeit steigern, verdeutlicht die Broaden & Build-Theorie von Barbara Fredrickson (2011, deutsch: „Erweitern und Aufbauen“). Nach Fredrickson verändern positive Emotionen die Art und Weise, wie unser Gehirn Informationen verarbeitet: die Wahrnehmung erweitert sich, der Fokus richtet sich auf das große Ganze und die Reaktionszeit verkürzt sich. So erweitert sich durch positive Emotionen unsere Sicht auf die Welt, und dies unterstützt langfristig geistige Flexibilität, Kreativität und Resilienz.

Für eine solche positive Entwicklung ist weniger die absolute Intensität der guten Gefühle entscheidend als vielmehr ihre Häufigkeit. Fredrickson vergleicht positive Gefühlsmomente deshalb mit der Ernährung: Positive Emotionen sind für sie die „Nährstoffe geistiger Gesundheit“. Für körperliches Wohlbefinden sollten Menschen regelmäßig Nährstoffe zu sich nehmen – „eine Portion Broccoli pro Jahr garantiert auch noch keine körperliche Gesundheit“. Und so ist auch für die psychische Entwicklung eine regelmäßige „Dosis“ positiver

Emotionen entscheidend. Der Effekt solcher positiven Momente liegt in ihrer Akkumulation. Menschen bauen persönliche Ressourcen auf, die alle Bereiche ihres Erlebens umfassen. Positive Gefühle erweitern unsere Gedanken- und Gefühlswelt und tragen so zum Aufbau dieser Ressourcen bei.

Rolle der Krankenkassen

Die gesetzlichen Krankenkassen fördern Maßnahmen zum „multimodalen Stressmanagement“ gemäß dem GKV-Leitfaden Prävention.¹ Entsprechende Kurse zielen darauf ab, das Erleben von Stress auf verschiedenen Ebenen zu verhindern bzw. zu reduzieren: Es geht dabei um Strategien, Stressoren zu vermeiden, um kognitives Stressmanagement, etwa das Nachdenken darüber, wie wir Belastungssituationen bewerten, sowie um Maßnahmen des sogenannten palliativ-regenerativen Stressmanagements mit Methoden der Entspannung wie Autogenem Training oder Achtsamkeit.

Die Positive Psychologie hat einfache, alltagstaugliche Interventionsmethoden entwickelt, die Menschen darin unterstützen, ihre Stärken einzusetzen, Ressourcen und Potenziale voll auszuschöpfen und so – auch in der Auseinandersetzung mit beruflichen oder privaten Krisen – ein erfülltes Leben zu führen. Vor allem können sie leicht in den beruflichen Alltag integriert werden. Hier zwei Beispiele. ▶

1 https://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/presse/publikationen/Leitfaden_Praevention-2014_barrierefrei.pdf

Belastende Gedanken werden hinterfragt und an ihrer Stelle neue Bewertungsmuster aufgebaut.

Beispiel 1: positive Zukunftserwartungen

Für die Bewältigung kritischer Lebensereignisse, schwieriger Lebenslagen oder Traumata hat sich im therapeutischen Kontext die Methode des expressiven Schreibens bewährt. Auch Stressmanagementkurse greifen darauf zurück. Die heilsame Wirkung liegt dabei in der intensiven gedanklichen Auseinandersetzung mit dem stressauslösenden Ereignis und neuen Einsichten begründet, die damit einhergehen (Pennebaker, 2009).

Eine Variante des expressiven Schreibens im Rahmen der Positiven Psychologie bezieht sich auf das Schreiben über positive Ereignisse. In einer Evaluationsstudie schrieben die Studienteilnehmer über vier Tage hinweg für jeweils 20 Minuten über ihre persönliche positive Zukunftsvorstellung (*best possible self*). Dabei sollten die Teilnehmer davon ausgehen, dass sie bis zum gewählten Zeitpunkt in der Zukunft ihre eigenen Stärken bestmöglich eingesetzt hatten, um ihre persönlichen Ziele zu erreichen. Dieses Schreiben über die eigene bestmögliche Zukunft steigerte

nicht nur das subjektive Wohlbefinden der Teilnehmenden, sondern es hatte auch positive Effekte auf ihre körperliche Gesundheit, die sogar langfristig erhalten blieben.

Beispiel 2: Positiv-ABC

Im kognitiven Stressmanagement wird oft die sogenannte „ABC-Methode“ eingesetzt, die aus der rational-emotiven Therapie bekannt ist. Dabei geht es darum, belastende Gedanken zu hinterfragen und an ihrer Stelle neue Bewertungsmuster aufzubauen. Auch diese Methode lässt sich auf positive Ereignisse übertragen (John, Geißer, Scheder, 2016).

Mit der Übung „Positiv-ABC“ lernen Menschen, positive Ereignisse bewusster als bisher wahrzunehmen: Der Teilnehmende erinnert sich an ein freudiges Ereignis (auslösendes Ereignis A: „Wann hatten Sie das letzte Mal ein tolles Erlebnis im Beruf?“) und macht sich im nächsten Schritt bewusst, welche positiven Effekte die Situation auf der Gefühls- und Verhaltensebene ausgelöst hat (Konsequenz C: „Luftsprung, inneres Strahlen“). Danach werden die eigenen Gedanken bewusstmacht, die diese Situation begleitet haben (Bewertung B: „Das habe ich super gemacht!“). Dieses Vorgehen hilft einerseits dabei, das schöne Ereignis noch einmal in Gedanken nachzuerleben – was die Stimmung durchaus heben kann. Andererseits macht es deutlich, wie wichtig persönliche Bewertungen und Denkmuster (B) sind, wenn es um die Verknüpfung von objektiven Ereignissen (A) und positiven Emotionen als Konsequenzen (C) geht.

Der achtsame Genuss-Spaziergang

Diese Übung verbindet körperliche Bewegung mit bewusster Wahrnehmung angenehmer Eindrücke auf einem Spaziergang. Dabei ist nicht entscheidend, in welcher Umgebung man unterwegs ist, sondern die innere Einstellung, bewusst auf das Schöne, Neue und Besondere zu achten. Es kann interessant sein, eine sehr vertraute Umgebung plötzlich mit ganz neuen Augen zu sehen.

Wie geht das?

Machen Sie einen Spaziergang von mindestens 20 Minuten Dauer, damit Sie sich innerlich auf das bewusste Genießen umstellen können. Wählen Sie ein Tempo, das es Ihnen ermöglicht, die Umgebung bewusst wahrzunehmen. Der Fokus liegt auf dem Schönen im Außen und dem bewussten Genießen im Innen. Sie können die Wirkung des Genussspaziergangs noch steigern, wenn Sie als Abschluss Ihre Eindrücke kurz schriftlich reflektieren. Rufen Sie sich dafür die Besonderheiten ins Bewusstsein.

Warum wirkt das?

Das Ziel der Übung ist es, den Genussspaziergang als selbstverständliche innere Einstellung zu integrieren, sodass jeder Weg im Alltag – sei es der zur Bushaltestelle, zum Zug oder zu alltäglichen Besorgungen – zu einem potenziellen Genussspaziergang wird. Auf positive Aspekte in der Umwelt und in der Natur zu achten stärkt die positive Grundhaltung und das Erleben positiver Emotionen (Blickhan, 2015).

Vorreiter in Deutschland

Diese und andere Übungen (siehe Kasten auf Seite 52) werden AOK-Mitglieder in Bayern künftig im Kurs „Gut mit sich umgehen“ lernen. Die AOK Bayern hat dafür gemeinsam mit dem Inntal Institut gut 40 Kursleiter geschult, die diesen Kurs 2017 flächendeckend in ganz Bayern anbieten. Dies geschieht einerseits in Abendkursen, zu denen sich Versicherte einfach und kostenfrei anmelden können. Zusätzlich führen die Kursleiter für die AOK Bayern in Betrieben und Firmen Kompaktseminare für Mitarbeiter und Führungskräfte durch.

Der Kurs „Gut mit sich umgehen: Praxiskurs Stressbewältigung mit den Methoden der Positiven Psychologie“ wurde vom Inntal Institut entwickelt und gemäß dem GKV-Leitfaden Prävention evaluiert und als Kurs zur Prävention psychischer Erkrankungen zertifiziert. Er bildet die Grundlage für das Kursangebot der AOK Bayern. Damit steht nun für die Mitglieder der gesetzlichen Krankenkassen erstmals ein erstattungsfähiger Präventionskurs basierend auf den Methoden der Positiven Psychologie zur Verfügung.

Alle Kursleiter verfügen gemäß den Vorgaben des GKV-Leitfadens Prävention über einen psychosozialen Studienabschluss (beispielsweise in Sozialpädagogik oder in Psychologie) und über umfangreiche Vorerfahrungen im Rahmen von Entspannungs- und Stressmanagementkursen. In den dreitägigen Schulungen im November und Dezember 2016 erweiterten sie ihre Kompetenzen im Bereich Stressmanagement um aktuelle Erkenntnisse aus der Positiven Psychologie. Nun sind sie gut gerüstet, um als Fachkraft für die AOK Bayern im Bereich Positiver Psychologie zu starten. Dieses Projekt ist deutschlandweit einzigartig und startet in Bayern. Die AOK Bayern rechnet mit starker Nachfrage und gut besuchten Kursen. Ziel ist es, die Positive Psychologie fest in der bayerischen und deutschen Präventionslandschaft zu verankern. ◀◀



Zu den AutorInnen

Dr. Dennis John

AOK Bayern, Referent für psychosoziale Gesundheitsförderung.



Dr. Daniela Blickhan

Trainerin, Coach und Beraterin. Leiterin des Inntal Instituts.



Dr. Annette Scheder

AOK Bayern, Leiterin des Bereichs Gesundheitsförderung.

LITERATUR

Daniela Blickhan: Positive Psychologie. Ein Handbuch für die Praxis. Junfermann, 2015

Barbara Fredrickson: Die Macht der guten Gefühle: Wie eine positive Haltung Ihr Leben dauerhaft verändert. Campus, 2011

Dennis John, Nadine Geißer & Annette Scheder: Denkmuster im Unternehmen reflektieren: Qualitative Evaluation des Stressmanagement-Seminars „Think Positive“. In: Fehlzeiten-Report 2016. Springer Verlag

James Pennebaker: Heilung durch Schreiben. Huber, 2009

Martin Seligman: Flourish – Wie Menschen aufblühen: Die Positive Psychologie des gelingenden Lebens. Kösel, 2012



WAS KANN ICH DEM LEBEN GEBEN?

Die Sinnfrage im Coaching, angeregt von Philosophie, Spiritualität und Lebenspraxis.

VON **BJÖRN MIGGE**

Coaching befasst sich klassischerweise mit Erfolg in verschiedenen Dimensionen von Glück, Einfluss, Geld, Gelingen. Es erfasst Ist- und Soll-Zustände, klärt das Ziel der Zusammenarbeit zwischen Klient und Coach und nutzt geeignete Methoden, um es zu erreichen. Viele Coaching-Vereine haben das in ihrer Coaching-Definition in unterschiedlichen Worten festgehalten. Philosophische Praxis und existenzielle Beratung folgen dieser Me-

tatheorie oder Methodik manchmal nicht. Sie behaupten dagegen, dass Diagnostik, Zielformulierung, Methodik und Tools und die Ausrichtung auf „Erfolg“ ungeeignete Wege sind, etwa existenzielle Fragen zu klären. Es fehle die Freiheit, weil der Coach sich innerhalb eines Modells bewegt und damit den Klienten einengt. Das sinnorientierte Coaching nimmt eine Zwischenposition ein, indem es sich auf Traditionen der Philosophie bezieht, eine große Offenheit pflegt, dabei aber nicht jede Methodik oder

Strukturierung aus der psychologischen Praxis beiseitelegt. Es schafft Raum für das Fühlen und die Nachdenklichkeit und ermöglicht Menschen mit ihrem Sein (und nicht nur dem messbaren Tun!), mit ihrem Wesen und ihren Werten in Kontakt zu treten. Eine Säule ist die Logotherapie und Existenzanalyse Viktor Frankls. Sie stand der Philosophie schon immer nahe und findet auch unter Coaches Freunde; ebenso wie Gedanken und Strömungen aus der Existenzphilosophie. Existenzielle Perspektiven wer-

den das „normale Coaching“ sicher nicht ersetzen, können aber wertvolle Anregungen liefern.

Sinn statt Erfolg

Immer mehr Menschen suchen nach sinngebenden Lebensentwürfen statt nach Erfolg. Mit Sinn ist hier nicht der große metaphysische, ontologische oder religiöse Erklärungsversuch des Universums gemeint, sondern das alltägliche Gefühl im Herzen und im Bauch, persönlich auf dem richtigen Weg zu sein, in einem Leben, das mit den empfundenen Werten übereinstimmt. Es geht nicht darum, in sozialen Netzwerken zu posten, welche Werte man toll und welche Taten man richtig findet. Es geht nach den Worten Frankls um ein Erleben und Handeln aus dem Sinnkompass des Gewissens heraus.

Viele Klienten kommen mit Sinnfragen ins Coaching oder in die Beratung. Manche haben ein schweres Erlebnis zu verarbeiten, andere das Gefühl, am Leben vorbei zu leben. Seelsorge befasst sich zum Teil mit diesen Fragen. Manchmal tauchen sie auch in einer Psychotherapie auf.

Wohin kann ich gehen, wofür, wozu soll ich jetzt leben?

Doch an wen sollen sich Klienten mit ihren Fragen wenden, die keinen geistlichen Beistand suchen oder die nicht krank sind? Eine Möglichkeit hierfür bieten Logotherapeuten und Existenzanalytiker, unter denen sich etliche Pastoren oder Priester befinden, und vereinzelt philosophische Praktiker.

In den USA und Großbritannien gibt es außerdem den Beratungsansatz des Existential Counselling (existenzielle Beratung), den insbesondere Emmy van Deurzen vertritt. Diese Beratungsansätze befassen sich mit dem Sinn des Lebens – aber mehr noch mit der Frage, wie ein sinnhaftes, erfülltes und zufriedenes Leben gelebt werden kann. Dabei beruft sich das Existential Counselling sehr bewusst auf die Gedankenströmungen europäischer Existenzphilosophie und nicht auf die Methodik der Psychologie oder Wirtschaftsberatung. Der sehr einflussreiche amerikanische Therapeut und Autor Irvin Yalom hat eine eigene

existenzielle Perspektive entwickelt, die sich nicht so streng an der europäischen Existenzphilosophie orientiert.

Typische Sinnfragen

Krankheit und der Tod naher Menschen, Schuld, das Erleben von Perspektiv- und Hoffnungslosigkeit, ein Not-Stopp – in solchen Situationen befassen Menschen sich mit grundlegenden Fragen:

- Wohin kann ich gehen, wofür, wozu soll ich jetzt leben?
- Wofür war das Bisherige gut, wenn es nun genommen ist?
- Was oder wer trägt mich jetzt und gibt mir Mut zum Leben?
- Wer bin ich wirklich? Wer sind die anderen?
- Gibt es ein gutes Leben ab jetzt?

Für die Arbeit mit diesen Klienten gibt es unter anderem das Frankl-Kreuz (siehe Abbildung), das das Nachdenken in zwei Dimensionen eröffnet: in der Erfolgsdimension und der Sinndimension. Zunächst wird mit der Klientin, dem Klienten geklärt, wie sie Erfolg bisher definiert haben. Oder welchen Definitionen von außen sie bisher gefolgt sind. In der Sinndimension wird dann geklärt: Wie und wo im Erleben und Handeln kann ich Sinnhaftigkeit erfassen? Und wie und wo im Körper, mit welchen Emotionen mache ich die Erfahrung von Sinn? Bezogen auf ein Anliegen oder eine Lebenssituation können sich die Klienten dann in den beiden Dimensionen verorten und auch Tendenzen und mögliche Entwicklungswege erkennen.

Was sinnorientiertes Coaching leistet

Mit dem Sinn, um den es im sinnorientierten Coaching haupt- ▶

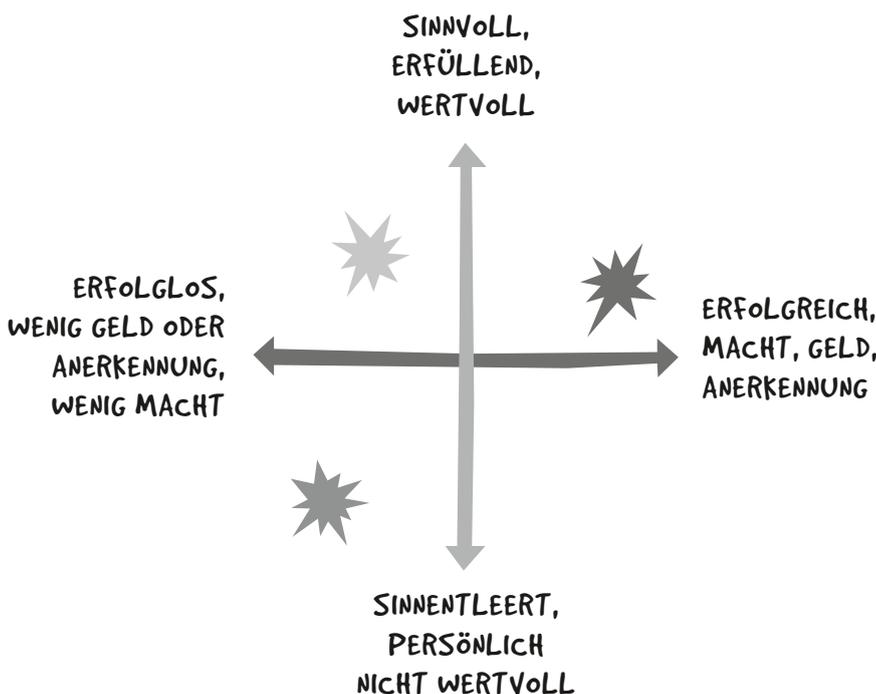


Abb. aus Migge: Sinnorientiertes Coaching. Beltz, 2017. S. 292

Elemente der Geistigkeit	Automatisches Leben	Existenzielles Leben
Gestaltungskraft, Intentionalität	Wie/wer bin ich jetzt: faktisch?	Wie/wer kann ich sein: fakultativ, von meinem Potenzial her?
Werte-verwirklichung	Werte der „Gesellschaft“, Vorgaben der Gruppe, der man zugehört, Prinzipien der Eltern (ich muss, soll). Ich rede über Werte (z. B. in Facebook).	Steuert mich mein Sinn-Organ, das „Herz“? Lasse ich mich durch dessen Werte leiten? Ich verwirkliche Herzenswerte, indem ich das Schöne und Gute in mich einfließen lasse (Erleben) und indem ich schöpferisch und tätig Werte in die Welt gebe.
Freiheit leben	Gehe ich die vorgeschriebenen Wege und lasse antrainierte einengende Gewohnheiten, Ängste, andere, Elternstimmen ... entscheiden?	Wo sehe ich Wahlmöglichkeiten und Optionen, was ist das Potenzial der Situation, die Entwicklungs-Möglichkeit, wie entfalte ich darin meine Werte (Erleben, Schaffen, Einstellung)?
Trotzmacht des Geistes und Selbstdistanz	Lasse ich mir von meinen Ängsten, Beschränkungen, Gedanken „alles gefallen“?	Wie lehne ich mich mit Mut und Trotz gegen selbstauferlegte Begrenzungen auf und gehe stattdessen einen Weg, den ich sinn- und wertvoll finde?
Verantwortung übernehmen und Transzendenz	Verlange ich Erlösung und Antworten vom Leben und von anderen Menschen? Nehme ich mich übertrieben und egozentrisch wichtig?	Ich suche stattdessen danach, was ich dem Leben geben und wie ich ihm antworten kann. Was führt über mich und meine Begrenztheit hinaus? Kann ich mich von meinem kleinlichen Denken und Handeln distanzieren und alles aus einer achtsam-distanzierten Warte mit Liebe betrachten?
Liebe und Hoffnung	Ich kann streng, grollend, ängstlich, einengend, sorgenvoll, neidisch, fordernd sein, mit mir und anderen.	Ich kann tun, was auch meinem Herz gut tun würde: alles aus dem Blickwinkel von Liebe sehen, mit Verständnis, Hoffnung, mit der Perspektive von Entwicklung und Zukunft.
Urgrund	Ich habe feste Gedanken dazu, ich halte mich an Lehrtraditionen und Prinzipien, die ich erlernt habe.	Ich nehme achtsam und intuitiv wahr, was mich berührt, was mich staunen lässt und ergreift.

(Tab. aus Migge: Sinnorientiertes Coaching, S. 274 f.)

sächlich geht, meine ich nicht den allumfassenden oder religiösen Sinn, sondern den alltäglichen, der nach einem guten oder geglückten Leben fragt, das dem wirklichen Wesen des jeweiligen Menschen entspricht.

- Wofür ist das gut, was ich gerade mache?
- Wie soll ich auf die Anfrage, die mir das Leben jetzt stellt, reagieren?
- Was erfüllt mich?
- Was gibt meinem Leben Ziel und Richtung im Konkreten?

- Wofür lohnt sich mein Alltag?
- Was motiviert mich?

Das alles sind Fragen des subjektiven Sinns im Leben. Manche meinen, dass man dann lieber nicht von Sinn sprechen sollte, sondern zum Beispiel von Erfüllung, Zufriedenheit, Ausgeglichenheit, Selbstgenügsamkeit, vom In-sich-Ruhen, von Authentizität.

Es geht eher um Grundsätzliches: Erfüllt dich dein bisheriger Weg, was soll dich als Mensch ausmachen, wie

möchtest du mit anderen wirklich zusammenleben, was ist dein Beitrag, den du in dieses Leben geben möchtest? Diese Fragen bringen Ruhe und Nachdenklichkeit in das Leben eines Klienten und sie erweitern den Blick über den Alltag hinaus auf eine Perspektive und auf Themen, die mit einem geglückten Leben verbunden sind. Die Antworten entwirft jeder Klient selbst, und das geht am besten, wenn er mit seinem Gegenüber auf wertschätzende Weise diskutiert und

sich im Dialog hinterfragen und anregen lässt.

Elemente der Geistigkeit

Viktor Frankl ging davon aus, dass der Mensch nicht nur körperlich und psychisch existiert, sondern eine weitere Qualität entfaltet, die er Geistigkeit nannte. Damit umschrieb er Werte, künstlerische Schaffenskraft und Akte der Selbsttranszendenz, was wiederum bedeutet, etwas zu leben und in die Welt zu geben, das den eigenen Kreis überschreitet und weit über einen Einzelnen hinausreicht. Mit Klienten kann anhand praktischer Lebenssituationen überprüft werden, ob sie automatisch leben oder aus ihrem Herzen heraus. Die nebenstehende Tabelle listet die Elemente der Geistigkeit auf, die auch im existenziellen Coaching eine Rolle spielen können.

Das moderne Thema des Lebenssinns im Coaching hat sich, wie eingangs schon erwähnt, in der Auseinandersetzung mit der Existenzphilosophie entwickelt. Daher ist es für Coaches, die Klienten in Sinnfragen begleiten, hilfreich, die Grundzüge dieser philosophischen Strömungen zu kennen. Besonders fündig werden die Kolleginnen und Kollegen beim Wiener Psychiater und Neurologen Viktor Frankl, der als Jude mehrere Konzentrationslager überlebte und die Sinn-Frage als zentrales Motiv in seiner Logotherapie und Existenzanalyse aufgenommen hat.

Existenzielle Wende

Geben statt gewinnen und nehmen: Die Wirtschaft wird weltweit beherrscht vom Dogma des Wachstums und der Beschleunigung. Mit den Folgen einer Anspruchshaltung, die all das vernichtend beurteilt, was nicht auf der Wachstums- und Gewinnerseite steht. Menschen fragen danach, was sie bekommen können oder warum das Leben es nicht gut mit ihnen meint. Existenzielle Beratung dreht die Fragerichtung um. Frage nicht,

warum das Leben dich mit diesen Situationen konfrontiert oder was das Leben dir schenken soll. Frage lieber das Leben, was es hier für dich zu lernen gibt. Und was du dem Leben geben kannst. Was ist meine wertvollste Aufgabe hier?

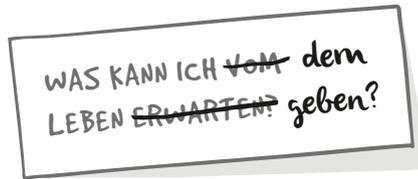


Abb. aus Migge: Sinnorientiertes Coaching. Beltz, 2017. S. 307

Auch in der Führung und in der Wirtschaft ist ein ruhigerer und besonnener Blick hilfreich. So hat ein Freund und Schüler Viktor Frankls, der Soziologe Walter Böckmann, die Logotherapie und Existenzanalyse auf die Führung und das Management angewandt. Von ihm stammt das Zitat: »Wenn du führen willst, musst du Sinn bieten«. Nicht allein durch Wachstum oder Macht- und Geldvermehrung, sondern durch einen wertvollen und sinnhaften Beitrag für die Welt. Unternehmen, die auf ein solches Wertefundament bauen, haben zufriedene Mitarbeiter und Kunden.

Glück, so meinte Viktor Frankl, kann niemals direkt angestrebt werden. Das Gefühl von Glück ist ein flüchtiger Gast in unserem Leben. Und Menschen, die so sehr glücklich sein möchten, spüren eher ein Scheitern, da dieser Wunsch nie so recht in Erfüllung geht. Das Gefühl eines glücklichen, gegliückten und sinnhaften Lebens freilich stellt sich als Nebeneffekt ein, und zwar für denjenigen, der nach den Werten des Herzens lebt und damit Sinn verwirklicht. Das gilt für einzelne Menschen, für Gruppen und sogar für Organisationen und Unternehmen. ‹‹



Zum Autor

Dr. Björn Migge

Hypnotherapeut, Coach und Trainer. Autor von Coaching-Lehrbüchern. Jüngste Veröffentlichung: „Sinnorientiertes Coaching“ (Beltz, 2017) und zusammen mit dem Fotografen Rudi Fränkle „75 Bildkarten Sinnorientiertes Coaching“. www.dr migge.de

LITERATUR

- Björn Migge: Sinnorientiertes Coaching, Beltz, 2016
- Irvin Yalom: Existenzielle Psychotherapie, EHP, 2010
- Emmy van Deurzen: Existential Counseling & Psychotherapy in Practice, Sage, 2012
- Alfried Längle u. Dorothee Bürgi: Existenzielles Coaching, Facultas, 2014



DER HALBE WEG

Systemische Aufstellungsarbeit mit NLP-Methoden beschreiben und vermitteln.

VON CHRISTIAN ROSENBLATT

Viele NLP-Anwender machen Erfahrungen mit der systemischen Aufstellungsarbeit und sind davon derart fasziniert, dass sie sie erlernen wollen. Beide Ansätze sind unter bestimmten Umständen auch kompatibel und können sich gut ergänzen.¹ An einschlägigen Weiterbildungsangeboten mangelt es nicht. Die meisten seriösen Ausbildungen ziehen sich über drei Jahre, denn eine Aufstellung zu leiten erfordert einiges an Wissen, Erfahrung und Prozesskompetenz.

Ein versierter NLP-Anwender freilich bringt schon einiges davon mit. Warum soll er also mit einem neuen System noch einmal ganz von vorne beginnen müssen? Tatsächlich ist es durchaus möglich, Aufstellungsarbeit vom NLP her zu denken, zu beschreiben und zu vermitteln.

Aufstellung durch die NLP-Brille betrachtet

Welche Kompetenzen zur Durchführung einer Aufstellung hat der NLPler aufgrund seiner Ausbildung also

bereits im Gepäck? Für eine Antwort beschreibe ich hier einige Aspekte der Aufstellungsarbeit mithilfe von NLP-Modellen und in NLP-Terminologie.

Rapport: Die Psychotherapie- und Coachingforschung belegt die zentrale Rolle einer guten Berater-Klienten-Beziehung. Dies gilt in besonderem Maße für die Aufstellungsarbeit. Grundvoraussetzung für eine gelungene Aufstellung ist ein exzellenter Rapport unter allen Beteiligten. Er erst ermöglicht die empathische Atmosphäre, in der selbst die Zuschauer so mitfühlen, als

¹ Siehe auch Christian Rosenblatt: „Die Lücke schließen“. In: PRAXIS KOMMUNIKATION, Heft 5/2016, und „Nicht nur sauber - sondern rein“. In: PRAXIS KOMMUNIKATION, Heft 1/2017

wäre das gerade bearbeitete Thema ihr persönliches. Wahrnehmungen und Sichtweisen der Anwesenden sind meist außergewöhnlich kongruent. Damit ein solcher Arbeitsrahmen überhaupt entstehen kann, muss der Leiter für den Rapport aller Beteiligten untereinander sorgen können.

Tranceinduktion: Ein Beobachter ohne Vorkenntnisse könnte sich wohl kaum einen Reim darauf machen, was in der Aufstellung gerade geschieht: Alle Teilnehmer sind hochfokussiert und scheinen sich auf etwas zu beziehen, das zwar im Raum nicht vorhanden ist, aber doch existiert. Menschen nehmen wortlos ihren Platz im Raum ein. Dann kann es geschehen, dass jemand zu einem anderen sagt: „Jetzt kann ich dich sehen!“ Alle scheinen gleichermaßen erleichtert und berührt von diesem an sich banalen Satz. Oder ein Stellvertreter berichtet von unangenehmen Empfindungen, nachdem sein Gegenüber lediglich einen kleinen Schritt zur Seite gemacht hat.

Derartige Phänomene lassen sich schlüssig am ehesten mit einer kollektiven Trance erklären. Aufstellungs-experten betonen immer wieder, dass sich Klient und Stellvertreter in einem Zustand der „inneren Sammlung“ befinden müssen. Es braucht hier also das Geschick des Aufstellungsleiters, einen angemessenen Trancezustand zu induzieren. Trance herbeizuführen und zu nutzen, das lernen Teilnehmer auch in nicht therapeutisch ausgerichteten NLP-Ausbildungen und üben dafür u. a. den Umgang mit dem Milton-Modell als wirksames Sprachmodell.

Ökologie: Jede noch so kleine Veränderung in einem einzelnen Kontext kann Auswirkungen auf andere Bereiche haben. Ist das alte Verhalten vielleicht doch noch zu etwas gut? Wer ist sonst noch von der Veränderung betroffen und wie wird er reagieren? Welche weiteren Konsequenzen wird die Veränderung haben? Und wie kann ich mit ihnen umgehen? Diese Fragen im Öko-Check zu stellen

Es kann geschehen, dass
jemand zu einem anderen sagt:
„Jetzt kann ich dich sehen!“

ist Alltag für NLPler in ihrer Arbeit mit Menschen. Auch wenn das klassische NLP nur bedingt als systemische Methode gilt, so schult die Auseinandersetzung mit Auswirkungen und Zusammenhängen menschlichen Handelns den Blick auf systemische Konstellationen.

Teile-Arbeit: Für wen oder was stehen die Stellvertreter in einer Aufstellung? Stellt jemand zum Beispiel sein Arbeitsteam auf, so repräsentieren die Stellvertreter nicht etwa die echten Teammitglieder, sondern vielmehr die mentalen Personifikationen, die dieser Klient aufgrund seiner eigenen Vorstellungen über seine Kollegen gebildet hat. Folglich bilden wir mit einer Aufstellung nicht unmittelbar ein System realer Personen, sondern das System der Persönlichkeitsanteile des Klienten ab. NLPler kennen gemeinhin die Arbeit mit Persönlichkeitsanteilen. Beispielsweise geht es im Six-Step- oder Verhandlungsreframing um die Beziehungen zwischen den bewussten und den unbewusst-autonom agierenden Persönlichkeitsteilen. Die beteiligten mentalen Instanzen werden mit all ihren verborgenen guten Absichten wahrgenommen und erfahren so die Würdigung, die sie brauchen, um sich an einer Veränderung beteiligen zu können.

Etwas ganz Ähnliches geschieht auch in einer Aufstellung. Zwar wird die Veränderung mithilfe von Stellvertretern im Außen bewirkt, die Adressaten sind jedoch die unbewussten Teile des Klienten. Sowohl in der Aufstellungsarbeit als auch in NLP-Formaten arbeiten wir also letztlich an der Versöhnung des Klienten mit sich selbst und unterstellen, dass diese anschließend in der äußeren Welt weiterwirken kann.

Wahrnehmungspositionen: In einer NLP-Ausbildung erlernen die Teilnehmer eine Erfahrung aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten. Ein Konfliktgespräch wirkt völlig unterschiedlich auf mich, je nachdem, ob ich es aus meiner eigenen Perspektive, aus der meines Gesprächspartners oder mit Abstand von außen betrachte. Jede Sichtweise ermöglicht den Zugriff auf andere Ressourcen.

Die Wirkung der Perspektivenverschiebung wird auch in Aufstellungen genutzt. In der Regel wählt der Klient neben Stellvertretern für seinen Konflikt und die daran Beteiligten auch einen Repräsentanten für sich selbst, sodass er die Aufstellung aus der Zuschauerperspektive verfolgen und zu einem tiefen Verständnis seines „Themas“ kommen kann. Erst wenn ein gutes Ergebnis vorliegt, nimmt der Klient seine eigene Wahrnehmungsposition wieder ein und lässt die Veränderung auf sich wirken.

Das soziale Panorama: Viele NLP-Ausbildungen vermitteln mittlerweile das Modell des sozialen Panoramas. Der niederländische NLP-Trainer Lucas Derks entwickelte es aufgrund seiner Erkenntnis, dass Menschen soziale Beziehungen in mentalen räumlichen Strukturen repräsentieren. Abstand und Richtung der Personifikation sind Submodalitäten, welche die Beziehungsqualitäten codieren. Mit wem ich eine enge Beziehung teile, dessen Bild befindet sich in meiner Vorstellungswelt nah bei mir. Die Submodalitäten mental zu verändern kann unmittelbare Auswirkung auf die Beziehung haben.

Der augenfälligste Unterschied zwischen den beiden Ansätzen ▶

Ein NLP-Anwender kommt nicht umhin, sich auch mit unbekanntem Inhalten und Anwendungen auseinanderzusetzen.

besteht darin, dass das soziale Panorama im Wesentlichen mit Imaginativität arbeitet, während eine Aufstellung Stellvertreter nutzt. Dennoch stimmen Derks' Erkenntnisse wesentlich mit dem überein, was wir an Wirkung der räumlichen Positionierung von Stellvertretern in Aufstellungen beobachten, und erklären viele Phänomene der Aufstellungsarbeit.

Veränderungsstrategien: NLP-Formate verfolgen eine implizite Veränderungsstrategie und umfassen Wirkprinzipien, welche die Veränderung ermöglichen. Eine Strategie kann u. a. darin bestehen, dass

- passende Ressourcen zur Lösung des Problems identifiziert und zugänglich gemacht werden,
- Wünsche und Ziele hinterfragt und den Möglichkeiten und Umständen angepasst werden,
- Einstellungen, Bedeutungszuschreibungen und Sichtweisen in Bezug auf sich selbst, auf andere Menschen oder sonstige Gegebenheiten geändert werden.

Viele dieser aus dem NLP bekannten Herangehensweisen lassen sich in die systemische Aufstellungsarbeit übertragen und dort als Lösungsstrategie nutzen.

Aufstellungsarbeit jenseits des NLP

Selbstverständlich enthält die Aufstellungsarbeit auch Modelle und Interventionen, die spezifisch sind und im NLP nicht vorkommen. Ein NLP-Anwender kommt also nicht umhin, sich auch mit unbekanntem Inhalten

und Anwendungen auseinanderzusetzen. Dazu zählen beispielsweise der intergenerative Ansatz und die systemischen Grundprinzipien.

Genau solche Aspekte sind es dann, die den klassischen NLP-Ansatz auf spannende Weise ergänzen und bereichern. Aus eigener Erfahrung kann ich sagen, dass die Beschäftigung mit Aufstellungsarbeit meinen Blick für Systemdynamik und Veränderungsszenarios erheblich geschärft hat.

Wenn es gelingt, das Geschehen in einer Aufstellung soweit wie möglich im NLP abzubilden, dann ist das für einen NLP-Anwender vielleicht schon der halbe Weg zum Aufstellungsleiter. ◀◀



Zum Autor

Christian Rosenblatt

Lehrtrainer und Lehrcoach (DVNLP), entwickelte einen Ansatz, Aufstellungsarbeit auf NLP-Basis zu erlernen.

www.rosenblaetter.de

WISSEN. TEILEN. INSPIRIEREN.

CoachCamp Köln 2017.



Das Orgateam des CoachCamps Köln sind drei Coaches und zwei Marketingexpertinnen: Ruth Urban, Maria Fahnemann, Iris Lategahn, Annette Bauer, und Claire-Marie Oberwinter (von links nach rechts).

„Wer war schon einmal auf einem BarCamp?“ Ein paar Hände der rund achtzig Teilnehmenden gehen in die Höhe, als Annette Bauer, die Ideengeberin zum CoachCamp Köln, in ihrer Begrüßung diese Frage in die Runde wirft. Ein BarCamp ist eine besondere Form der Konferenz, weil nämlich die Teilnehmer gleichzeitig über den Inhalt mitbestimmen. Das heißt, jeder kann ein Thema anbieten. Und wenn sich genügend Interessierte finden, wird daraus eine Session.

Die Intention der Organisatorinnen war es, ein Forum zu schaffen, das Fortbildung, Austausch und Vernetzung gleichzeitig bietet. Sie setzten bei der Veranstaltung am 3. und 4. Februar im Kölner Bürgerhaus Stollwerck voll auf die Schwarmintelligenz. Mit Erfolg. Teilnehmer und potenzielle Workshopleiterinnen „pitchten“, wie bei einem BarCamp üblich, morgens um ihre Themen. Nach etwa einer Stunde entstand aus der bunten Vielfalt der Vorschläge ein praller Tagesplan. Das Publikum hatte die Qual der Wahl zwischen Mimikresonanz, Marketing für Coaches, Improtheater oder der spannenden Frage „Gibt es zu viele Coaches?“

Aus den zwei Tagen wurde ein großes Geben und Nehmen. Konkurrenz war ein Fremdwort. Vielleicht auch unterstützt durch das allgemeine „Du“, auf das sich die Gruppe gleich zu Anfang einigte. Hier ging es u. a. offen um Schwierigkeiten, als Coach oder Trainer am Markt Fuß zu fassen. Erfahrene gaben ihr Wissen großzügig weiter. Lioba Heinzler z. B. gab freimütig Tipps aus ihren fünfzehn Jahren Erfahrung als selbstständige Supervisorin und Coach. Ein Tipp zum Punkt „Positionierung für Coaches“ lautet so schlicht wie ergreifend: Was ich nicht kann, lasse ich bleiben, und mit meiner Brillanz gehe ich an den Markt.

Angela Kurylas, von Haus aus Biologin, referierte zu „gehirngerechtem und ganzhirnigem Denken und Handeln“. Tina Müller, erfolgreiche Literaturbloggerin, stellte in ihrer Session „Buchtipps und Bloggen“ nicht nur ihre Lieblingsbücher zum Themenkanon Coaching, Training, Psychologie vor. Sie gab auch eine kurze Einführung, wie’s mit dem eigenen Blog klappen kann.

Bei Tanja Klein, Tanja Peters und Mit-Organisatorin Ruth Urban begab man sich in die „Höhle der Positionierungslöwinnen“. Und wer so mutig war, bekam ehrlich und anerkennend eine professionelle Einschätzung der eigenen Positionierung als Coach. Und eine Hilfestellung zur Optimierung. Julia Spieß leitete eine höchst vergnügliche Session mit dem Titel „Heiter scheitern“. Sie ließ die Sessionsteilnehmer ausprobieren, wie sie mit Methoden aus dem Improtheater Teams auf Vordermann bringen und deren Zusammenarbeit fördern können. Und wer vorhat, ein Buch zu veröffentlichen, bekam in Stephan Dietrichs Session „Der Weg zum eigenen Buch“ Verlegertipps aus erster Hand.

Auf dem Marktplatz des CoachCamps Köln stellten sich Verbände wie der DGSV, der BDVT und der ICF vor. Es gab Informationen zur Rentenversicherungspflicht von Coaches und Trainern und am Büchertisch, den der Junfermann Verlag sponserte, konnte man passende und weiterführende Literatur zu den Sessionsthemen gleich erwerben. Nach zwei Tagen voller Inspiration, Wissensaustausch, Vernetzung und guter Laune forderten die Teilnehmer vom Orgateam: „Bitte sorgt dafür, dass es auch 2018 wieder ein CoachCamp Köln gibt.“ Soviel vorweg: Die Planung hat schon begonnen. ◀◀

Maria Fahnemann

Foto: Tanja Deuß, Knusperfarben

SORGE DICH. UND LEBE JETZT!

Daseinsanalyse und NLP: Wie wir für uns sorgen können, ohne die Katastrophe zu beschwören.
Vorschlag zur Erweiterung des NLP-Curriculums.

VON KLAUS GROCHOWIAK

In seiner berühmten Daseinsanalyse in „Sein und Zeit“ hat Martin Heidegger die Sorge als das zentrale Existential des Menschen bestimmt. Mit Sorge meint er nicht Sorge im Sinne von Bekümmert-Sein, sondern sich um sich selbst zu kümmern. Und das bedeutet immer gleichzeitig einen Entwurf von sich selbst zu haben, ein Zukunftsbild. Wenn wir die typischen Teilnehmer eines NLP-Practitioner- oder -Master-Kurses befragen, was ihre Motivation war sich für den Kurs anzumelden, dann lautet ein Hauptmotiv: sich selbst weiterzuentwickeln.

Das betrifft drei zeitliche Dimensionen: die erste ist Aufarbeitung früherer Traumatisierungen und Konditionierungen und die Überwindung limitierender Glaubenssätze auf der Basis dieser Erfahrungen. Daraus ergibt sich die zweite zeitliche Dimension, nämlich der Selbstentwurf. Beim Selbstentwurf geht es um die Frage: „Wer möchte ich in Zukunft sein und wie möchte ich in Zukunft leben?“ Die dritte Dimension ist die Dimension des Hier und Jetzt.

Lange gelebt, doch selten dabei gewesen

So wichtig die Arbeit mit Traumatisierungen und der Selbstentwurf auch sein mögen – unser Leben findet immer nur im Hier und Jetzt statt. Auch wenn wir uns erinnern, erinnern wir uns jetzt. Und das Gleiche gilt für alle Zukunftsentwürfe. Wir machen den Entwurf jetzt, und falls er irgendwann Realität werden sollte, kann das nur

in einem Jetzt passieren. Diese herausragende Rolle des Jetzt hat in der asiatischen Spiritualität unter dem Titel „Achtsamkeit“ Eingang in das Bemühen um die Selbstsorge gefunden. Mit Achtsamkeit ist hier im Regelfall gemeint, dass wir mit unserer Aufmerksamkeit ganz bei dem sind, was im Hier und Jetzt geschieht bzw. was wir im Hier und Jetzt tun.

Es ist eine allgemein menschliche Erfahrung, dass wir mit unserer Aufmerksamkeit nur relativ selten im Hier und Jetzt weilen. Namentlich bei Tätigkeiten, die keine besondere Aufmerksamkeit fordern, hat unser Verstand die Tendenz, die „leere“ Zeit entweder mit Erinnerungen, Zukunftsbildern, Fantasien oder theoretischem Denken zu füllen. Gleichzeitig erscheint uns ein großer Teil der Gegenwart als langweilig. Wenn wir uns mit etwas anderem als der Gegenwart beschäftigen, dann steht dahinter oft die Vorstellung, die Erfüllung unseres Daseins liege in der Zukunft und komme erst noch. Zuweilen stellt das Hier und Jetzt auch eine Mischung aus Überforderung und Angst dar.

Für die meisten Menschen gilt: Ich habe schon lange gelebt, aber ich war selten dabei.

Ein wesentlicher Aspekt der Gegenwartsverleugnung besteht in dem Gedanken, dass die Gegenwart, so wie sie tatsächlich ist, nicht sein sollte. Dieser Gedanke ist absurd, denn es ist ja schon so, wie es ist. Und wenn man meint, es sollte nicht so sein wie es ist, dann macht es keinen Sinn, sich über die Gegenwart zu ärgern oder wütend zu werden. Sinnvoller ist die Frage: „Was kann ich tun, um die Gegenwart zu ändern, oder was kann ich tun, ▶

Die beste Methode sich gut zu fühlen, ist ganz im Hier und Jetzt zu sein.

dass sich dies oder jenes in Zukunft nicht wiederholt?“

Empörung als billigste Art, sich gut zu fühlen

Gelassenheit entsteht gerade dadurch, dass man die Gegenwart nicht so sein lässt, wie sie ist, sondern anerkennt, dass sie so ist, wie sie ist. Das fängt bei alltäglichen Erfahrungen wie dem Stau, der Warteschlange oder dem schlechten Wetter an und endet bei so furchtbaren Tatsachen, dass in jeder Minute weltweit Kinder Hungers sterben. Oder sexuell missbraucht werden. Der Handlungsimpuls entsteht daraus, dass man als Allererstes anerkennt, dass es so ist, wie es ist. Und die moralische Empörung ist, wie schon Hellinger bemerkt hat, die billigste Art, sich gut zu fühlen.

Im Unterschied dazu ist die beste Methode, sich gut zu fühlen, ganz im Hier und Jetzt zu sein. Und das heißt, in interaktiven Situationen ganz bei sich und mit dem anderen zu sein.

Diese herausragende Rolle des Hier und Jetzt wurde in der europäischen Philosophie wie auch in der Psychotherapie eher stiefmütterlich behandelt. NLP ist seinem Selbstverständnis nach das Studium der Struktur und Dynamik des subjektiven Erlebens. Dieses Erleben wird im NLP üblicherweise unter drei verschiedenen Gesichtspunkten behandelt:

- innerer Zustand
- innerer Prozess
- Verhalten

Mit innerem Prozess ist das Doppel aus Bildern und innerem Dialog

(Denken) gemeint. Vom Standpunkt der Selbstsorge aus ist der innere Zustand durch den inneren Prozess bestimmt, durch das, WAS wir denken und WIE wir das tun (Submodalitäten). Die meisten negativen inneren Zustände, wie Angst, Sorgen, schlechtes Gewissen, Eifersucht usw., sind die Folge davon, dass sich unsere mentalen Prozesse mit Dingen befassen, die mit dem Hier und Jetzt gar nichts zu tun haben.

NLP hat sich bisher vorwiegend damit beschäftigt, einzelne, belastende Vergangenheitserfahrungen, z.B. mit Reimprint, Change History, und verschiedenen Submodalitätstechniken, zu bearbeiten. Und was Zukunftsängste angeht, unterscheidet man im NLP üblicherweise zwischen rationalen und irrationalen Sorgen. Für die Arbeit mit irrationalen Sorgen bieten sich NLP-Techniken wie Arbeit mit Glaubenssätzen oder Submodalitäten an.

Das anerkennen, was ist

Wenn es um rationale Sorgen geht, wenn z.B. jemand arbeitslos ist und nicht weiß, wie er die nächste Rate für sein Haus bezahlen soll, wäre das typischerweise nicht Gegenstand einer NLP-Intervention. Es ließe sich ganz radikal formulieren: im Hier und Jetzt gibt es das Problem (noch) gar nicht, sondern wir stellen uns eher vor, wenn das so weitergeht, dann passiert etwas Schlimmes. Das heißt die Sorgen- und Angst-Gefühle sind das direkte Produkt eines zukunftsorientierten Denkens.

Strenggenommen ist jedes Denken, das nicht unmittelbar handlungsorientiert ist, sinnlos. Unser Verstand benutzt in solchen Situationen allerdings den

Trick, uns weiszumachen, dass wir unsere Selbstsorge vernachlässigen, wenn wir jetzt nicht an diese mögliche Katastrophe denken. Die Wahrheit ist aber eine ganz andere: Entweder wir können im Hier und Jetzt irgendeine Aktivität starten, die die Katastrophe abwendet, oder wir können das nicht. Es gibt Lebenssituationen, die in einem gewissen Sinne aussichtslos sind. Dann aber nutzt das sorgenvolle Denken auch nicht. Im Gegenteil: Es verwandelt unseren inneren Zustand in Panik oder Verzweiflung.

Das heißt, das Hier und Jetzt verlangt uns etwas ganz Einfaches ab, nämlich die Anerkennung dessen, was ist. Und die Anerkennung dessen, was ist, führt eben nicht in eine apathische Gleichgültigkeit, sondern zu einer realistischen Lebensgrundhaltung. Jede vernünftige Handlung, die Situation zu verbessern, setzt voraus, dass der Ist-Zustand voll und ganz zur Kenntnis genommen wird. Viele von uns haben erlebt, dass die unaufgeregte Akzeptanz dessen, was ist, den Zugang zu neuen Möglichkeiten erst eröffnet, der durch Sorge und Panik, also vermeintlicher Aussichtslosigkeit, verstellt war.

Das heißt, ein vollständiges Konzept der Selbstsorge kommt ohne ein vertieftes Verständnis des Seins im Hier und Jetzt nicht aus. Und jede Philosophie und Psychotherapie, die sich auf die zeitlichen Dimensionen von Vergangenheit und Zukunft fokussiert, verliert diesen zentralen Aspekt des menschlichen Daseins aus dem Auge. Was bedeutet das für das Coaching? Was kann uns und dem Klienten dabei helfen, die Tendenz, dem Jetzt zu entfliehen, zu unterbrechen?

Gedankenleere: Urlaub vom Ich

Die Fähigkeit das ständige Schnatzen unseres Denkens zu reduzieren wächst, wenn wir sowohl in meditativen Zuständen als auch im Alltag unsere Achtsamkeit bewusst einsetzen. Und die allermeisten Menschen erleben den Zustand der Gedankenleere als angenehm. Allerdings nicht, solange sie in diesem Zustand sind. Erst, wenn wir aus dem Zustand der Gedankenleere herauskommen und unser reflexives Bewusstsein wieder einsetzt, wird uns bewusst, wie angenehm es gerade war.

Man könnte die Gedankenleere auch als Selbstvergessenheit bezeichnen oder als Urlaub vom Ich. Um den Zustand der Gedankenleere (reines Bewusstsein) vom Zustand des reflexiven Bewusstseins zu unterscheiden, können wir uns Folgendes klarmachen: Das reflexive oder kognitive Bewusstsein ist immer intentional. Das bedeutet die Dualität von Ich und dem, was das Ich wahrnimmt: „Ich habe Bauchschmerzen.“ „Ich höre den Lärm von nebenan.“ etc.

Gedankenleere zeichnet sich dadurch aus, dass diese kognitive Relation (ich erkenne etwas) aufhört. Gedankenleere ist eben nicht identisch mit Bewusstlosigkeit, sondern mit reiner selbstreflexiver Bewusstheit. Wenn sich die selbstreflexive Bewusstheit ihrer selbst bewusst wird, ist sie sofort wieder reflexiv: Das heißt, ich bemerke, dass ich gerade eben an nichts gedacht habe, und bin damit wieder in der kognitiven Situation unseres alltäglich reflexiven Bewusstseins.

Des Weiteren führt die typisch kognitive Haltung, namentlich, wenn sie sich auf den inneren Zustand oder den inneren Prozess bezieht, zu dem, was wir Identifikation nennen: „Ich bin müde“, „ich bin traurig“, „ich bin eifersüchtig“, „ich bin gelangweilt“, „ich mach’ mir Sorgen“. Angemessen hingegen wären hier Formulierungen wie: „Etwas sorgt sich in mir“, „mein Körper ist müde“, „ein Teil von mir ist eifersüchtig“.

„Ich bin in der Welt, aber kein Teil von ihr.“

Des-Identifikation und Dissoziation

Des-Identifikation ist etwas prinzipiell anderes als Dissoziation. In der Dissoziation versuchen wir uns von der körperlich empfundenen, also gefühlten Komponente des Denkens oder des Wahrnehmens so weit wie möglich zu entfernen. Bei der Des-Identifikation können wir alles, was wir wahrnehmen, spüren, fühlen, voll und ganz anerkennen als etwas, das in uns gerade real vor sich geht. Und zwar ohne uns mit dem, was in uns vorgeht, zu identifizieren. Denn wir können das ja gar nicht sein, was wir gerade wahrnehmen, da wir der Ort sind, von dem aus wir das wahrnehmen. In der Identifikation schrumpft diese Differenz auf null zusammen. Mit der Folge, dass wir zwischen uns und dem inneren Prozess oder dem inneren Zustand überhaupt nicht mehr unterscheiden können.

Aus diesem Grunde erscheinen mir neben den verschiedenen Dissoziations-techniken des NLP die Techniken zur Des-Identifikation als viel wichtiger. Sie gehören in den Mittelpunkt. Nur in einem des-identifizierten Zustand kann das Bewusstsein sagen: „Ich bin in der Welt, aber kein Teil von ihr“.

Was wir als Flow kennenlernten, ist die Erfahrung des Seins ganz im Hier und Jetzt mit minimalen Denkein-sprengeln. Fährt z.B. jemand eine sehr schwere Piste sehr schnell hinunter, könnte jeder Gedanke, der seine unmittelbare Aufmerksamkeit vom Skifahren ablenkt, zu einem Unfall führen. Und doch erkennt der Skifahrer etwa einen Buckel in der Piste und hat vielleicht den ganz kurzen Gedanken links oder rechts daran vorbeizufahren. Er verlagert sein Gewicht nach links oder rechts und der Gedanke ist in der nächsten Sekunde schon wieder

weg. Anders als bei unserem normalen Denken, in dem jeder Gedanke die Tendenz hat, den nächsten Gedanken assoziativ nach sich zu ziehen.

Ich möchte damit anregen, der Achtsamkeit und der Stille und der Des-Identifikation ihren legitimen Platz in einem zukünftigen NLP- und Coaching-Konzept zu geben. Ich selbst bin gerade dabei, das komplette NLP-Curriculum unter diesem Gesichtspunkt durch Übungen und Formate zu erweitern. Die neuesten Ergebnisse werden auf meiner Homepage www.cnlp.de unter „Fachartikel“ nachzulesen sein. ◀◀



Zum Autor

Klaus Grochowiak

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



DER SONNYBOY IN MIR

Museumsrundgang: Wie Menschen beim Betrachten von Kunstwerken innere Konflikte reflektieren und Wege für die Lösung finden können.

VON ANNE KAULICH

Zum ersten Treffen kommt er zu spät. Nun telefoniert er schon 20 Minuten in Sichtweite, schließlich winkt er mir mit dem Handy und kommt mit entschlossenen Schritten auf mich zu: „Ich musste mich noch um einen Mitarbeiter in Japan kümmern“, begrüßt er mich. Dann führen wir das Vorgespräch in der Sonne des Museumscafés. Mein Kunde, Vorstand, erzählt von Problemen mit seinem angeheirateten 18-jährigen Sohn. Er beschreibt ihn

als einen lässigen Sonnyboy, frech, verwöhnt, ein bisschen faul, zuweilen aggressiv – „Protest auf der ganzen Linie“. Seine Frau hat in ein paar Tagen Geburtstag und sie überlegen ohne den Sohn ins Sterne-Restaurant feiern zu gehen. Das tut mir weh, aber ich sage jetzt nichts, denn das ist die Phase des Zuhörens.

Er ist ein Selfmademan, seine Eltern hatten einen Fahrradladen mit Werkstatt, schon als Kind musste er mitarbeiten. Eine Kindheit habe er nicht gehabt und viel verpasst. Seinem Vater konnte er es nie recht machen.

Nur einmal trumpfte er ihm gegenüber mit seinem Anfängerenglisch in einem Verkaufsgespräch auf. So habe er einen vierstelligen Deal machen können und mit 11 Jahren sein erstes Rennrad verkauft. Und dann rückt er mit einem massiven Konflikt heraus, den er mit seinem Vorstandskollegen hat. Der würde sich einfach seine Erfolge im Konzern aneignen und auf Vorstandssitzungen entsprechend falsch deklarieren. Es gelingt ihm einfach nicht, den Kampf für sich zu entscheiden. Dabei hatten sie vorher eine gute Beziehung und arbeiteten

konstruktiv zusammen. Nun leiden seine Performance und sein Spaß bei der Arbeit.

Zu allererst: Entschleunigung

Er möchte wissen, was er tun kann, damit das für ihn so unangenehme Verhalten – sowohl seines Sohnes als auch seines Vorstandskollegen – unterbleibt. Und ich bitte ihn, mir ins Kunstmuseum zu folgen. Wir hatten uns über die von mir entwickelte Methode bereits verständigt, anhand der Wirkung von Kunst zu entschlüsseln, was ihn bewegt und womöglich in Konflikte verstrickt. Und dabei auch Impulse zu finden, wie er diese Konflikte bewältigen kann. Wir schlendern also durch die Ausstellung.

So ein Museum verlangsamt unweigerlich das Schrittempo, dämpft die Stimme, lässt einen vor einem Bild, einer Skulptur, einer Installation verweilen. Das macht den Kopf frei von der engen Taktung der Konzernwelt und ermöglicht ihm in sich hineinzu-spüren.

Mein Kunde bekommt die Aufgabe, zwei Arbeiten zu finden, die ihn bewegen. Und zwar eine, die in ihm ein Gefühl von Inspiration, Weite und Leichtigkeit weckt, das sich beim Betrachten einfach gut anfühlt, eine Arbeit, die er am liebsten mit nach Hause nähme – ein Sehnsuchtsbild gewissermaßen. Und dann eine andere, die ihn ärgert, schmerzt oder anekelt, etwas, das er gar nicht als Kunst empfindet, das er sofort entsorgen würde, wenn jemand auf die Idee käme, es in seinem Büro zu platzieren. Zwei Kunstwerke also, die auf unterschiedliche Weise Emotionen in ihm auslösen.

Auch für mich ist das immer wieder ein spannender Prozess. Als würde ich mit dem Rundgang durch eine Kunstsammlung eine Angel auswerfen, völlig im Unklaren, was da anbeißen wird. Und manchmal gelingt ein Fang vom Ausmaß einer Trophäe, die wir aus dunkler Tiefe ans Licht ziehen.

Tiefe, Weite, Licht

Als Erstes bleibt er vor einem Acrylwürfel von Anish Kapoor stehen, in dessen Zentrum eine große Luftblase eingeschlossen ist. Die Luftblase erinnert ihn an einen Embryo, auch an ein Fossil, „irgendwie eingebettet und gleichzeitig frei“. Er empfindet Durchlässigkeit und „viel Raum“. Die geometrische Form wirkt auf ihn mit ihren klaren Linien, „quadratisch, sauber“. Er reflektiert noch weiter, spürt eine „unendliche Weite“, „Tiefe“, „Lichtstrahlen“, und er assoziiert ein „Gehirn, aus dem Ideen sprudeln“. Dieser Satz reflektiert die NLP-Sicht: „Die Landkarte ist nicht die Wirklichkeit“.

Er geht weiter zu einer Skulptur ganz aus Spiegelflächen bestehend, die sich wie Teile einer Ziehharmonika aneinanderfügen: „This Machine“ von Simon Dybbroe Möller. Das Werk spiegelt den Raum in gegeneinander versetzten Facetten zurück. Auch wir spiegeln uns darin. Wir tauschen verschwörerisch ein belustigtes Grinsen aus. Mein Kunde sagt: „Ich empfinde die Skulptur als wertig, sinnvoll, sie reflektiert die Umgebung, auch uns.“

Wir gehen zu einer Installation, betreten – einzeln – einen engen Raum,

scheint die Luftblase plötzlich wie von Wasser umgeben: „Das Sprudeln ist schön. Wasser und Sauerstoff, das gibt zusammen Leben. Geborgenheit und Luft zum Atmen“, er assoziiert noch einmal „unendliche Tiefe und Weite“ und „Lichtstrahlen“. Und in diesem Moment kommt ihm sein jüngerer Bruder in den Sinn, der stets der Sonnyboy gewesen sei, schlagfertig, mit einer Portion Dreistigkeit, immer strahlend. Einer, dem alle Herzen zufliegen, was ihn selbst oft schmerzte. Dem Bruder schien alles in den Schoß zu fallen. Er selbst hingegen habe sich immer um alles sehr bemühen müssen. Ihm fällt auf, wie sehr sein Sohn und sein Bruder sich ähneln. „Und auch mein Vorstandskollege ist so ein smarter Typ, der überall gut ankommt, dem vieles zufällt.“

Kein „Richtig“, kein „Falsch“

Kunst ist ein emotionaler Resonanzboden, auf dem etwas in uns ins Schwingen gerät, auf dem sich verbotene und verschlossene Räume plötzlich öffnen. Kunst trifft total sicher auf das aktuelle Problem, provoziert Gedanken, die wie Billardkugeln zwischen der äußeren Welt und unserem Inneren hin und her schießen, Vergessenes anklicken, und sie scheint

Kunst ist ein emotionaler Resonanzboden.

der vollständig mit einer gelben dicken Schicht ausgeleitet ist, Bienenwachs, das stark duftet. Oben befindet sich ein kleines schwarzes Lüftungsfenster. Das Ganze wirkt auf meinen Kunden unangenehm: „Ich denke an die Zelle von Nelson Mandela.“ In dem schwarzen Lüftungsschacht sieht er „den Ausweg, den Ausgang“.

Er geht zurück zum Acrylwürfel, würdigt die künstlerische Arbeit: „Das ist nicht einfach zu bauen.“ Ihm er-

immer zu der Frage zu passen, die uns gerade umtreibt. Die Gefühlswelt rückt, stark vereinfacht gesagt, näher, ohne die Möglichkeit einer Distanz zu nehmen. Die Unschärfe, die Kunstwerken und überhaupt allen Symbolen eigen ist, lässt ihr den Raum dazu. Meine Klienten verstehen das intuitiv, es nimmt ihnen die Angst und einen Teil des Widerstands und macht die Methode so effektiv. Es gibt kein „Richtig“ und kein „Falsch“ in ihrer Antwort, und auch das ist ein ▶

Nicht der Verstand sucht nach Antworten, sondern die rechte Hirnhälfte wird angesprochen.

Vorteil. Denn nach meiner Erfahrung wollen Manager auch beim Coaching alles richtig, perfekt machen, wie im „wirklichen Leben“.

Der vielleicht größte Vorteil dieser Methode besteht darin, dass hier nicht der Verstand nach Antworten suchen kann, sondern dass die rechte Hirnhälfte angesprochen wird und der Kunde auf der Suche nach gefühlten Erfahrungen und komplexen intuitiven Antworten fündig wird.

Wir gehen weiter und mein Kunde findet sein Negativbild: „Grabenkrieg“ von Otto Dix. Er assoziiert „Zerstörung, die Lust an Zerstörung, nackten Überlebenstrieb, Getriebensein, Ausweglosigkeit, falsch eingesetzte Macht, Traurigkeit, die hässliche Fratze des Todes“. Er bemerkt dann den aufgehellten Hintergrund, irgendwie gehe es ja weiter, wie die Geschichte zeigt. „Nur, muss es wirklich mit so viel Leid verbunden sein?“ Er sehe „viel Gemeinsames, da ist auch Lust an der Gemeinheit“.

Seine negativen Assoziationen zeigen meinem Klienten den Mechanismus seines emotionalen „Denkens“. Sie sind, wie vom Künstler schließlich „beabsichtigt“, drastisch und übertrieben. Und sie geben meinem Kunden auch Auskunft darüber, wie er über die nervige Dynamik mit seinem Kollegen und seinem Sohn „denkt“. Die „hässliche Fratze des Todes ...“ fühlt sich für meinen Kunden heftig an. Er beginnt zu verstehen, wie das „Emotionalgehirn“ übertreibt. Diese Erkenntnis nimmt emotionale Brisanz aus seiner Konfliktsituation. Mit einem Mal spürt er Zuversicht, eine Lösung für den Konflikt zu finden. Gut!

Von höherer Warte

Ich entscheide, zuerst mit dem Positivbild zu arbeiten, denn es hält den Verstand im „Leistungsmodus“ der Lösungssuche. Mein Kunde ist in einem ressourcenvollen Zustand. Ich bitte ihn den Acrylwürfel noch mal anzuschauen und all die positiven Gefühle zu spüren, die die Skulptur in ihm auslöst. Und sich aus diesen Gefühlen heraus die Konfliktsituation mit dem Vorstandskollegen anzuschauen. Er spürt nun mehr Distanz, die Situation treffe ihn nicht mehr so persönlich. Es sei, als ob er die Situation von „höherer Warte“ sehen könne. Und er spürt Stolz auf seine Leistung.

Ich lese ihm seine Kommentare zu dem Acrylwürfel noch einmal wörtlich (ist eine entscheidende Qualität) vor und frage ihn, welche Wünsche und Botschaften in Bezug auf die Situation in der Vorstandsrunde er darin erkennen kann. Bei diesem Prozess zählt ausschließlich die Interpretation des Kunden. Manchmal gebe ich einen Impuls durch meinen eigenen Eindruck, z. B. dass er sich für die technische Qualität der Arbeit begeisterte. „Sie beschrieben dies bei fast allen Arbeiten.“ „Ja“, entgegnet er, „immer hohe Qualität abzuliefern, das gefällt mir, das ist auch mein eigener Anspruch.“ Im Weiteren enträtseln wir, dass er sich für seine Leistung im Board respektiert und willkommen und zugleich frei fühlen möchte, das Ziel auf seine Weise zu erreichen. Das habe er besonders stark im Bienenwachsraum gespürt, der auf ihn einfach unerträglich beengend wirkte.

Anders als in der Auseinandersetzung mit seinem Bruder in der Kindheit

weiß er heute, dass er über viele Ressourcen verfügt. Er hat bewiesen, dass er sich durchsetzen kann, wenn es um das Produkt geht, wenn er im Namen des Konzerns agiert. Nur wenn es um ihn persönlich ging, kam die alte Ängstlichkeit zurück. Jetzt, wo er das erkennt, kann er sich gut vorstellen, seine eigenen Dinge mit mehr Gelassenheit und Überzeugungskraft als bisher vor dem Vorstandskollegen zu vertreten. Und gleichzeitig verbindlich zu bleiben. Im „mapping across“ überträgt er seine Kompetenzen vom Konzernkontext auf seinen persönlichen. Das Thema Sohn blendet er aus.

Klare Linien, exakte Form

Wir gehen zum Negativbild und ich bitte ihn, das Bild von Otto Dix wie ein Bühnenbild des Vorstandsdramas anzuschauen und es zu fragen, welche Botschaft es für ihn und die Situation anzubieten hat. Er findet zwei Negativsätze. „Ich gerate immer wieder in ein Verhängnis von Lust an Zerstörung.“ Und: „Unfaire Mittel rauben mir Kraft!“ Ich frage: „Wie würde sich eine Botschaft anhören, von der Sie sich in der Situation unterstützt, ermutigt, gestärkt fühlen?“ Und nach einer Weile Stille: „Hat der Acrylwürfel hier womöglich noch zusätzliche Informationen für Sie?“

„Ja, vielleicht die klaren Linien, die quadratisch exakte Form, aber auch diese Gleichzeitigkeit von Transparenz und Festigkeit, die das Acryl ausmacht. Das hat mir irgendwie besonders gefallen, dazu diese blubbernden Blasen, die Ideen sein könnten.“ Und er beginnt sein Aversionsmuster in ein Appetenzmuster zu transfor-

mieren. Sein Lösungssatz lautet: „Un-fairem Handeln kann ich mit einem Gefühl von Sicherheit und Klarheit begegnen. Ich kann mich auf meine Intuition verlassen.“ Er stellt sich das gewünschte Lösungsszenario vor und verbindet das mit dem Gefühl, das der Acrylwürfel in ihm auslöst. Diese neue Konditionierung fixieren wir durch fünf Wiederholungen nach der Methode des „Swish“-Formats für die Zukunft.

Der Kunde berichtete beim nächsten Mal, dass sich sein Verhältnis zum Vorstandskollegen entspannt habe und beide nun respektvoll und konstruktiv zusammenarbeiten würden. Er müsse sich allerdings immer wieder klar abgrenzen und ebenso deutlich seine Erfolge anzeigen. Nun, der Prozess geht weiter, zum Beispiel in-

dem er seine eigene Sonnyboy-Seite erkundet. Dazu bekommt er z. B. die Aufgabe, kleine alltägliche Freuden zu kultivieren, kleine Glücksmomente in seinen Alltag einzuplanen, die ihn strahlen lassen und ihn seinen Lösungsmodus spüren lassen. Beim Geburtstagsessen seiner Frau war der Sohn mit dabei. ◀◀



Zur Autorin

Anne Kaulich

Management-Coach mit eigenem Unternehmen in Hamburg (www.fresh-perspective.de), sie studierte Biologie und Kunst und ließ sich als NLP-Trainerin und -Consultant bei Robert Dilts (NLPÜ) ausbilden.



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



Seminarhotel auf Ischia, direkt am Meer

vom 07. Oktober bis 12. Oktober 2017

Seminarkosten: 980,-€

Förderung bis 50% durch Bildungsprämie

Unterkunft mit Vollpension: 72,-€ 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.



BIN ICH ETWA INKOMPETENT?

Nein! Neuro-Coaching mit emotionSync löst die Angst im Nacken.

VON LORENZ WENGER

Emotionale Blockaden wie Flugangst, Höhenangst, Lampenfieber und Prüfungsangst sind nicht angeboren. Sie entstehen durch Referenz-Erfahrungen, die unser Hirn als neuronale Gedankenmuster speichert – bewusst oder unbewusst. Wir erkennen diese Muster in Situationen, in denen wir anders handeln, als es unser Verstand diktiert. So kann es geschehen, dass wir die Nacht vor einer wichtigen Präsentation schlaflos verbringen,

obschon wir bestens darauf vorbereitet sind. Oder dass der Zahnarztbesuch schon Tage vor dem Termin zur Belastung wird. Oder die Angst vor Spinnen unüberwindbar scheint.

Die Angst ist für Betroffene real und sitzt buchstäblich im Nacken, macht sich breit auf Schultern oder in der Brust. Unser Verstand scheint in dieser Situation machtlos. Die gute Nachricht: Solche blockierenden Gefühle können binnen Kürze mit neuronalen Coaching-Konzepten nachhaltig verändert werden.

Kurzzeit-Coaching-Methode

Das Gehirn ist primär elektrisch gesteuert und erst sekundär chemisch. Erinnerungen werden über ein elektrisches Feld in den Synapsen wie in einem Kondensator gespeichert. Bei Über- oder Untersteuerung wird das chemische System über Botenstoffe aus den Drüsen informiert, zum Beispiel mit einem erhöhten Adrenalin-Wert, was wiederum Angst und Blockade begünstigt. Die Neuro-Coaching-Methode emotionSync¹ macht sich die körpereiri-

¹ emotionSync ist als Coaching-Kurzzeit-Methode rechtlich geschützt.

gene Energie zunutze: Mittels Ankerbeschleunigung wird neuronale Elektrizität gewissermaßen bis zu einem „neuronalen Kurzschluss“ aktiviert. So können unliebsame Emotionen „elektrisch neutralisiert“ werden. emotionSync wurde 1998 von Christian Hanisch am Emotion Science Institut in Deutschland entwickelt, fortlaufend optimiert und 2015 in einer Dissertation wissenschaftlich validiert.² Erstmals vorgestellt wurde emotionSync auf dem Weltkongress 2012 für Coaching, NLP und moderne Psychologie in Kroatien.

Wie auch bei anderen Coaching-Konzepten, werden bei emotionSync die Ursachen der Stressoren mit einem einfachen und zuverlässigen Muskel-Energie-Test aus der Kinesiologie punktgenau aufgespürt. Gemeinsam mit dem Klienten wird die Emotion definiert, mit der die unangenehme Situation verbunden ist: Geht es um Angst, Ohnmacht, Ekel, Hilflosigkeit, Wut, Trauer, Scham oder Schuld? Was davon zutrifft, das zu erkennen hilft der Muskeltest. Der Coach erkundet zudem, über welchen der fünf Sinneskanäle die Erinnerung neuronal abgespeichert ist: visuell, akustisch, kinästhetisch, olfaktorisch oder gustatorisch (VAKOG).

emotionSync verfügt über fünf Grundinterventionen, die einzeln oder in Kombination eingesetzt werden können. Dadurch können starke Emotionen auch auf mehreren Ebenen bearbeitet werden (z.B. visuell und akustisch). Folgende drei Interventionen bieten sich für die meisten Themen an: eyeSync und pushSync bei visuellen und clapSync bei akustischen Stressoren oder blockierenden Glaubenssätzen (z.B. *Ich bin nicht gut genug. Ich habe das nicht verdient*). Und wie so oft im Coaching steckt die Herausforderung nicht in der Intervention, sondern im punktgenauen Auffinden der Erinnerungen, der Stressoren und der damit verbundenen Emotionen.

Verbale Falle

Eine Klientin arbeitet seit Kurzem als Ergotherapeutin in einer Klinik. Ein Termin, den sie für die nächste Woche mit einer Patientin vereinbarte, bereitet ihr Sorgen. Sie ist nervös und unruhig vor dieser ersten Begegnung mit der Patientin. Schnell wird klar, warum: Im Telefonat mit der Assistentin der zuweisenden Arztpraxis ging es um Details der Patientin. Während des Gespräches rutscht meiner Klientin der Satz heraus: „Das ist wohl symptomatisch ...“. Worauf die Arzt-Assistentin erwiderte, das könne sie nicht beurteilen. Eine beiläufige Aussage, doch sie wird offenkundig zur Falle. Denn sofort wirft sich die Klientin vor, sich voreilig und unüberlegt geäußert zu haben, und schreibt sich Unprofessionalität zu.

Mit Hilfe des Muskel-Energie-Tests erarbeiten wir den blockierenden Glaubenssatz, der dahintersteckt: „Ich bin inkompetent“. Ich bitte die Klientin, sich diesen Satz vor ihrem geistigen Auge vorzustellen, frage nach den Farben und Formen der Buchstaben und lasse sie den Satz auf den Flipchart schreiben. Ihre Emotion dazu beschreibt sie mit „ohnmächtig“ und „hilflos“.

Die Herausforderung steckt im Auffinden der Stressoren.

Anschließend frage ich sie, welchen Satz sie sich stattdessen wünschen würde. Sie wählt spontan: „Ich bin kompetent“, worauf ich sie frage, was Kompetenz für sie bedeute. Wir präzisieren den Satz, er lautet: „Ich bin ruhig und handle überlegt“. Auf der Skala von null bis zehn wünscht sie sich diesen Satz im „Wohlfühlbereich“ zwischen 8 und 10 Punkten.

Zurzeit wirkt er noch sehr unglaublich auf sie.

Ankerbeschleunigung

Um den blockierenden Satz „Ich bin inkompetent“ aufzulösen, schlage ich der Klientin die Intervention clapSync vor, erkläre, was das bedeutet, und erzähle darüber. Die Klientin ist damit einverstanden und neugierig. Anschließend bitte ich sie, sich ihren Satz auf dem Flipchart noch einmal anzusehen, ihn sich vorzustellen und dabei ihr unangenehmes Gefühl zu erspüren. Sie schließt die Augen, nickt und spricht den Satz gleich selbst: „Ich bin inkompetent.“ Ich starte und klatsche in meine Hände, während ich ihren Satz stetig wiederhole. Dabei beschleunige ich den Rhythmus, bis es mir schwerfällt, den Satz komplett auszusprechen, und zwischen zwei Klatschern nur noch „inkompetent“ zu verstehen ist.

Durch diesen akustischen Reiz, die Ankerbeschleunigung, wird neuronale Energie aufgebaut. Sobald ich nicht mehr schneller werden kann, setze ich einen kurzen Impuls: durch ein Tippen auf die Stirn der Klientin oder einen Witz, ein lustiges Wort, eine Ablenkung. Dann: Stille. Seufzer. Tiefes Atmen. Ihr Gesicht wirkt erleichtert.

Als sie ihren Satz auf dem Flipchart anschaut, lacht sie. Der Satz stimmt für sie nicht mehr. Er wirkt lächerlich auf sie. Der Muskel-Energie-Test bestätigt uns dies. Sofort frage ich die Klientin nach einem passenden Bild zu ihrem Wunschsatz „Ich bin ruhig und handle überlegt“. Spontan bietet sie dieses Bild an: Sie sitze auf einer einsamen Wiese und meditiere. Sie ▶

² Link zur Dissertation von Christian Hanisch über: www.emotionsync.de

Meine Klientin scheint die Ruhe und Stille zu genießen: Sie strahlt.

sehe sich von hinten und vor ihr einen Waldrand. Sie höre Grillen, ansonsten absolute Stille.

Dieses Bild möchte sie mit auf den Weg nehmen und wir verankern es. Dazu nutze ich die Intervention push-Sync: Ich positioniere meine offene Handfläche ca. einen Meter vor ihren Augen, lade sie ein, sich die Handfläche als ihre persönliche Kinoleinwand vorzustellen und ihre Szene dorthin zu projizieren. Sie strahlt und fühlt sich durch ihr Bild sichtlich gestärkt. Nun beginne ich, langsam meine Hand gegen ihr Gesicht zu führen. Kurz bevor die Hand ihre Nasenspitze berührt, ziehe ich sie langsam wieder zurück. Hin und her. Dabei werde ich immer

schneller (Ankerbeschleunigung) und baue dadurch Energie auf. Sobald ich nicht mehr schneller kann, bitte ich die Klientin, ihre Augen zu schließen und ihr Kraftbild mit dem dazugehörenden Satz „Ich bin ruhig und handle überlegt“ zu verinnerlichen.

Meine Klientin scheint die Ruhe und Stille zu genießen, ich beobachte nur noch ihren Gesichtsausdruck, der kongruent erscheint: Sie strahlt. Nach ungefähr einer halben Minute öffnet sie unaufgefordert die Augen und nickt. Zum Abschluss ermittle ich ihre Emotionen zum Thema und prüfe dies erneut mit dem Muskel-Energie-Test. Ihr neuer Satz hält, Unbehagen spürt

sie nicht mehr. Sie sagt, sie freue sich jetzt auf die Begegnung mit ihrer Patientin nächste Woche.

Einfach und flexibel

Die Methode emotionSync ist einfach in der Anwendung und sie ist effektiv. Die Grundinterventionen von emotionSync können mit anderen vertrauten Coaching-Formaten



nach Bedarf der Klienten kombiniert werden. Ressourcen-Arbeit kann beliebig ergänzt werden. Nach unserer Erfahrung erleben die Betroffenen selbst nach Wochen und Monaten die bearbeiteten Themen emotional positiver als vor dem Coaching. Auch im Rahmen der Dissertation von Christian Hanisch wurden die Probanden unmittelbar vor und nach der Intervention sowie drei Monaten später mit einem „Mehrdimensionalen Befindlichkeitsfragebogen“ (kurz MDBF) befragt und ihre Emotionen mittels Biofeedback physiologisch vermessen. Die Unterschiede waren jeweils signifikant.

Wie bei anderen Kurzzeit-Coaching-Methoden gilt auch bei emotionSync: Das Vorgehen ersetzt keinesfalls die Arbeit von Psychotherapeuten, Ärzten oder Heilpraktikern. Der Coach stellt keine Diagnosen und übt keine Therapie oder Behandlung im medizinischen Sinne aus. emotionSync ist auf das eigenverantwortliche Mitwirken des Klienten angewiesen und verfolgt das Ziel, unangenehme Emotionen neuronal zu entkoppeln und zu neutralisieren. Der willkommene Nebeneffekt, dass die Angst plötzlich nicht mehr im Nacken sitzt, wird dabei gerne akzeptiert. ◀◀



Zum Autor

Lorenz Wenger

Kommunikationstrainer,
Emotions-Coach,
emotionSync-Lehrtrainer,
Partner und Gründer von
www.swissmentalists.ch.
www.lorenz Wenger.ch

Sie wollen von Ihrem Traumberuf leben?

Dann testen Sie hier, wie gut es um Ihre Positionierung steht:

Werden Sie häufiger als 10 Mal pro Jahr empfohlen?	<input type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein
Spüren Sie Stringenz und Klarheit in Ihrem Profil?	<input type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein
Können Sie von Ihrer Arbeit als Coach oder Trainer leben?	<input type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein
Gibt es Leute, denen Ihre Website nicht gefällt?	<input type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein
Können Sie klar ausdrücken, wen man als Coachee oder Seminarteilnehmer zu Ihnen schicken kann? Hier eintragen und überprüfen, ob Ihnen das wirklich klar ist:	<input type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein
<input type="text"/>				
Sind Sie mit Ihrem Umsatz zufrieden?	<input type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein
Arbeiten Sie mit den Kunden, die Sie sich immer gewünscht haben?	<input type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein
Haben Sie in Ihre Positionierung jemals mehr als ein wenig Geld (und Zeit) gesteckt?	<input type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein
Zeichnen Sie sich als Experte aus (z.B. durch ein Buch, Blog, Kurse...)?	<input type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein

Auswertung:

0-2 "Nein": Unser Buch kann eine weitere Inspirationsquelle sein - das Seminar kann Ihnen helfen, Ihre Positionierung

„wasserdicht“ zu machen.

3-4 "Nein": Die Frage nach der Positionierung können Sie noch nicht klar beantworten - und diese Unsicherheit tut nicht gut. Dabei

können Sie mehr aus sich herausholen - finden Sie den Mut, das auch zu tun. Durch unser Seminar werden Sie innere und äußere Klarheit

gewinnen.

Mehr als 5 "Nein": Sie stehen entweder noch ganz am Anfang Ihrer Coaching-Karriere oder es wird Zeit, sich endlich gut aufzustellen, damit

Ihr Traumberuf Sie nicht auf Dauer frustriert. Packen Sie es an! Sobald Sie eine stimmige Positionierung finden, werden Sie schnell Erfolge

verspüren. Unser Seminar kann Ihnen dazu den Weg weisen.



Wir freuen uns auf Ihre Teilnahme an unserem Seminar „Erfolg durch Positionierung“,
07.- 08.10.2017 in der schönen Akademie von Dirk W. Eilert in Berlin.
Melden Sie sich jetzt an und profitieren Sie vom 3 x Know How für Ihre Positionierung.

Ihre nächsten Schritte zur erfolgreichen Positionierung:

- Anmeldung unter: www.eilert-akademie.de/spezialseminar_erfolg_durch_positionierung.html
- Unser Buch kostenfrei vorab anfordern: ruth@coachyourmarketing.de



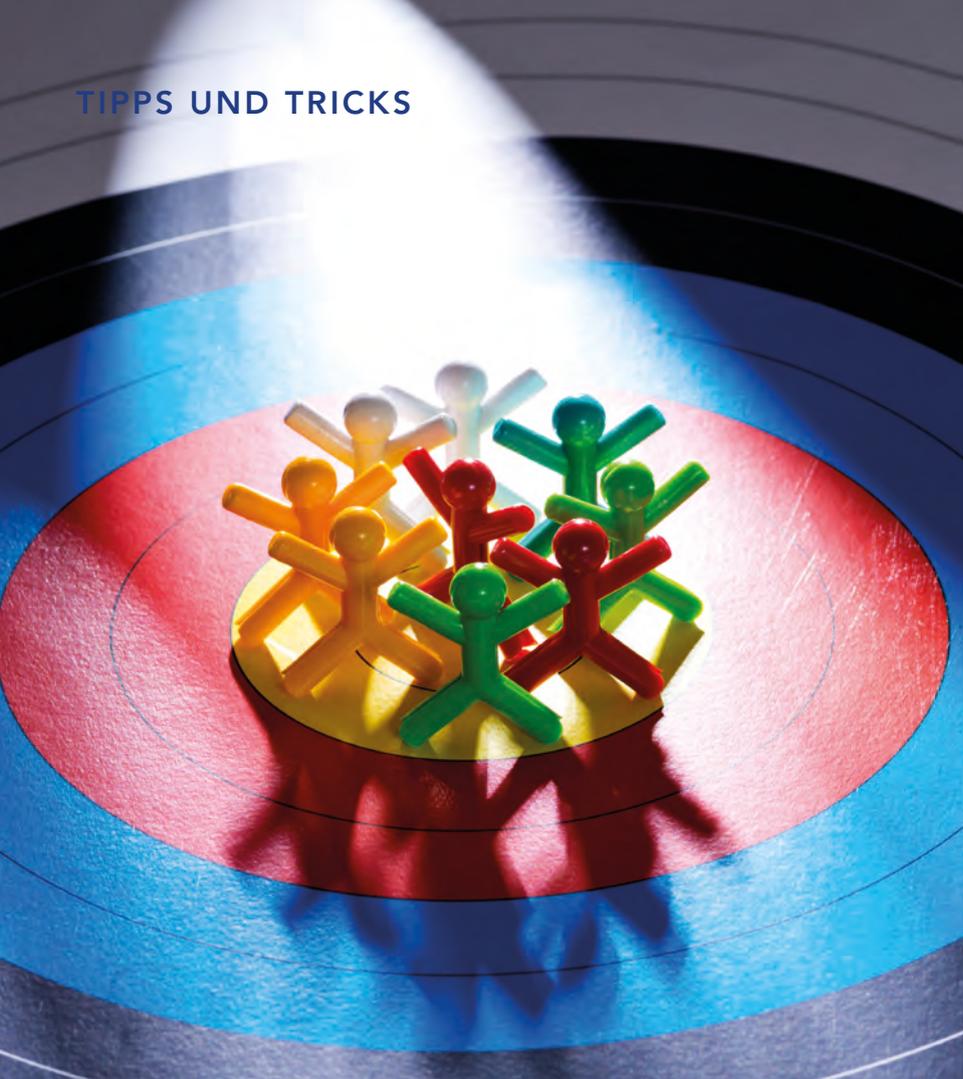
Ruth
Urban



Tanja
Klein



Tanja
Peters



WER IST DEIN KUNDE?

Und was hält ihn nachts wach?

Authentisches Marketing: Ein Schritt von dem, was du kannst, hin zu dem, was dein Kunde will.

VON DANIEL MELLE

Zielgruppe ist kein schönes Wort. Du arbeitest mit Menschen. Und wenn du in deiner Praxis einer besonderen Methode folgst, einen speziellen therapeutischen oder Beratungs-Ansatz liebst, dann denkst du natürlich, dass er gut für alle Menschen ist.

Das Problem: Kein Mensch kann mit allen Menschen kommunizie-

ren. Noch weniger kann er von allen verstanden werden. Du musst dich entscheiden, für wen deine Methode, dein Ansatz das Beste ist. Deine Zielgruppe sind die Menschen, denen du am besten helfen kannst und die sich am liebsten von dir helfen lassen wollen.

Es fügt uns aus therapeutischer Sicht Schmerzen zu, wenn wir uns entscheiden, und deshalb auch jemanden ausschließen müssen. Die Crux ist

hier jedoch, dass du umso schwammiger wahrgenommen wirst, je mehr du versuchst, für alle irgendwie interessant zu sein.

Wenn du versuchst alle im Auge zu behalten, für die deine Methode hilfreich sein kann, bleibt deine Sprache allgemein. Du hast gar keine Chance, dich auf das Problem deines Gegenübers zu konzentrieren, weil du kein wirkliches Gegenüber hast. So bleibst du in einer eher technischen Argumentation hängen, statt das Thema oder Defizit des Klienten aufzugreifen und angemessen zu spiegeln.

Mit einer speziellen Zielgruppe zu arbeiten bedeutet zu wissen, was dein Gegenüber will. Du kannst es direkt ansprechen und hast so einen direkteren Zugang. Nicht zu wissen, womit du dein Gegenüber genau abholst, führt dazu, dass du die Features deines Werkzeuges vorliest, statt zu erklären, warum dein Gegenüber dich braucht. Werkzeuge, die alles können, gibt es viele.

Kenne ich die exakte Anforderung meines Kunden, kann ich ihm einen speziellen Weg zu seiner Lösung anbieten. Ich möchte hier wieder den Werkzeugkoffer bemühen. Du kennst ja selbst die Werbevideos aus dem Baumarkt, die unablässig herunterrasseln, wie unglaublich vielseitig ein bestimmtes Modell Bohrmaschine ist. Bohren, Hobeln, Fräsen. Holz, Beton, Metall, Plastik. Alles drin, alles dran. Kann alles.

Was davon braucht konkret der Kunde? Er will gar nicht alles. Der Kunde ist auch kein Handwerker. Sagen wir, er ist Akademiker und will nur am Samstagnachmittag ein Bild aufhängen, ohne das Wohnzimmer in eine Staubwolke zu hüllen. Spreche ich also diesen Kunden mit einem speziellen Feature – der integrierten Staubabsaugung – an und zeige, dass das Bücherregal von der Verschönerungsaktion völlig unbeschadet bleibt, zeige ich hier den Weg zu einer zielgruppenspezifischen Lösung. Und zwar indem ich ein klares Bild von meinem Kunden vor mein inneres Auge gerufen habe. Einen männli-

chen Akademiker, jemanden, der die Bohrmaschine einmal im Quartal rausholt – höchstens. Finanziell gut aufgestellt. Hat es gerne sauber und unkompliziert.

So einen speziellen Kunden vor deinem inneren Auge brauchst du als Coach bzw. Therapeut. Du musst wissen, wie er für sich das Thema „Staubfrei Löcher bohren“ beschreibt. Du musst wissen, wie sich das Problem im Leben deines Klienten darstellt, damit du ihn genau dort abholen kannst. Und zwar indem du sein Anliegen in seiner Sprache formulierst, weil das der wichtigste Schritt ist, um von ihm als Experte wahrgenommen zu werden.

Wie arbeitest du so eine Zielgruppe heraus? Wie findest du die exemplarische Zielperson, die du in Zukunft gern in deiner Praxis begrüßen willst? Mit den Kunden meiner Agentur mache ich zu diesem Zweck den „Zielgruppen-Prozess“. Hier geht es darum, durch Fragen immer spezifischer herauszuschälen, was in der Vorstellung sowieso schon existiert. Meistens müssen wir uns hier niemanden Neues ausdenken. Wir haben diese Gruppe Menschen schon auf unserer Liste. Wahrscheinlich macht sie schon das Gros deiner Kunden aus.

Darum bitte ich meine Kunden, eine Liste jener zehn Klienten zu verfassen, mit denen sie bisher am liebsten gearbeitet haben. Von dort aus werden wir immer spezifischer.

Sind es eher Männer oder Frauen, für die wir morgens aufstehen? Wie sieht ein Tag in ihrem Leben aus?

Das kann ein Aufsatz werden, der uns Einblick in das Leben unseres „Avatar-Kunden“ gewährt. Er kann auch Themen behandeln, bei denen wir als Coaches einsteigen, und über die wir an das Defizit des Wunschkunden kommen: Was hält ihn nachts wach? Und woran glaubt er in dieser Frage, was ist für ihn wahr?

Authentisches Marketing ist im Ansatz immer lösungsorientiert. Du willst nicht über Werbebotschaften wahrgenommen werden, sondern erarbeitest dir das Vertrauen über

Was hält unseren Kunden nachts wach? Was ist für ihn wahr?

Hilfestellungen, die du immer wieder gibst. Authentisches Marketing verkauft nicht direkt, sondern gibt dem Gegenüber die Möglichkeit dich kennenzulernen und schrittweise in deinen Lösungsansatz einzusteigen. Darum ist es so wichtig, die Sprache – und damit die „Denke“ – deiner Klienten wirklich zu kennen. Du sprichst sie nicht als ein Eroberer oder Jäger an, sondern als Freund, als Ratgeber, als guter Bekannter.

Das ist es, was am Ende alle deine Werbemittel durchdringt. Eine Sprache, die den anderen wirklich meint. Weswegen sich dein neuer Klient eingeladen fühlen kann. Du verkaufst keine Bohrmaschine. Du lädst ein, die Erfahrung zu machen, am Samstagnachmittag staubfrei Bilder aufhängen zu können.

Seine Zielgruppe zu kennen, ist nicht nur in Bezug auf die gesprochene oder geschriebene Sprache wichtig. Auch der Einsatz von Bildwelten und Typografie, Farben und Formen wird einfacher und klarer, wenn du weißt, wen du vor dir hast. Ist es – wenn wir beim obigen Beispiel bleiben, ein eher zupackendes Thema, benutzt du selbstredend keine filigrane Schriftart. Keine pastelligen Farben.

Kennst du die Anliegen und Bedürfnisse deines Klienten, spiegelst du das auch durch die entsprechenden Fotos und Stimmungen, die du auf Website und Flyern verwendest. Ein Körpertherapeut darf sportliche, motivierende Bildwelten benutzen. Ein Atemtherapeut benutzt luftige, leichte Bildwelten. Die richtige Wahl zu treffen ist hier Teil deiner Corporate Identity. ◀◀



Zum Autor
Daniel Melle

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

WENIG FARBE – VIEL WIRKUNG

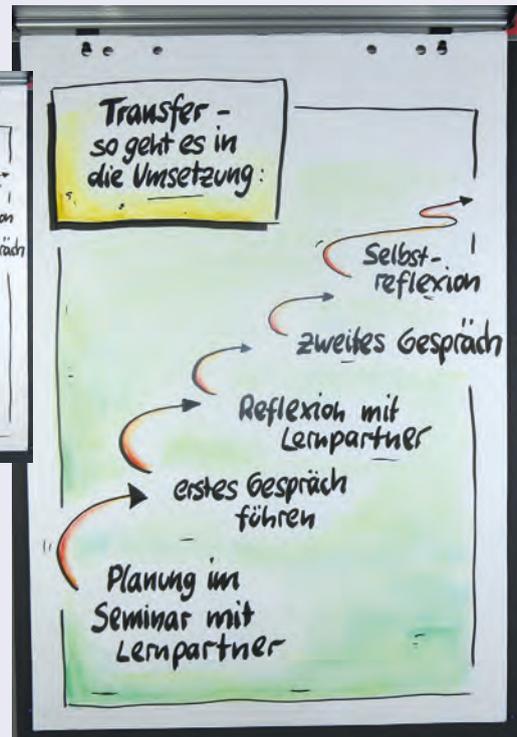
Der Flipchart-Coach: Wie Charts durch Wachsmalblöcke an Wirkung gewinnen.

VON AXEL RACHOW UND JOHANNES SAUER

Die Wachsmalblöcke sind das ideale Hilfsmittel zum raschen Färben von Linien, Bildern und Flächen auf Plaka-

ten. Mit etwas Routine schaffen Sie es, aus einem einfachen Informations-Chart ein wirkungsvolles Motiv zu machen.

Mit dem schwarzen Stift haben Sie geschrieben und gezeichnet. Noch liegt alles gleichmäßig nebeneinander – für den Betrachter ist nicht leicht zu erkennen, wie der Blick geführt werden soll.



Mit Farbe kommt Eindeutigkeit in das Motiv: Gelb taucht in der Überschrift auf; die Pfeile verbinden sich über eine einheitliche Färbung; das Grün schafft einen Hintergrund, aus dem die Schrift auf weißem Untergrund herausragt.



Ein einfacher Merktzettel – mit Farbkante wirkt er gleich viel plastischer. Die Schrift bleibt dabei farbfrei und ist gut zu lesen.



Beim Zeichnen von einfachen Figuren zeigt sich die Stärke der Farbblöcke ebenfalls: Breit aufgesetzt entstehen die Flächen. Mit dem Moderationsstift ergänzen Sie ein paar Linien.



Unser Favorit sind die Wachsmalblöcke der Firma stockmar. Mit ihren breiten Kanten geht das Färben schnell.



Das Geheimnis der Wirkung liegt im Farbverlauf. Er entsteht, indem sich ergänzende Farben übereinandergelegt werden. Der technische Kniff dabei: Da, wo es dunkler sein soll, wird der Wachsmalblock stärker auf das Papier gedrückt.



Schritt 1: Das helle Gelb wird entlang der Kante geführt – die Mitte bleibt frei.



Schritt 2: Mit Orange wird – ebenfalls außen – ein zweiter Strich gesetzt. So entsteht auch der Eindruck von Räumlichkeit, sodass wir hier nicht nur eine Fläche sehen, sondern einen Körper.



Schritt 3: Der Hintergrund erhält ein wenig Blau – das Objekt ist gut zu erkennen.



Zu den Autoren

Axel Rachow

ist Trainer, Moderator und Autor zahlreicher Sachbücher zu Seminargestaltung.



Johannes Sauer

ist als Dozent deutschlandweit mit dem Thema Visualisierung tätig.

Ihr gemeinsames Fachbuch „Der Flipchart-Coach“ (2016, managerSeminare) ist Branchenbestseller und zählt jetzt schon zum Standardwerk im Trainingsbereich.
www.flipchart-coach.de

Missbrauchter Ödipus

Wie kommt es, dass Freud mit dem Ödipuskomplex ausgerechnet ein verletztes Kind ins Zentrum seiner Theorie stellt? Dies, schreibt Autor Jürgen Kind, habe ihn einmal eine Patientin gefragt. Worauf er stutzte. Ödipus – ein verletztes Kind? Allgemein schien der Namensspender für die wichtigste Theorie der Psychoanalyse vor allem durch zwei unbewusste Tendenzen charakterisiert: durch Rivalität (Vatermord) und sexuellen Wunsch (Mutterinzest).

Tatsächlich erzählt die Mythologie von einem dramatischen Start des Ödipus in die Welt. Die Eltern durchbohren dem Säugling die Füße und setzen ihn aus, weil sie ein Orakel des delphischen Apollon fürchten, wonach der Junge seinen Vater töten und seine Mutter heiraten werde. Warum wird dieses frühkindliche Trauma, also Missbrauch und Grenzverletzung durch Vater und Mutter, von der Psychoanalyse so gründlich ausgespart – und von Freud selbst, wie Jürgen Kind aufdeckt, zum Tabu erklärt? Psychoanalytische Therapie gebietet doch geradezu das Erkunden frühester Erfahrungen des Patienten. Was für ein Widerspruch!

Jürgen Kind macht sich auf die Suche nach Antworten, und er nutzt dabei die Mittel der psychoanalytischen Kunst. 400 Seiten lang staunen wir mit ihm über Erkenntnisse, die er wissenschaftlich fundiert ausbreitet: zum Mythos ebenso wie zur Psychoanalyse – zu ihrer Ideengeschichte und zur Geschichte ihrer Missbräuche und Grenzverletzungen. Wir erkennen, dass statt Vatermordes und Mutterinzests, diesem „Zwillingspaar ödipaler Wünsche“, etwas völlig anderes ins Zentrum des Freud'schen Komplexes gehört. Nämlich Ödipus' Unfähigkeit, seine Herkunft und damit verbunden die destruktiven „filiziden“ Aspekte seiner Eltern zu erkennen.

Wie einst sein Vater Laios besucht Ödipus als junger Mann den apollinischen Tempel in Delphi. Und zwar um Aufklärung über seine wahren Eltern zu

erhalten. Auch er vernimmt ein Orakel, das im Grunde nur wiederholt, was sein Vater einst hörte. Und wie sein Vater vermag Ödipus diesen Spruch nicht anders als wortwörtlich zu deuten, in seiner schlimmstmöglichen Bedeutung: Er wird seinen Vater töten und seine Mutter heiraten. Natürlich ist er entsetzt. Und er gibt in Delphi sein Ansinnen endgültig auf, Aufschluss über seine Herkunft zu bekommen.

Delphi wird bei Jürgen Kind zur Metapher für die mentale und emotionale Lähmung angesichts einer überraschenden Autorität. Das Orakel wirke in Ödipus wie ein „posthypnotischer Auftrag“ zu Vatermord und Mutterinzest. Und bis zum Schluss, in seinen mysteriösen Tod hinein, schiebt Ödipus alle Verantwortung für sein Tun beiseite und bleibt unfähig, auf seinen Anteil an der Katastrophe zu blicken. Ureigene Aufgabe der Psychoanalyse ist es, die Wirkung verdrängter destruktiver Aspekte im Leben der Patienten aufzuspüren. Hochspannend ist es, mit Jürgen Kind den verheerenden Spuren dieser Aspekte, der Objekte und Introjekte zu folgen – im mythischen Ödipus, in der Geschichte von Psychoanalyse und Ödipuskomplex sowie in der Person Freuds als dem Begründer. Wir erkennen eine von Skandalen und Machtkämpfen geprägte Gemeinschaft von frühen Psychoanalytikern, die ihre Ideen zu unumstößlichen Wahrheiten erklärten, daraus kühnes, auch tollkühnes Handeln ableiteten und dabei auch vor Missbrauch und Grenzverletzung nicht zurückschreckten.

Die „Idealisierung dieser Zeit und ihrer Akteure“ hindere heutige psychoanalytische Gesellschaften – wie einst Ödipus – daran, sich mit dem Tabu der destruktiven Aspekte ihrer Herkunft auseinanderzusetzen. Dies zu tun, sei aber höchste Zeit, wie der Autor betont, wenn die Psychoanalyse nicht weiter in eine „Randständigkeit“ abgleiten wolle. Befreit vom Tabu könne sie ihre Aufgaben bewältigen: z. B. ihren Lehrkanon reformieren und sich vom selbstverliehenen Elitestatus verabschieden. [Regine Rachow](#) ◀



Das Tabu

Was Psychoanalytiker nicht denken dürfen, sich aber trauen sollten

Jürgen Kind

Klett-Cotta 2017 | 49,- €



Einführung in die Fallbesprechung und Fallsupervision

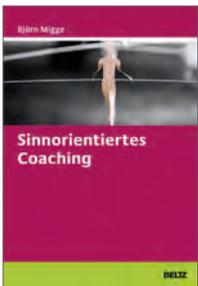
Oliver König, Karl Schattenhofer
Carl Auer 2017 | 14,95 €

Die Compact-Ausgaben von Carl Auer bringen komplexe Zusammenhänge in Kürze auf den Punkt. Wenn der Inhalt so flüssig geschrieben ist wie von König & Schattenhofer, wünschte ich mir mehr vom Kompakten. Es beginnt mit der Frage „Was ist ein Fall?“, reicht über die Charakterisierung der beteiligten sozialen Systeme bis zu einem Live-Transkript und zur Vorstellung von Interventio-

nen. Ein Blick auf die Leitungsaufgaben rundt das Buch ab. Gut, wie die Autoren immer wieder die gegenseitige Beeinflussung der beteiligten Systeme ansprechen. Reine Fallbesprechungen ohne die Einbeziehung der Teamdynamik sind unmöglich. Diese Grundüberzeugung lässt die Autoren auch mal einen Auftrag ablehnen. Durch solche Beispiele bekommt das Buch eine sehr persönliche Note. Besonders beeindruckt die transkribierte Bandaufnahme. Sie macht er-

schreckend deutlich, wie Menschen durch ihre Wirklichkeitskonstruktionen ihre Wahrnehmung einengen und Lösungen blockieren. Besonderes Gewicht bekommen auch Übertragungs-, Gegenübertragungs- und Spiegelphänomene. Einzelne Mitglieder oder ganze Beratungsgruppen übernehmen typische Symptome des Klienten- oder Helfersystems. Dahinter steht die Frage: Was ist mein Beitrag an der aktuellen Situation?

Ein großes Buch in kleinem Format. Und eine gute Reflexionshilfe für mich als Supervisor. Es bekommt von mir fünf Sterne. **Horst Lempart** ⬅



Sinnorientiertes Coaching

Björn Migge
Beltz 2016 | 39,95 €

Björn Migge beschreibt hilfreiche Ansätze aus Philosophie, Theologie und Wissenschaft dazu, wie sich im Leben Sinn und Werte erfahren lassen. Coaches, Supervisoren, Führungskräfte, Psychologen und Therapeuten, Ärzte, Lehrer und Theologen finden hier Anregungen für ihre Begleitung von Menschen. Was trägt dich, wenn es schwierig wird? Björn Migge gibt den

Lesern auch selbst viel Zeit, dies für sich zu ergründen. Er verbreitet keine vorgefertigte Meinung, sondern berichtet über die verschiedenen Vorstellungen und Ideale. Er befragte Menschen aus seinem Umfeld dazu und stellt ihre zum Teil sehr persönlichen Antworten vielen Kapiteln voran, was der Lektüre eine einfühlsame, lebensnahe Note verleiht. Björn Migge bringt auch seine praktische Erfahrung aus seiner Arbeit als Mediziner, Trainer, Coach und Berater ein.

Das Buch vermittelt Ideen aus unterschiedlichen Epochen von den Griechen bis in die heutige Zeit. Deutlich werden Weltsicht und Biographie wichtiger Vertreter, herausragend dabei Viktor Frankl. Dessen Ideen legt uns Björn Migge besonders ans Herz und schreibt: „Wir können die schönste Situation entwerten oder die schrecklichste Situation aufgrund unserer Haltung und Würde als Verwirklichung von Sinn gestalten.“ Es wird klar: Sinnhaftes Leben entwickelt sich nicht durch ein Anspruchsdenken. Es entfaltet sich in der Bejahung der Lebensereignisse, mit denen Menschen konfrontiert werden. **Jürgen Küster** ⬅



Coaching und Beratung evaluieren

Marianne Berger, Hanna Hardeland
Beltz 2017 | 39,95 €

Coaches und Berater sollten ihr eigenes Tun reflektieren können. Marianne Berger und Hanna Hardeland machen darauf aufmerksam, dass diese Fähigkeit begrenzt ist: „Unbewusst senden Sie Signale aus, die nur andere wahrnehmen ...“. Die Autorinnen geben uns mit ihren 36 Impulskarten und einem instruktiven Arbeitsbüchlein ein Werkzeug in die Hand, diesen blinden

Fleck zu erhellen – und zwar mit der Hilfe der Klienten. Das Kartenset enthält je sechs Aussagen zu sechs Kompetenz-Dimensionen: „Empathie“, „Akzeptanz“, „Aufmerksamkeit und Geduld“, „Prozessgestaltung und Lösungsorientierung“, „Ressourcenorientierung“ sowie zur Gesamteinschätzung. Am Ende, eines Coachings kann die Klientin jene Aussagen auswählen, die für sie zutreffen. Die Aussagen sind positiv formuliert, z.B.: *Meine Gefühle und Stimmungen*

wurden einfühlsam wahrgenommen. Und wenn die Klientin zu einer Dimension, keine Aussage findet, die auf sie zutrifft, ist das für mich als Coach ein Hinweis auf ein Lernfeld. Die Autorinnen bieten mit Tabellen und konkreten Fragen wunderbare Reflexionshilfe, und zwar für jede einzelne der aufgeführten Kompetenzen. Wenn ich das ernst nehme und es einmal mit meiner Lieblingskundin durchdekliniere, stärke ich mein Selbstbewusstsein (nämlich mit all den positiven Aussagen, die sie für unser Coachinggespräch wählt) und habe im Handumdrehen einen Entwicklungsauftrag für mich gefunden. Was will ich mehr? **Regine Rachow** ⬅



**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



**DR. FRANK
GÖRMAR**

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

Gründer der EXPLORERS' Akademie, – Int. Business-Coach-Erfahrung (Deutschland, USA, Spanien) – ein Jahr im Gründungsvorstand, danach 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, Führungskräftecoaching

Systemisches Coaching: der Abschied von der Wahrheit

NLP Kompakt (=Start NLP-Practitioner, DVNLP) 12.-14.5.2017
NLP Basic (=Start NLP-Practitioner, DVNLP) 10.-11.6.2017
NLP Basic (=Start NLP-Practitioner, DVNLP) 10.-11.6. + 29.6.-2.7.2017

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

im Kloster bei Frankfurt/M.
Tel.: 069 48005638
info@explorers-akademie.de

EXPLORERS-AKADEMIE.DE





STEFANIE JASTRAM-BLUME

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

MEINE SCHWERPUNKTE:

- Mental-, Work Health-Balance & Business Coaching
- wingwave® Ausbildungen, Supervisionen & Vertiefungsseminare in Bremen & im Harz
- Work Health-Balance & Anti-Stress Seminare für Firmen bundesweit



Stefanie Jastram-Blume

Tel.: 0421 47 88 68 76

Mobil: 0171 12 64 13 5

info@sjb-beratung.de

WWW.WINGWAVE-INSTITUT-BREMEN.DE



DR. GUNDL KUTSCHERA

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

WIR BIETEN IN A/D/CH:

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

Institut Kutschera

Eisvogelgasse 1/1, 1060 Wien

Tel.: +43 1 597 5031

office@kutschera.org

WWW.KUTSCHERA.ORG



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

**HORST
LEMPART**

DER
PERSÖNLICHKEITS
STÖRER



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

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

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

NLP-Practitioner-Ausbildung

Der Practitioner ist die grundlegende NLP-Ausbildung. Hier erlernen Sie die NLP-Basistechniken, Modelle und Methoden. Sie trainieren sowohl theoretisch als auch praktisch. Sie erlernen NLP auf höchstem Niveau. Die Ausbildung wird nach den Richtlinien des DVNLP durchgeführt und zertifiziert.

Termine

Mai 2017 – Februar 2018

1890,- €

Trainer

Marcus Bergfelder

KOB|seminare

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

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:

30. September/01. Oktober 2017 (NLP-Basisseminar) für Teilnehmer ohne Vorkenntnisse.

02./03. Oktober 2017 (NLP-New Generation) für Teilnehmer mit Vorkenntnisse in NLP oder systemischem Coaching

Aufbaumodule:

Start ab 08. Dezember 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 Bühle
Karin Patzel-Kohler
Marita Bestvater

KRÖBER Kommunikation

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

IHR EINTRAG

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

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

COACHINGS

30. METAFORUM SommerCamp 2017 in Italien

Weiterbildungsevent mit über 30 Weiterbildungen 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
fon.: (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

Termine

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*-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:

**20. / 21.05.2017
(individuals+systems)**

**08. / 09.07.2017
(individuals+systems)**

**26. / 27.08.2017
(individuals+systems)**

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

SEMINARE UND AUSBILDUNGSANGEBOTE

WEITERE

Ausbildung zum Kutschera-Resonanz® Practitioner+Coach

Die Kutschera-Resonanz® Methode lehrt die Grundlagen für respektvolle, erfolgreiche Gesprächsführung, sich authentisch darzustellen, Zugang zu Ihren verborgenen Potenzialen zu finden und diese privat und beruflich zu leben. Erkenntnisse der Kommunikationstheorie und der Gehirnforschung werden praktisch angewandt.

Start-Termine Kutschera-Resonanz® Practitioner:

04.–06.05.2017 Linz

04.–06.05.2017 Nürnberg

08.–10.06.2017 Wien

(Start mit dem Modul II)

14.–16.09.2017 Graz

**05.–07.10.2017 Geisenheim
(Frankfurt)**

**12.–14.10.2017 Bondorf bei
Stuttgart**

09.–11.11.2017 Wien

Start-Termine Kutschera-Resonanz®

Coach:

11.–13.05.2017 Nürnberg

18.–20.05.2017 Wien

15.–17.06.2017 Linz

**26.–28.10.2017 Geisenheim
(Frankfurt)**

09.–11.11.2017 Wien

09.–11.11.2017 Thun

Institut Kutschera GmbH

Tel. +43 1 597 50 31

office@kutschera.org

www.kutschera.org

Familienaufstellung

Versöhnen Sie sich mit den in Ihren Genen gespeicherten alten Familienmustern und Familientabus, damit Sie frei und geborgen Ihren eigenen Weg gehen können. Sie finden neu zu Ihrer Familie.

Termine:

11.–13.05.2017 Wien

**02.–04.06.2017 Geisenheim
(Frankfurt)**

18.–19.08.2017 Winterthur

05.–07.10.2017 Salzburg

17.–18.11.2017 Nürnberg

Institut Kutschera GmbH

Tel. +43 1 597 50 31

office@kutschera.org

www.kutschera.org

Neuromodales Recruiting®

Termin:

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

Fon (0431) 72 01431

www.hansenconsult.de

Positive Psychology Coach

Die erste Coachingausbildung 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, praxisgerechte 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



Dr. Daniela Blickhan

INNTAL INSTITUT

Asternweg 10a

Tel. 08031 50601

mail@inntal-institut.de

www.inntal-institut.de/dcv





Das Besser Siegmund Institut in Hamburg wird 30 Jahre alt, und wir gratulieren!

Mit der Entwicklung ihrer eigenen Methode – wingwave® – und ihrem Einsatz für Forschung und Weiterbildung sind die beiden Institutsgründer, Cora Besser-Siegmund und Harry Siegmund, aus der Coaching- und Beratungslandschaft nicht mehr wegzudenken.

Der Junfermann Verlag freut sich über diesen erfolgreichen Weg und sagt herzlichen Glückwunsch zum 30-jährigen Bestehen.

Wir sind dankbar dafür, dass wir Euch einen Gutteil dieser Zeit verlegerisch und publizistisch begleiten durften.

Wir freuen uns auf weitere gemeinsame Projekte, wünschen viel Erfolg.

Und wir winken jetzt einmal freundlich zurück!

WENN NIEMAND MEHR ÜBER INHAFTIERTE JOURNALISTEN IN DER TÜRKEI SCHREIBT, SIND DANN ALLE WIEDER FREI?



REPORTER OHNE GRENZEN E.V. - WWW.REPORTER-OHNE-GRENZEN.DE - SPENDENKONTO IBAN: DE26 1009 0000 5667 7770 80 - BIC: BEVODE33

**REPORTER
OHNE GRENZEN**
FÜR INFORMATIONSFREIHEIT

IM NÄCHSTEN HEFT

03 | 2017

TITEL



Gut organisiert

Büroorganisation und Management: Ein Blick auf den Schreibtisch und in den Kopf von selbstständigen Kommunikations-Profis.

MARKT & MENSCHEN



Darf das sein?

Vom Umgang mit dem Scheitern berichtet PETRA DZIUBEK. Und sie verknüpft dies mit einer Hommage an ihren Supervisor.

THEMEN & PRAXIS



Im Schreibfluss

Den Text laufen lassen – ohne Druck, ohne Vorgaben: FRAUKE RATZKE berichtet über ihre Erfahrungen mit einem Pilot-Projekt.

TIPPS & TRICKS



Gut geplant ist halb gewonnen

Autorin IRIS MEIER schreibt über ihre Erfahrungen im Selbstmanagement für Profis und Klienten.

Heft 3/2017 erscheint am 30. Juni 2017

Anzeigenschluss für Heft 3/2017 ist der 24. Mai 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 Verantwortung für die Inhalte von Leserbriefen und Anzeigen liegt ausschließlich bei den Autoren bzw. Inserenten. Für unverlangt eingesandtes Material übernimmt der Verlag keine Gewähr. Die Meinung der namentlich gekennzeichneten Beiträge gibt nicht in allen Fällen die Meinung der Redaktion wieder.

Praxis Kommunikation
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:
Peopleimages, Avosb, Mike_Kiev,
happyframe, Capture Light, Milos Jokic,
piranka, vicm, sirastock, PIKSEL, Creative-
Family, Palto, Petar Chernae, 5second,
diephosi, Fabian_Fischer, Borut Trdina,
mmac72, CasarsaGuru, kentarkaijuan,
AnsonLu, gpointstudio, naveen0301,
themacx, blackred, GlobalP, bgfoto, thawats

Dieser Ausgabe liegen folgende Beilagen bei:
• Metaforum International
• Sebastian Mauritz
• Asanger Verlag

Der beliebte Coaching-Kalender ist wieder da!

Iris Meier
Einfach ICH!
Der Coaching-Kalender 2018

Liebevoll illustriert und ausgestattet mit Lesebändchen, Einstecktasche und Gummiband ist der Kalender der ideale Begleiter durch das Jahr.

Trotz der anhaltenden Digitalisierung greift die Mehrheit der Menschen noch immer gern zum klassischen Taschenkalender – Tendenz steigend! Neben Reizüberflutung und Zerstreuung im World Wide Web suchen wir nach Ruhe und genießen das haptische Erleben. Es ist wie eine Wertschätzung sich selbst gegenüber, die eigenen Gedanken zu reflektieren und aufzuschreiben.

„Einfach Ich!“ bietet neben dem Kalendarium systematisch angeordnete Coaching-Tools zur Selbstanwendung. In unterschiedlichen Bereichen wie z. B. Beziehung, Gesundheit und Finanzen gibt die Autorin hilfreiche, leicht umzusetzende und kreative Impulse zur Lösung von Alltagsproblemen und Lebensthemen. Jede Woche sorgen ausgewählte, zu den verschiedenen Themen passende Übungen dafür, gewünschte Veränderungen anzustoßen.

144 S., geb. • € (D) 17,- • Format: 14 x 21,5 cm • ISBN 978-3-95571-619-6



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.



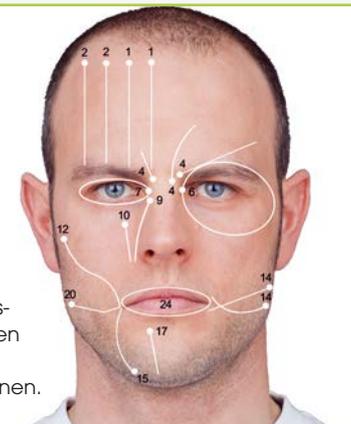
Als Emotionscoach
punktgenau
Blockaden lösen und
Ressourcen stärken

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

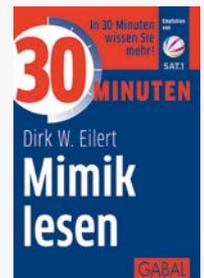
wingwave®-Coaching - die Profibox
(Dirk W. Eilert, Cora Besser-Siegmund)

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