

SPRICH MIT MIR!

Über das Miteinander-Reden



Schaut auf die Spielräume! //
Interview mit Gerald Hüther

Wenn die Luft brennt /////
René Borbonus über den Respekt

Stachel und Wunden //////////
Arbeit mit dem inneren Team



wingwave®

Aktuelle
Ausbildungs-
Termine
auf
Seite: 83

Erfolge bewegen.
Blockaden lösen.
Spitzenleistung erzielen.



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

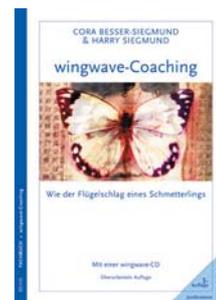
Coach finden oder Coach werden:
www.wingwave.com

- Internationaler Coachfinder
- Deutschsprachige und internationale **Ausbildungen**
- **Neu:** Ausbildung zum wingwave Trainer
- Mehr als 6000 Coaches weltweit!
- **Internationale Jahrestagung** vom 3.-5. November 2018
- Anerkennung durch die GNLC®

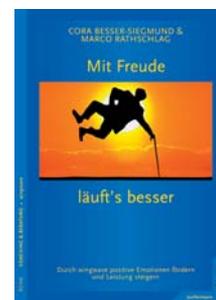
NLC GESELLSCHAFT FÜR
NEUROLINGUISTISCHES
COACHING e.V.
Die Abkürzung zur Lösung



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.

○○○ BESSER
○○○ SIEGMUND
○○○ INSTITUT

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



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

PERSÖNLICH WERDEN

Foto: Kairospress/Thomas Kretschel



„Und Herr Schulz von Thun wird uns jetzt sagen, wie wir richtig kommunizieren sollen!“ Von dieser kuriosen Begrüßung zu einem hochkarätigen Seminar lese ich im Band „Miteinander reden: 3“, der übrigens vor 20 Jahren erstmals erschien, und mit dem Friedemann Schulz von Thun die Reihe zu seinen Kommunikations-Modellen vorerst abschloss. Er beschreibt mit dieser Episode eine Erwartungshaltung, die ihm als, zumal so bekannten, Psychologen oft entgegenschlägt. Und kurios ist sie aus drei Gründen.

Erstens. Wer Friedemann Schulz von Thun als Redner oder Gesprächspartner erlebt, merkt bald, wie weit entfernt er davon ist Menschen vorzuschreiben, wie sie „richtig“ kommunizieren. Auch seine Modelle sind eben gerade nicht normativ. Das Kommunikations-Quadrat, das Teufelskreis-Modell, das Modell des inneren Teams und all die anderen verdeutlichen uns lediglich, was unterschwellig in uns und um uns herum geschieht, wenn wir miteinander reden. Und sie erklären es in so famosen Bildern, dass der Aha-Effekt gewiss ist.

Zweitens. Im Grunde wissen wir ja, wie wir „richtig kommunizieren sollen“. Wir lesen es immer wieder oder beschreiben es als Autoren: mit

Respekt und Wertschätzung, mit echtem Interesse am Gegenüber, vor allem mit dem Fokus auf dessen Stärken und Können, nicht etwa auf Schwächen und Defizite. Und, und, und. Es ist nur so schwer, sich im Konkreten daran zu halten. Übrigens auch für Kommunikations-Profis. Und dies hat mit dem nächsten Punkt zu tun.

Es wirkt nämlich drittens, wenn es in der Begegnung mit dem Anderen „persönlich“ wird, kalt und leer und meist auch völlig daneben, an einer Kommunikationsnorm festzuhalten. Tue ich das, enthalte ich dem Anderen etwas Essenzielles vor: mich selbst als Menschen, den er – ob bewusst oder unbewusst – als Spiegel braucht. Wenn es persönlich wird, bin ich als ein Gegenüber gefragt, das erkennen kann, worum es dem Anderen geht, und dem es auch selbst um etwas geht. Miteinander zu reden ist also keine Frage der Technik, sondern der inneren Haltung.

Wir als Macher von PRAXIS KOMMUNIKATION möchten den Eindruck vermeiden, wir oder unsere AutorInnen wüssten, wie man richtig kommuniziert. Das herauszufinden bleibt für jeden von uns ein Leben lang Aufgabe. Und zwar eine lohnenswerte. Dies macht auch die aktuelle Ausgabe unseres Magazins deutlich. Uns ist es wichtig, Erfahrungen zu vermitteln, keine fertigen Rezepte und Normen. Und ich wünsche uns allen ein gesundes Misstrauen, wenn wir von jemandem hören, er wisse, wie wir kommunizieren sollen.

Viel Freude bei der Lektüre!

Ihre

Regine Radchow

«OPEN NLP»

PLANET
PARTY

Seufz

Die Direktissima vom Seufz zum Wow!
Hier können Sie in 5 prallvollen Tagen bewährte und neueste «Open NLP»-Veränderungsvehikel kennenlernen und durchstarten...

DATEN

15.8. – 19.8.18

Wow!!

KURSZEITEN

täglich von 09:30 BIS 18:00
plus HYPNOHYPNOBUMM-
BUMM – die ultimative
HypnoTALKshow am
18.8.18 – mit Special Guests,
Live Modeling, Trancetrips
und Live Musik mit Ronnie
& THE IMAGINATORS von
19:30 bis ca. 23:00

KURSORT

WEISSER WIND, Oberdorf-
strasse 20, CH-8001 Zürich,
inmitten von Zürichs
Altstadt

TEILNEHMER

für Einsteiger ebenso
geeignet wie für versierte
NLP-ler

PREIS

CHF 555.-

TRAINER

RONALD AMSLER sowie
illustre Überraschungsgäste

Innovative
NLP Seminare –
scharf mit alles

ronald amsler
nlp-institut zürich
lättenstrasse 18
ch-8914 aeugst am albis
t +41 (0) 44 761 08 38
ronnie@nlp-institut.ch
www.nlp-institut.ch

IN DIESEM HEFT

01 | 2018

TITEL

- 8 Wenn die Luft brennt**
Entwaffnende Gesprächsführung: Umgang mit Einwänden und Respektlosigkeiten.
VON RENÉ BORBONUS
- 12 Da steht was im Raum**
Wie wir kritikwürdiges Verhalten von der Person trennen und einen aggressiven Tonfall vermeiden.
VON ALEXANDRA SCHWENDENWEIN
- 16 Alte Stachel, neue Wunden**
Gespräche konstruktiv klären in der Arbeit mit dem inneren Team. VON ALEXANDRA BIELECKE UND CONSTANZE BOSSEMEYER
- 22 Im magischen Raum**
Wie wir als Coaches und Berater uns frei vom Ego machen.
VON PETRA UND RALF DANNEMEYER
- 26 Du schaffst das schon ...**
Über den empathischen Kurzschluss und die Invalidierung des emotionalen Erlebens.
VON KLAUS-DIETER NEANDER
- 28 Wie kommen Sie gerade auf mich?**
Gesprächsführung im Coaching.
VON SABINE PROHASKA
- 32 Türen öffnen**
Warum wir oft auf Fragen antworten, die uns gar nicht gestellt wurden.
VON LORENZ WENGER
- 36 Was bin ich bereit zu geben?**
Chance zur Verständigung: Woran erkenne und wie nutze ich sie?
VON DANIELA DUJMIC-ERBE
- 40 Brücke zum Anderen**
Wie sich Gespräche mit Ressourcen anreichern lassen. VON JUDITH BOLZ
- 44 AHA!**
Im Verkaufsgespräch überzeugen.
VON SANDRA SCHUBERT



8 Wenn die Luft brennt



16 Alte Stachel, neue Wunden



40 Brücke zum Anderen



MARKT UND MENSCHEN

48 Von der Möglichkeit, zu lächeln

Und vom Spielraum, in dem wir handelndes Subjekt bleiben.
Interview mit Gerald Hüther.

VON INGE BEHRENS

52 In der Zwickmühle

Der Coach und seine polaren Gegensätze.

VON KARL BENIEN

55 Sprache und Haltung

Bericht über die SyStConnect-Tagung in Wien.

56 Visualisieren Sie – jetzt und immerdar!

Interview mit Hanspeter Reiter.

VON WINFRIED KRETSCHMER UND JACOB HOCHREIN

THEMEN UND PRAXIS

60 Was macht mich aus?

Wie NLP dabei unterstützen kann, sich selbst zu finden.
VON STEPHANIE KONKOL

64 Wie im Rausch

Absturz eines erfolgreichen Business-Menschen.

VON CORNELIA SCHENK

67 Dem Unbewussten auf der Spur

PSI-Theorie und Persönlichkeitsanalyse.

VON VERENA ARNHOLD

70 Was macht das Herz beim Reden?

VON JANE BORMEISTER

TIPPS UND TRICKS

72 Werde sichtbar!

Das Online-Versprechen. Und Schritte zur digitalen Transformation.
VON DANIEL MELLE

74 Freiheit für das geschriebene Wort!

Der Flipchart-Coach: Schrift braucht Raum, um richtig wirken zu können.

VON JOHANNES SAUER UND AXEL RACHOW

SERVICE

01 Editorial	78 Trainerprofile
04 Whiteboard	80 Seminarkalender
05 Nachgefragt ...	84 Vorschau
06 News	84 Impressum
76 Bücher	



48 Von der Möglichkeit, zu lächeln



60 Was macht mich aus?

ERHASCHT



Foto: Jonas Rogowski

„... ich gucke ja selber kein Fernsehen mehr. Meinen Tag ordnet mir Twitter ein. Permanent.“

Satiriker Jan Böhmermann begründet, warum er keine tägliche Late-Night-Show machen möchte. Interview, DIE ZEIT vom 30. November.



„Manche Menschen sind hochsensibel. Und sie nehmen umso genauer wahr, ob man sie als ‚empfindlich‘ oder ‚empfindsam‘ bezeichnet.“

@JoStowasser



„Obwohl unsere Möglichkeiten nach wie vor unbegrenzt sind, nimmt unser Verstand mit der Zeit gewisse Muster an, wodurch wir vieles nicht mehr wahrnehmen können.“

Evelin Chudak, modernhippie.de



„Die Landkarte ist nicht das Gebiet, heißt es gerne. Aber wer mit einer beschissenen Landkarte durch die Welt geht, verirrt sich ständig, im Business wie im Leben – ohne ein angemessenes Verstehen der Wirklichkeit sind wir orientierungslos unterwegs. Deshalb glaube ich an Bildung fürs Leben“

Niels Koschoreck



„Wenn man die Welt nicht mehr versteht, ist nichts bequemer und einfacher, als mit dem Schlimmsten zu rechnen.“

Autor Konstantin Richter über den Trend zum Katastrophismus. DIE ZEIT vom 7. Dezember 2017

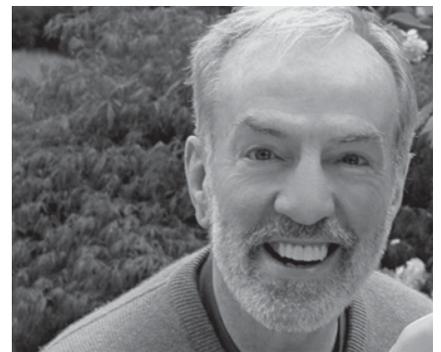
NOTIERT



Ortstermin

Erwartung und Heimat

Am 15. April beginnen die Psychotherapiewochen 2018 in Lindau. Psychologen und Therapeuten erhalten von renommierten Referenten intellektuellen Input und Gelegenheit zum professionellen Austausch. Bis 20. April geht es um „Erwartung“, die zweite Woche, 22. bis 27. April, befasst sich mit dem Thema „Heimat im 21. Jahrhundert“. <https://www.lptw.de>



Ortstermin

Konfliktmanagement

Am 22. und 23. Mai lädt der DVNLP zu seinen Future Tools nach Göttingen ein. Michael Grinder wird mit Vortrag, Demos und Übungen seinem Publikum Ideen und Erfahrungen zum Thema „Effektives Konfliktmanagement“ vermitteln. Seinen personenzentrierten Ansatz verknüpft Grinder mit Strategien des frühen NLP. <https://www.dvnlp.de/veranstaltungen/future-tools-xiii/>

KOPFSACHE



Extraordinäre Performanz

Es wird Zeit für das Wunder-Buch. Das zielt seit Ewigkeiten die Bestsellerlisten und nun weiß ich: aus gutem Grund. Eckart von Hirschhausen, Doktor der Nation, hält uns den Spiegel vor und alle dürfen hineinschauen. 1) Die Schulmedizin, die sich lieber juristisch absichert (Packungsbeilage! „Aufklärungsgespräch“!) anstatt sich mit ihren Patienten und deren Selbstheilungskräften zu verbünden. 2) Die Homöopathie mit ihrem starren Blick auf Globuli. 3) Die Patienten, weil sie hartnäckig Kausalität mit Korrelation verwechseln und zu faul zum Denken sind. 4) Die Ad-

epten der Wunderindustrie, an der unsere Branche durchaus Anteil hat. Auch wenn wir stets betonen, dass Wunder unseres Mittuns bedürfen.

Beim Lesen mag ich, dass der Autor sich selbst mit seinen Irrtümern einbezieht. Ich mag seine konstruktivistischen Erkenntnisse z.B. im Umgang mit seinem Patenkind Marie, ich lese gern von Augustinus und Steve de Shazer („Wunderfrage“). Und ich mag seine Pointen. Ein Ultrakurz-Dialog über dem Kapitel zur Selbstliebe: „Ich liebe dich!“ „Echt? Das wäre mir zu anstrengend!“. Bei solchen Einsichten sind Wunder nicht mehr weit. [Regine Rachow](#) ◀

▶ Eckart von Hirschhausen: Wunder wirken Wunder. Rowohlt 2017 | 19,95 €

BAUCHSACHE

Gefühlt ist immer Krise

Kürzlich seufzte eine gute Freundin bei der Schilderung eines Dramas in der Familie: „Immer wenn es so lange gut gegangen ist, kommt so etwas Schlimmes!“ Das ist das Leben, dachte ich. Brian Tracy z.B. schätzt, dass wir alle zwei bis drei Monate eine Krise durchleben: auf der Arbeit, in unseren Finanzen, mit der Familie oder Beziehung, gesundheitlich. Ich kann das nachvollziehen. Und das bedeutet: Wir befinden uns ständig entweder in einer Krise oder haben sie gerade überwunden oder sind eben dabei, in eine Krise hineinzuschlittern. Wir können ihr nicht entgehen. Ich empfinde das als tröstlich. Was uns bleibt, ist, die Krise als Prüfung zu betrachten, die wir zu bestehen haben, um halbwegs brauchbare Freunde, Eltern, Partner – oder eben Coaches, Berater oder Therapeuten zu werden. Und zu bleiben.

▶ Von Anita Heyer

Anita Heyer, Lehrtrainerin und -Lehrcoach (DVNLP), Heilpraktikerin für Psychotherapie in eigener Praxis in Bad Homburg. Buch-Autorin und Uni-Dozentin.



NACHGEFRAGT

1. Woran merke ich als Coach, dass im Coachingprozess ein eigenes Thema in mir aktiv wird?
2. Wenn mich am Coachee etwas nervt: Was ist zu tun, um den Coachingprozess nicht zu gefährden?



Dr. Petra Dannemeyer, Weimar

1. Dann regt sich etwas in mir. Meine Gedanken schweifen ab. Innere Bilder, innerer Dialog, Wut, Traurigkeit oder Mit-Leid. Machtmissbrauch könnte so ein Thema sein, wo ich mir sage: Stopp mal kurz!
2. Zurück ins Hier und Jetzt! Ich trinke einen Schluck Wasser, dadurch ändert sich mein innerer Zustand. Wenn das nicht reicht, löse ich meinen Ressourcen-Anker aus. Und dann geht's im neutralen Zustand weiter.



Alexandra Schwendenwein, Wien

1. Den Prozess führen und Mitfühlen ist wie ein ruhiges Oszillieren zwischen zwei Zuständen. Wird ein eigenes Thema aktiv, spüre ich es körperlich. Ich lege das Thema für später in meinen „Container“, um mich wieder voll meinem Gegenüber zu widmen.
2. Auch das „Genervt-Sein“ geht in den „Container“ zur späteren Bearbeitung – entweder allein oder in der Supervision.

ZELLFORSCHUNG

Selen schützt Nerven

200 Jahre nach der Entdeckung des Spurenelements Selen wiesen Forscher am Helmholtz Zentrum München nun die essenzielle Wirkung dieses Elementes bei Säugetieren nach. Als Bestandteil des Enzyms GPX4 schützt Selen bestimmte Nervenzellen vor dem Zelltod, berichten sie im Fachmagazin Cell. Die Wissenschaftler hatten dieses Enzym bei Mäusen verändert und entdeckten dabei Tiere, bei denen GPX4 nicht mit Selen, sondern mit Schwefel gebildet wurde. Diese Mäuse waren nicht länger als drei Wochen lebensfähig. Ihnen fehlten bestimmte Hirnzellen, und die Forscher wiesen nach, dass diese Zellen aus Selenmangel abgestorben waren. Selenhaltiges GPX4 schützt Nervenzellen vor allem vor oxidativem Stress. **Sonja Opitz** ◀

▶ 10.1016/j.cell.2017.11.048



HIRNFORSCHUNG

Cooler Jungs

Bei Jungen gehen kühle und emotionslose Persönlichkeitszüge mit Veränderungen im Gehirn einher, nicht aber bei Mädchen. Dies wiesen Forscher der Universität und der Psychiatrischen Kliniken Basel nach. Sie sehen in diesen Merkmalen ein Risiko für die Entwicklung der Heranwachsenden, die dann weniger auf emotionale Reize in ihrer Umwelt reagieren und zu gefährlichen Aktivitäten neigen. Mittels MRT fanden die Forscher – allerdings nur bei Jungen, nicht bei Mädchen – Zusammenhänge zwischen emotionaler Kälte und Hirnstruktur, und zwar Veränderungen im vorderen Teil der Inselrinde, die für Emotionsverarbeitung und Empathie verantwortlich ist. Nun suchen sie nach Ursachen dafür, dass einige dieser Jungen später eine Psychopathologie entwickeln, während andere nie auffällig werden. **Reto Caluori** ◀

▶ doi: 10.1016/j.nicl.2017.12.015

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

KI zum Probieren

Informatiker der Universität Tübingen stellen eine neue Form der KI vor. Das Programm namens Brain Control simuliert eine 2D-Welt und eigenständig darin handelnde Figuren. Der Nutzer kommuniziert mit ihnen über die Sprache, indem er Dinge erklärt oder zum Lernen motiviert. Bisherige KI-Systeme funktionieren gut, wenn das Problem präzise formalisiert werden kann. Daneben gibt es künstliche neuronale Netze. Brain Control verzichtet bisher auf beides. Kern des Programms ist die kognitionspsychologische Idee, wonach kognitive Prozesse u. a. auf Verkettung von „Events“ basieren, etwa bestimmte Bewegungen wie das Greifen nach einem Stift. Die Figuren agieren, indem sie Events und deren Verkettung simulieren und damit relativ komplex handeln. Für Spielfreude sorgt, dass es die Spielfiguren nicht von allein schaffen, die unterschiedlichen Level zu meistern, sondern sprachliche Anleitung und Inspirationen durch den Nutzer benötigen. Das Programm kann unter <https://github.com/CognitiveModeling/BrainControl> heruntergeladen und probiert werden. **Antje Karbe Hochschulkommunikation** ◀

Rache: süß und teuer

Schon sechsjährige Kinder und Schimpansen wollen unsoziales Handeln rügen und nehmen Kosten und Mühen auf sich, um Missetäter leiden zu sehen. Das fanden Kognitionsforscher und Anthropologen zweier Max-Planck-Institute in Leipzig heraus. Bisher war nur wenig über den evolutionären Ursprung dieser Verhaltensweisen – Rache und Schadenfreude – bekannt. Die Forscher zeigten den vier- bis sechsjährigen Kindern ein Puppenspiel, bei dem nacheinander eine freundliche Figur auftrat, die den Kindern ihr Lieblingsspielzeug zurückgab, und eine böartige Puppe, die es für sich behielt. Dazu ein Tier, das die strafende Rolle übernahm und vorgab, die beiden mit einem Stock zu schlagen. Die Zuschauer konnten nun entscheiden, ob sie die vorgetäuschten Schläge weiter mitverfolgen wollen, indem sie mit einer Münze dafür bezahlten. Oder ob sie lieber darauf verzichteten und das Geldstück in Sticker eintauschten.

Im Falle der gutgesinnten Figur lehnten es die Kinder meist ab zuzusehen, wie sie leidet. Beim Bösewicht jedoch investierten zumindest unter den Sechsjährigen signifikant viele die Münze um die Bestrafung mitzuerleben. Und sie erlebten regelrechte Freude, als sie ihn leiden sahen. Ähnliches beobachteten die Wissenschaftler auch bei Schimpansen, denen ein Pfleger jeweils entweder Futter gab (gut) oder wegnahm (böse). Um die Strafe für den Bösen zu beobachten, hatten die Tiere ein Hindernis zu überwinden. **Verena Müller** ◀

▶ N. Mendes, N. Steinbeis, N. Bueno-Guerra, J. Call, T. Singer: Preschool children and chimpanzees incur costs to watch punishment of antisocial. Nature Human Behavior (2017)



WENN DIE LUFT BRENNT

Entwaffnende Gesprächsführung:
Tipps für den Umgang mit Einwänden
und Respektlosigkeiten

VON RENÉ BORBONUS

Wann immer wir vor oder mit Menschen sprechen, müssen wir mit Einwänden rechnen. Das kann während eines Redebeitrags oder in der anschließenden Diskussion sein, bei einer schwierigen Lösungsfindung am Arbeitsplatz, in einem wichtigen privaten Gespräch genauso wie in einer Verhandlung. Hin und wieder bekommen wir es auch mit Menschen zu tun, die uns bewusst attackieren und versuchen, uns durch Respektlosigkeiten zu schwächen und in die Ecke zu drängen.

Egal, ob Sie mit kritischen Einwänden oder persönlichen Angriffen konfrontiert sind: Nichts schadet Ihrem Ansehen mehr, als respektlos zu reagieren. Doch wie wahren Sie in solchen Momenten den Respekt, ohne sich die Butter vom Brot nehmen zu lassen?

Ich zeige Ihnen, wie Sie respektvoll, aber bestimmt mit Einwänden umgehen können, ohne dabei verbrannte Erde zu hinterlassen. Und ich gebe Ihnen einige Tipps, wie Sie sogar derbe Respektlosigkeiten abwehren können, ohne dass jemand sein Gesicht verliert.

Souveräne Einwandbehandlung

Den Umgang mit Widerspruch, schwierigen Rückfragen oder auch offenem Protest nennt man in der Rhetorik „Einwandbehandlung“. Manche Politiker sind Meister in dieser Disziplin, denn sie müssen sich berufsbedingt oft mit Einwänden auseinandersetzen. Deshalb können wir uns in dieser Hinsicht manches von ihnen abschauen – ganz gleich, ob wir po-

litisch einer Meinung mit ihnen sind oder nicht.

Zu den politischen Rednern mit starken Nerven gehört etwa Sigmar Gabriel. Bei einer Veranstaltung der Deutschen Energie-Agentur im November 2014 wurde der damalige Vizekanzler und Bundesminister für Wirtschaft und Energie in seinem Vortrag von Demonstranten gestört. Mitten in Gabriels Rede über Energiepolitik sprangen plötzlich zwei Aktivisten auf die Bühne und entrollten Transparente mit der Aufschrift: „Herr Gabriel, Klimaschutz braucht Kohleausstieg!“ Mindestens ein weiterer Aktivist saß im Publikum und hielt – mit dem Rücken zur Bühne – ebenfalls ein Transparent hoch.

1. Schritt: Den Einwand aufgreifen. Gabriel entschied sich in dieser Situation für eine sehr professionelle Strategie: Er nahm den Einwand ernst und griff ihn auf, anstatt ihn zu ignorieren oder zu verwerfen. Der Minister bemühte sich vom ersten Moment an, den Angriff zu deeskalieren und einer sachlichen Argumentation den Boden zu bereiten. Den Aktivisten im Publikum bat er: „Was steht denn drauf, zeigen Sie es mir doch auch mal!“

Schlau war das deshalb, weil er damit Respekt für die Gegenmeinung zeigte. Er las den Einwand sogar über sein Mikrofon vor. Damit demonstrierte er: Ich sehe euch, ich habe verstanden, ich gebe euch Raum.

Letztlich ist ein Einwand nichts anderes als ein Feedback. Deshalb sollten Sie genauso professionell und auch genauso entspannt darauf reagieren wie auf eine ganz normale Frage.

2. Schritt: Den Einwand kontextualisieren. Gabriel reagierte auf den ▶

Respekt ist ein Grundbedürfnis. Wenn er uns verweigert wird, ist das immer verletzend.

Einwand der Demonstranten mit einer sehr strukturierten, konzentrierten Argumentation. Anstatt einfach dagegenzuhalten, stellte er die Botschaft auf den Transparenten in den Kontext der aktuellen Situation in der Energiepolitik. Das heißt: Er baute eine Brücke vom Einwand zum Thema seiner Rede. Er sagte: „Diejenigen, die das von uns fordern – dass wir zeitgleich mit dem Ausstieg aus der Atomenergie auch Kohlekraftwerke stilllegen sollen – [...] nehmen dabei relativ wenig Rücksicht [...] auf die Entwicklung von Versorgungssicherheit.“

Der Vorteil des Kontextualisierens: Indem Sie die Antithese in den Kontext relevanter Fakten stellen, machen Sie den entscheidenden Schritt auf die Faktenebene. Nur von dort aus können Sie im nächsten Schritt Ihre Argumentation in die gewünschte Richtung steuern.

3. Schritt: Den Einwand in eine Vorlage verwandeln. Nachdem er die Argumentationsgrundlage zementiert hatte, zeigte Gabriel nun die Debatte auf, innerhalb derer er sich zu positionieren hatte. Er warf eine zentrale Frage auf, zu der beide Seiten des Energiekonflikts damals Stellung zu nehmen hatten: „Wir haben eine dringende Frage zu klären: Wie wollen wir eigentlich und mit welchen Kraftwerkskapazitäten wollen wir eigentlich den Strom produzieren – an den Tagen und in den Zeiten, in denen wir zu wenig Sonne und zu wenig Wind haben?“

Mit dieser Fokussierung hatte Gabriel den Sprung vom Einwand zu einer Kernfrage der Debatte geschafft, auf die er konstruktiv eingehen konnte – er hatte sich also eine Vorlage geschaffen.

4. Schritt: Die Vorlage nutzen. Von da an hatte Gabriel leichtes Spiel. Nachdem er seiner Argumentation den Boden bereitet hatte, konnte er seine eigenen Thesen vortragen, u. a. indem er sich der Aufgabe der Energiewende in Deutschland zuwandte, beispielhaft zu zeigen, „dass ein hoch industrialisiertes Land wirtschaftlich erfolgreich bleiben kann und trotzdem Klimaschutz und Energiewende betreibt“. Weiter sagte er: „Nur dann finden wir Nachahmer. [...] Meine herzliche Bitte: aufhören, die Dinge zu simplifizieren. Aufhören, den Leuten was vorzumachen.“

Sobald Sie den Einwand in einen relevanten Kontext eingeordnet haben, können Sie Ihre eigenen Argumente auf diesen Kontext anwenden.

5. Schritt: Zurück zum Thema. Sollten Sie mit weiteren Einwänden konfrontiert werden, wiederholen Sie für jeden Einwand die Schritte 2 bis 4. Je effektiver Sie auf einen Einwand eingehen, desto weniger Lust wird Ihr Gegenüber haben, immer noch einen draufzulegen. Um den Einwand schließlich beizulegen, formulieren Sie Ihre These noch einmal zusammenfassend als direkte Antwort auf den Einwand.

Der Vorteil: Sie sind jetzt in einer stärkeren Position als zuvor. Ihre Wirkung ist gestiegen. Deshalb zählt eine souveräne Einwandbehandlung zu den Königsdisziplinen der Rhetorik.

Und was ist mit den Härtefällen der Gesprächsführung? Was tun, wenn ein Gesprächspartner keinen sachlich-kritischen Einwand formuliert, sondern Sie bewusst auf der persönlichen Ebene attackiert? Der Kollege, der Ihnen im Meeting vor versammel-

ter Mannschaft den Schneid abkaufen will, weil er Ihnen fachlich nicht das Wasser reichen kann. Der schlecht gelaunte Mitbürger im Baumarkt am Samstagnachmittag, der genau jetzt an genau das Regal muss, in dem Sie gerade auf der verzweifelten Suche nach der einen passenden Schraube unter 60 verschiedenen sind. Der genervte Kunde, der Sie runterputzt, weil er zu faul war, die Bedienungsanleitung zu lesen: Manchmal vergessen Menschen ihre gute Kinderstube und attackieren uns mit gemeinen Respektlosigkeiten. Das tut uns weh, denn Respekt ist ein Grundbedürfnis. Wenn er uns verweigert wird, ist das immer verletzend – egal wann und von wem. Wie kontern Sie Angriffe, ohne sich dabei selbst respektlos zu verhalten?

Natürlich können Sie in solchen Situationen so reagieren, wie Ihr Gegenüber es vermutlich gewohnt ist: gekränkt und wütend. Zum Beispiel so: „Nicht in diesem Ton!“ Oder: „Was glauben Sie eigentlich, wer Sie sind?“ Oder der Klassiker: „Was fällt Ihnen überhaupt ein?!“ Den Schlagfertigen kommt vielleicht auch eine Retourkutsche in den Sinn: „Wohl mit dem Düsenjet durch die Kinderstube gerast?“

Demonstrative Höflichkeit entwarfnet

All diese Erwidernungen haben in der Regel einen ungünstigen Effekt: Der emotionale Grundton wird noch verstärkt, und wahrscheinlich eskaliert die Situation nun erst so richtig. Vor allem werden Sie selbst sich danach nicht besser fühlen, denn in Kriegen gibt es nun mal keine Sieger.

Die beste Strategie gegen fiese Respektlosigkeiten ist fast immer die demonstrative Höflichkeit. Souverän wirkt sie deshalb, weil sie dem Aggressor eine gelassene Distanz suggeriert: Auf dein Spiel lasse ich mich nicht ein. Der Schlüssel liegt darin, auf die Meta-Ebene zu wechseln: von der Emotion zur Beobachtung. Wenn der Störenfried im Baumarkt Sie zum Beispiel anfaucht: „Sind Sie da bald mal fertig?“, nehmen Sie ihm mit dieser

2. Inhaltlich von der Emotion zur Beobachtung wechseln: Kommentieren Sie nicht den Inhalt des Angriffs, sondern das Geschehen. Damit durchbrechen Sie die Erwartungshaltung des Angreifers und nehmen ihm den Wind aus den Segeln.
3. Demonstrative Höflichkeit: Formulieren Sie Ihre Erwiderung so höflich wie möglich. Je unhöflicher der Angriff, desto höflicher Ihre

Kommentieren Sie nicht den Inhalt des Angriffs, sondern das Geschehen.

Antwort garantiert den Wind aus den Segeln: „Nein, aber ich mache Ihnen gern Platz. Bitteschön!“, vorgetragen mit einem freundlichen Lächeln.

Auch den tobenden Kunden können Sie ganz respektvoll darauf aufmerksam machen, wie er sich aufführt, indem Sie ihm sein Verhalten ganz nüchtern spiegeln: „Sie sind ja ganz schön wütend. Was ist denn passiert?“

Sogar dem Kollegen im Meeting, der Sie vor versammelter Mannschaft bloßstellen will, können Sie selbst ganz höflich den Schneid abkaufen: „Ach, Thomas, das meinst du doch nicht so.“ Am besten mit einem vertraulichen Zwinkern in seine Richtung. Damit suggerieren Sie allen anderen: Er spielt mit gezinkten Karten, aber ich wahre trotzdem den Respekt.

Wenn Sie die folgenden Tipps berücksichtigen, können Ihnen selbst die gemeinsten Respektlosigkeiten im Alltag nicht mehr den Atem rauben:

1. Durchatmen: Das mag im Moment eines Angriffs schwerfallen, macht aber einen großen Unterschied. Der Angreifer und weitere Anwesende können sich darüber klarwerden, was hier los ist. Und Sie gewinnen Zeit, um sich eine souveräne Antwort zurechtzulegen.

Antwort. Damit machen Sie den anderen subtil auf die Spielregeln aufmerksam, ohne sich selbst auf einen Schlagabtausch unter der Gürtellinie einzulassen.

Die Schraube finden Sie nämlich auch zwei Minuten später noch im Regal, nachdem der schlecht gelaunte Zeitgenosse mit rauchendem Kopf von dannen gezogen ist. Ihre Würde nicht. ◀◀



Zum Autor

René Borbonus

Rhetorik-Trainer, Auftritts-Coach, Redner und Buchautor: „Respekt – Wie Sie Ansehen bei Freund und Feind gewinnen“ (Econ) und „Die Kunst der Präsentation“ (Junfermann).

SPRICH MIT MIR!



DA STEHT WAS IM RAUM

Wie wir kritikwürdiges Verhalten von der Person trennen und einen aggressiven Tonfall vermeiden.

VON ALEXANDRA SCHWENDENWEIN

Ein Seminarteilnehmer stellt eine Frage: „Ich verstehe das nicht! Können Sie mir das noch mal erklären?“ Und etwas an dem Einwurf bürstet Sie gegen den Strich. Dabei beleben Fragen doch unsere Arbeit. Nur: Sie empfinden die Worte als Kritik und nicht als Frage. Ein Grund für Missstimmungen wie diese liegt oft in der „Sprache der Stimme“. Stimmklang, Tonfall, Sprechweise beeinflussen in hohem Maß die Wirkung der Worte.

Stimme ist ein Kontaktorgan im wörtlichen Sinne. Via Schallwellen berühren wir die Menschen, mit denen wir sprechen, im Inneren des Ohres. Stimme bewegt und rührt an. Und Stimme kann auch wie eine Regieanweisung ans Gegenüber wirken. Sie kann motivieren und einladen. Oder als Aufforderung zum Kampf wirken.

Die „Sprache der Stimme“ wird auch Subtext genannt. Ein Tonfall kann in die vertraute Wortsprache übersetzt werden. Nehmen wir diesen Satz: „Lass uns das Konzept noch mal durchsprechen.“ Er kann, je nach Subtext, sehr unterschiedlich wirken. Resigniert gesprochen, klingt er wie: *Es hat ja keinen Sinn. Wir kommen auf keinen grünen Zweig.* Oder drohend ausgesprochen, kommt diese Botschaft an: *Ich warne dich! Wenn du nicht (dies oder jenes tust) ... Aufmunternd dagegen: Das geht sicher ganz flott.* Und wohlwollend vielleicht: *Ich freu mich schon darauf!*

Wie kommen die verschiedenen Varianten an? Was motiviert? Was erzeugt Widerstand?

Darüber hinaus kann Stimme zugleich ansprechen und auf etwas weisen. Beim Schaufensterbummel: Sie entdecken etwas Interessantes und sprechen mit Blick auf das Schaufenster Ihre Begleitung an; Sie reden von der Sache im Schaufenster zu der Person, mit der Sie sprechen. Ich nenne das den „Dolby-Surround-Effekt“ der Stimme, der auch bei Vorträgen eine große Rolle spielt: Echten Blickkontakt können wir nur mit jeweils einer Person, nie mit mehreren gleichzeitig halten. Stimmkontakt allerdings können Sie mit allen Anwesenden gleichzeitig halten, und zwar durchgehend!

Die Angelegenheit ist nicht die Person

Besonders wichtig wird bewusster Umgang mit Stimme und ihren emotional-räumlichen Ausdrucksmöglichkeiten, wenn Ärger aufkommt. Wir wollen sachlich Kritik geben, unser Gegenüber wertschätzend behandeln; und doch klingen wir bei kritischen Gesprächen unversehens heftiger als geplant. In unserem inneren Bild projizieren wir die Angelegenheit, von der wir sprechen, auf unser Gegenüber, auf die Person, mit der wir reden. Und das kommt nicht gut an.

Nun, die meisten von uns haben längst gelernt, sachlich zu formulieren, Beobachtungen zu geben, statt Personen zu bewerten. Wir sagen: „Da liegen etliche Bücher von dir im Wohnzimmer und drei Teetassen, die du benutzt hast.“ Anstatt: „Du bist so schlampig.“ Ebenso verbeißen wir uns ein „Ihre Ungenauigkeit geht mir auf die Nerven!“ und sagen stattdessen: „In Ihrer Berechnung sind vier Feh-

ler. Ich bin verärgert, weil ich mehr Sorgfalt von Ihnen erwarte!“ Doch es bleibt der Tonfall, der unser inneres Bild nach außen trägt. Und dieses Bild ist oft unklar.

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Sie sitzen am PC und das Ding will nicht so recht, ist schon das dritte Mal hängengeblieben und Sie haben auch schon Daten verloren. Soeben hängt sich das Gerät zum vierten Mal auf. Da steckt eine Kollegin den Kopf zur Tür herein und will etwas von Ihnen ... Nur wenn Sie sehr geübt sind, wird es Ihnen gelingen, den Ärger bei der Angelegenheit – dem renitenten PC – zu belassen und sich freundlich und offen der Kollegin zuzuwenden.

Solche Phänomene werden in der systemischen Aufstellungsarbeit als „Kontextüberlagerung“ bezeichnet. Die Emotionen aus einer bestimmten Situation werden auf einen neuen Bezugspunkt beziehungsweise eine gegenwärtige Person gerichtet.

Ein Experiment

Noch vertrackter wirkt dieser Effekt, wenn wir uns unmittelbar über das Verhalten einer Person ärgern. „Du bist letzte Woche dreimal zu spät zum Meeting gekommen.“ Oder: „Sie haben in dem Schreiben Punkt X und Y nicht berücksichtigt, die sind mir sehr wichtig!“ Wir neigen dazu unser Gegenüber mit dem unerwünschten Verhalten zu verwechseln.

Das folgende Experiment habe ich als Übung entwickelt, damit SeminarteilnehmerInnen erleben und trainieren können, wie sie Person und Thema auch im Tonfall gut sortieren. Die tatsächliche und späterhin ▶

Wenn Sachebene und Beziehungsebene vermischt werden, vergiftet das den Tonfall.

vorgestellte räumliche Anordnung spielt dabei eine wesentliche Rolle.¹ Sie brauchen eine zweite Person und einen Stift. Der Testsatz lautet: „Der Stift funktioniert ja nicht!“

Variante eins – die Frontale: Zwei Personen (A und B) stehen sich frontal gegenüber. A hält den Stift zwischen sich und die zweite Person, blickt B unverwandt in die Augen und sagt zu B: „Der Stift funktioniert ja nicht!“

Variante zwei – das Gesprächsdreieck: A und B stehen in einem Winkel von ca. 90° zueinander, so wie sie etwa in einem Gespräch vor einem Poster im Flur stehen würden. A hält den Stift an einen dritten Punkt im Raum. Person A, Person B und der Stift bilden ein Dreieck. Der Blick wechselt frei zwischen B und Stift. A sagt den Satz noch einmal in dieser

Konstellation: „Der Stift funktioniert ja nicht!“

In meinen Seminaren empfinden die Allermeisten das Gesprächsdreieck als deutlich angenehmer. Der Ton ist ausgerichtet, die Stimme spannt den Bogen zwischen Person und Sache. Der Satz, im Gesprächswinkel gesprochen, wird eher als sachliche Mitteilung erlebt, idealerweise als Appell: „Lass uns was tun!“

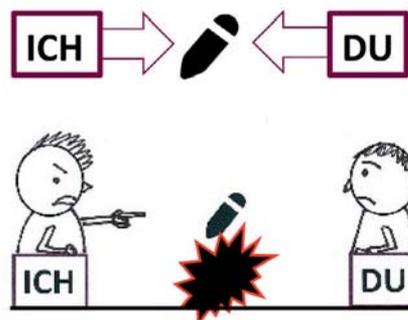
In der Frontalen gesprochen erleben die meisten den Satz als Angriff oder Schuldzuweisung. Viele schmunzeln, weil ihnen der Ton, den diese frontale Anordnung hervorruft, so vertraut ist: Die Person und das Thema, über das gesprochen wird, verschmelzen im Bild der sprechenden Person zu einer Einheit. Sachebene und Beziehungsebene werden vermischt, und das vergiftet den Tonfall, das Gesprochene klingt über-

griffig. Die Übenenden selbst erleben sich beim Sprechen in der Frontalen als vorwurfsvoll, anklagend oder aggressiv. Die Übung macht deutlich, wie irritierend die gedanklich-räumliche Überlagerung von Person und Thema in der Kommunikation wirkt. Und doch ist diese Überlagerung eine der gängigsten in unserem Sprechalltag.

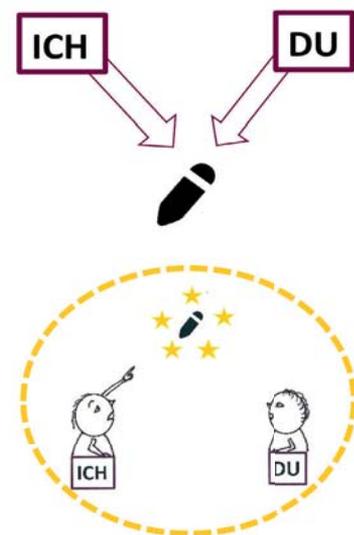
Film ab!

Sie können das Phänomen auch mit folgendem Experiment verdeutlichen: Zeigen Sie mit dem Finger auf Ihr Gegenüber und sagen Sie: „Das hat mich so geärgert!“ Dann zeigen Sie mit dem Finger auf einen Stuhl und sagen Sie zu Ihrem Gegenüber: „Das hat mich so geärgert!“

Wertschätzend zur Person und klar in der Sache: Diese Qualität erreichen



Die Frontale wirkt wie ein Vorwurf.
Grafiken: A. Schwendenwein



Das Gesprächsdreieck fokussiert auf die Sachebene.

¹ Das Stift-Experiment wird veröffentlicht als Übung in: Marion Lockert (Hrsg.): Perlen der Aufstellungsarbeit. Tools für systemisch Praktizierende, Carl Auer, Frühjahr 2018

wir auch im Tonfall, wenn wir Kritik Themen bewusst an einem dritten Punkt im Raum festmachen statt sie auf das Gegenüber zu projizieren. Wir sprechen über das, was wir kritisieren, wie über eine Filmszene, die wir mit unserem Gegenüber auf einem Bildschirm betrachten, sodass beide das Bild gleichermaßen gut sehen können. Wir sprechen über die Szene und ja, Ärger und Unmut dürfen hörbar werden. Der Ärger richtet sich auf die Szene, den dritten Punkt im Raum. Sie ärgern sich über die Szene – Zuspätkommen, Aufgabe nicht erledigt etc. – nicht pauschal über die Person, die Ihnen gegenübersteht.

„Wir sehen uns gemeinsam diese Gelegenheit an: Schau, darüber habe ich mich geärgert.“ – Diese Vorstellung wird in der Stimme hörbar. Die Kritik wird annehmbar, weil wir von der Sache sprechen, ohne die Person als Ganzes anzupfeilen.

Es funktioniert selten „einen freundlichen Ton“ nur zu simulieren, wenn wir uns tatsächlich gerade ärgern. Die Verlagerung der ärgerlichen Angelegenheit in den Raum funktioniert jedoch immer, denn damit richten wir unsere Emotionen auf die besprochene Sache und nicht auf unser Gegenüber. Der Ton mag ärgerlich ausfallen, wirkt aber nicht aggressiv oder als Kampfansage. Den Hinweis auf den Sachverhalt im Raum leistet die Stimme, Sie können Ihrem Gegenüber ruhig in die Augen schauen. Die Stimme macht klar: Ich ärgere mich über jenen Aspekt, nicht über dich.

Andere annehmen

Eine Seminarteilnehmerin meinte, sie habe nach dem Seminar bemerkt, in welchem abschätzigem Tonfall sie mit einem Kollegen, mit dem sie ernsthafte Schwierigkeiten hatte, sprach. Ein generelles „Ach nein, DU schon wieder“ schwang in ihren Worten mit und stiftete allerlei Unheil. Als sie sich dessen bewusst geworden war, sortierte sie die verschiedenen Konfliktthemen und achtete auf ihre Haltung zum Kollegen. So ließ sich ein klärendes

Gespräch führen und das folgende gemeinsame Projekt verlief, so erinnert sich die Teilnehmerin, erstmals konstruktiv und unerwartet angenehm.

Es lohnt sich in Konfliktsituationen den eigenen Ton und damit das innere Bild zu prüfen: Bin ich in der Lage „meinem Gegenüber Wertschätzung zu geben und ihn auch entsprechend anzublicken? Gelingt es mir, das jeweilige Konfliktthema räumlich anders als an meinem Gegenüber festzumachen und die beiden Punkte sauber zu trennen:

- du, mein Gegenüber, in allen mir nicht fassbaren Facetten
- das Thema, um das es mir geht?

Ähnlich können wir verfahren, wenn eine solche Vermischung, ein aggressiver Ton uns selbst trifft: „Ich verstehe das nicht! Können Sie mir das noch mal erklären?“ Wir installieren blitzschnell einen vorgestellten Bildschirm und projizieren dorthin das Thema, um das es geht. Hilfreich ist es an dieser Stelle auch mit Gesten von sich weg auf einen dritten Punkt im Raum zu lenken: „In Ordnung. Ich erkläre Ihnen Punkt xx noch einmal.“ Damit bringen wir uns selbst aus der Schusslinie und sorgen körpersprachlich und stimmlich für ein sachlicheres Gesprächsklima. ◀◀



Zur Autorin

Alexandra Schwendenwein

ist Expertin für Stimme und Sprechen, zertifizierte systemische Beraterin und Afrikanistin, seit 28 Jahren freiberufliche Trainerin und Beraterin.

www.allesstimme.at

SPRICH MIT MIR!

ALTE STACHEL, NEUE WUNDEN

Gespräche konstruktiv
klären in der Arbeit
mit dem
inneren Team.

VON ALEXANDRA BIELECKE
UND CONSTANZE BOSSEMEYER

Es gibt Situationen, in denen wir auf andere Menschen emotional so stark reagieren, dass es unmöglich scheint, ein konstruktives Gespräch zu führen. Wie können sich Menschen auf hilfreiche Weise so mit ihren Gefühlen und inneren Reaktionen beschäftigen, dass sie sich für ein konstruktives Gespräch öffnen? Die Modelle der Hamburger Kommunikationspsychologie ermöglichen es uns, mit Ratsuchenden eine individuelle und stimmige Lösung zu finden.

Renate Altmayer, 54 Jahre, kommt ins Coaching. Sie arbeitet seit 25 Jahren in einem mittelständischen Unternehmen, davon zehn Jahre als Assistentin des stellvertretenden Geschäftsführers. Sie ist seit einiger Zeit unzufrieden mit ihrer Arbeit und leidet unter schlechter Stimmung am Arbeitsplatz. Sie würde das gern verändern, weiß im Moment jedoch nicht, wie. Mit wem kann und soll sie darüber sprechen?

In einem ersten Schritt klären wir mit „doppelter Blickrichtung“ (Schulz von Thun, 2001, S. 321 ff.): Wie sieht der äußere Kontext von Frau Altmayer aus (z.B. Struktur des Unternehmens,

Kollegen – auch „schwierige“, Aufgabenverteilung)? Und wie ist Frau Altmayer innerlich zumeist? Welche Gedanken und Gefühle nimmt sie angesichts der Situation wahr, welche inneren Anteile spürt sie?

Äußerer Kontext

Bis vor zwei Jahren erledigte Frau Altmayer ihre Arbeit als rechte Hand der Geschäftsführung, häufig sehr anspruchsvoll und auch vom Umfang her fordernd, mit Freude. Sie übernahm zunehmend Verantwortung, arbeitete sich in komplexe Strukturen und neue Inhalte ein. Ihre Stellenbeschreibung und ihr Geschäftsbereich wurden ausgebaut. Von der Ausbildung her erfüllte sie gar nicht mehr die Voraussetzungen dafür, doch ihre lange Betriebserfahrung und ihr hohes Engagement ermöglichten ihr diese Traumstelle.

Während der Scheidung von ihrem Mann vor vier Jahren belastete sie der Arbeitsdruck stark, zugleich war der Job eine wichtige Stütze für sie. Sie hatte den Eindruck, dass sie sich des Rückhalts durch ihren Chef stets gewiss sein konnte. Vor zwei Jahren stellte der überraschend eine junge Kollegin ein. Dies lief völlig an ihr vorbei, Frau Altmayer lernte Frau Jung an deren erstem Arbeitstag kennen. Frau Jung sollte ausgerechnet jenen Aufgabenbereich übernehmen, der Frau Altmayer am meisten am Herzen lag. Ein erster Versuch einer Klärung bei ihrem Chef ergab, er habe Frau Altmayer durch die Neueinstellung entlasten wollen und er sei sich sicher, dass Frau Jung eine hervorragende Wahl sei. Bereits während ihrer Schilderung wird die immense Wut von ▶

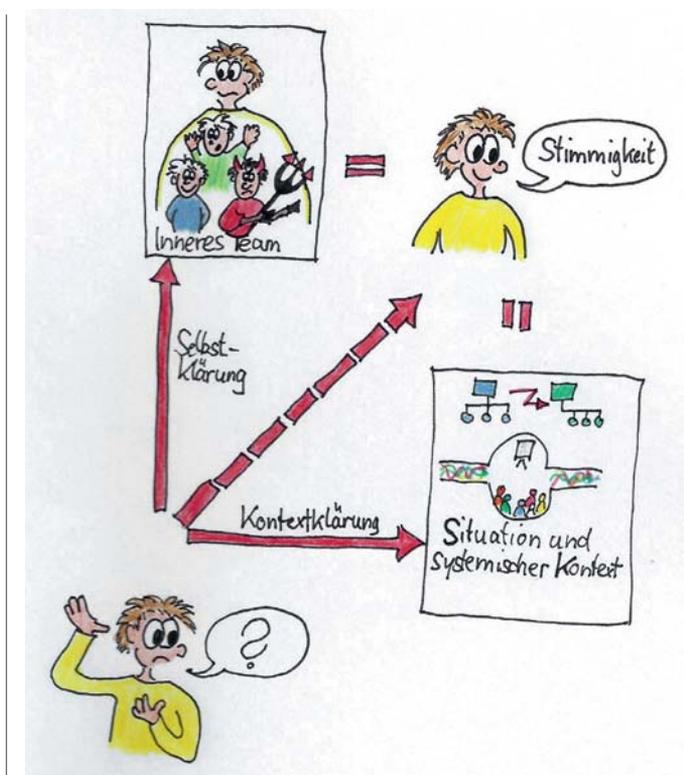


Abb. 1: Das Ideal einer guten (= stimmigen) Kommunikation entsteht aus der doppelten Übereinstimmung mit sich selbst und dem (systemisch geprägten) Gehalt der Situation.

Wie können sich Menschen so mit ihren Gefühlen und inneren Reaktionen beschäftigen, dass sie sich für ein konstruktives Gespräch öffnen?

Frau Altmayer auf ihren Vorgesetzten spürbar. Sie fühle sich im Stich gelassen und verraten. Die große Enttäuschung raube ihr die gesamte Energie. Sie liege die ganze Nacht über wach und überlege, wie sie reagieren könne.

Innerer Kontext

Damit sich Frau Altmayer auf ein konstruktives Gespräch vorbereiten kann, braucht sie Klarheit über die pluralistische Vielfalt ihrer Gefühle, Bedürfnisse und Kränkungen. Für sie gibt es durch die Einstellung der neuen Kollegin ein inneres Davor und Danach (Abb. 2 und 3). Davor fühlte sie sich trotz der

für sie belastenden Trennungssituation von ihrem Mann gut aufgestellt für ihre Arbeitssituation.

Die *Teamplayerin* freut sich über den guten Kontakt auf Augenhöhe mit ihrem Vorgesetzten, die *kompetente Fachfrau* weiß genau, was, wie, bis wann gemacht werden muss, und die *treue Seele* fühlt sich dem Vorgesetzten und ihrer Firma gegenüber verbunden. Das *Arbeitstier* und die *Kämpferin* stürzen sich in die Arbeit – dieses Zweierteam half ihr auch, die Krise mit ihrem Mann zu bewältigen. Gleichzeitig bewahr(t)en die beiden Frau Altmayer davor, die Traurigkeit der *verlassenen Partnerin* allzu sehr zu spüren.

Harmonia kommt in engem Kontakt zu ihrem Chef und ihren KollegInnen im Unternehmen auf ihre Kosten. Die *Selbstzweiflerin* ist in den letzten Jahren durch ihren beruflichen Erfolg ruhig geworden. Kaum spürbar für Frau Altmayer ist da noch die *Erschöpfte*, die vom *Arbeitstier* und von der *Kämpferin* in den Hintergrund gedrängt wurde und kein Gehör findet. Während der Trennungsphase machte ihr die *existentiell Bedrohte* zu schaffen. Angst vor Einsamkeit und finanzielle Unsicherheit trieben sie zusätzlich an, sich beruflich zu engagieren. Zwei Jahre nach der Trennung hat sich dieser Teil wieder beruhigt.

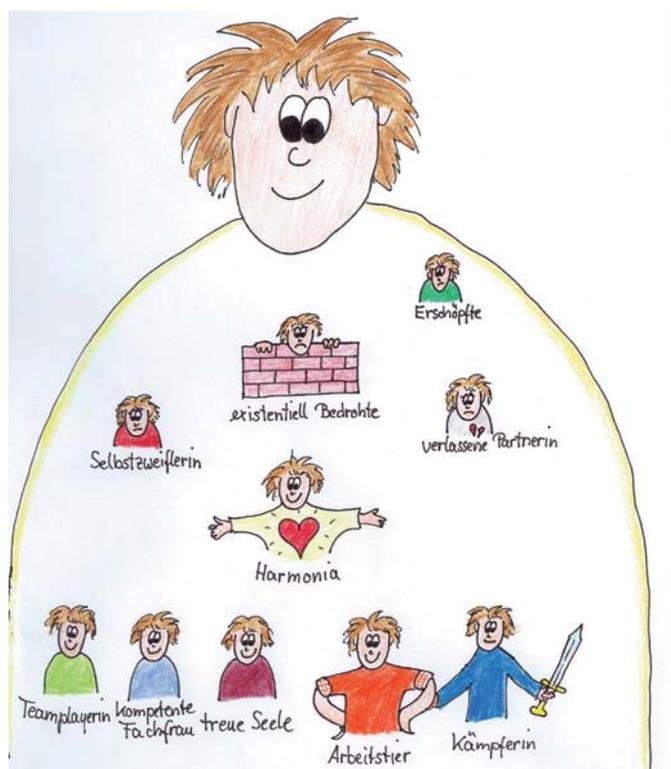


Abb. 2: Das innere Team „davor“.

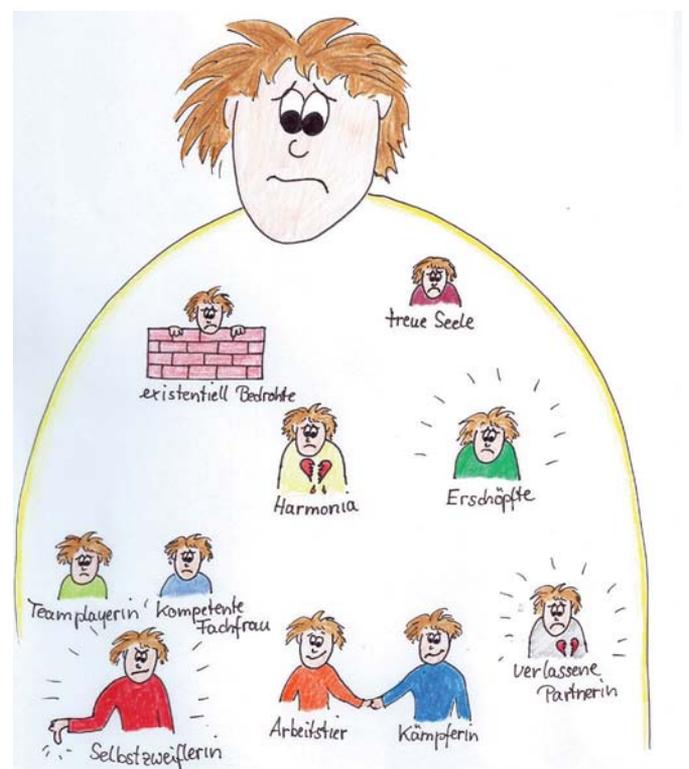


Abb. 3: Das innere Team „danach“.

Nach der Einstellung der neuen Kollegin ergibt sich eine ganz andere Aufstellung dieser Teammitglieder (Abb.3).

Zwar sind das *Arbeitstier* und die *Kämpferin* immer noch ganz vorne aktiv, doch zusätzlich mischen nun auch die *verlassene Partnerin* und die *Selbstzweiflerin* kräftig mit. Den guten Kontakt zu ihrem Vorgesetzten an eine andere zu verlieren, erinnert sie schmerzlich an die Situation mit ihrem Mann, der sie damals – ebenso überraschend – verlassen hatte. Nun hat sie wieder keine Chance, sich zu wehren. Zu dieser Kränkung gesellt sich der Zweifel an der eigenen Kompetenz durch die Neueinstellung einer besser ausgebildeten Kollegin. Die *kompetente Fachfrau* sieht ihr Auftrittsrecht nahezu verwirkt und agiert nur noch im Hintergrund.

Die *Teamplayerin* frustriert das Verhalten des Vorgesetzten, sie kann sich eine gute Zusammenarbeit nicht mehr vorstellen. Auch die *treue Seele* versteht die Welt nicht mehr, abermals hat sie sich in einem Menschen geirrt, sie zieht sich gekränkt zurück. Allein die Sorgen der *existenziell Bedrohten* halten sie davon ab, allzu schnippisch zu reagieren. *Harmonia* leidet massiv unter der schlechten Stimmung. Sie ist es auch, die Frau Altmayer in ein Coaching gehen lässt, um eine Änderung in Gang zu bringen. Unterstützt wird sie von der *Erschöpften*, die sich jetzt aufgrund des enormen Schlafdefizits nicht mehr länger verleugnen lässt.

Mannschaftsaufstellung fürs Gespräch

Nach dieser inneren Vertiefung der Thematik ist Frau Altmayer erstaunt, wie sehr ihr die Trennung von ihrem Mann noch in den Knochen steckt. Ihr wird bewusst, dass die aktuelle Situation an ihre Erfahrungen von vor zwei Jahren anknüpft. Zugleich erkennt sie die Bedeutung einer sorgsamem Vorklärung. Zum jetzigen Zeitpunkt ist sie für ein konstruktives Gespräch mit ihrem Vorgesetzten auf keinen Fall gut aufgestellt. Sie verfügt aber über Teammitglieder, die bei ei-

ner guten inneren Aufstellung konstruktiv sein können. Allerdings müssen die zunächst in ihrer Not anerkannt werden. Es gilt: Selbstklärung vor Beziehungsklärung!

Wie sähe eine ideale Aufstellung ihres inneren Teams für das Gespräch aus? Welche konkreten Aspekte sollte sie in das Gespräch einbringen und welche nicht? In dem bisherigen Beratungsprozess, in dem jedes einzelne

nander soll in dem Gespräch ebenfalls mit dabei sein. Der *Teamplayerin* und der *treuen Seele* wären eine Erklärung wichtig, um sich wieder versöhnlicher zeigen zu können.

Die *Selbstzweiflerin*, die *existenziell Bedrohte* und die *Verlassene* gehören nicht in den Kontakt mit dem Vorgesetzten. Im Coaching lernt Frau Altmayer, sich so um diese Teammitglieder zu kümmern, dass sie im Gespräch



Abb. 4: Aufstellung für ein konstruktives Gespräch.

Teammitglied zu Wort kommen durfte, entwickelte sich folgende sinnvolle Aufstellung für ein konstruktives Gespräch (Abb. 4):

Für das Gespräch mit ihrem Vorgesetzten positioniert Frau Altmayer zwei Teammitglieder ganz vorne auf der inneren Bühne: die *kompetente Fachfrau*, weil sich dieser Anteil inhaltlich gut auskennt und sich über den Wert ihrer Arbeit bewusst ist. Er möchte eine ehrliche Auskunft über den Hergang im Betrieb und über ihre beruflichen Möglichkeiten. Die *Kämpferin* gibt Frau Altmayer den Mut, das Gespräch überhaupt zu führen und dabei heikle Themen in aller Deutlichkeit anzusprechen. *Harmonia* als Experte für ein gutes Mitei-

im Hintergrund bleiben können. Ebenso verändert sich das Verhältnis von Frau Altmayer zu ihrem erschöpften Anteil. Sie sieht, dass der mehr Raum braucht als bisher. Er ist es, für den sie der Arbeitsentlastung durch eine neue Kollegin doch etwas abgewinnen kann.

So aufgestellt fühlt sich Frau Altmayer jetzt klar und einem konstruktiven Gespräch gewachsen. Wir begleiten sie auch bei der Vorbereitung – in Anlehnung an unseren Gesprächsleitfaden (Schulz von Thun, Ruppel & Stratmann [2003, S. 22]). Da geht es u. a. um die Klärung des Rahmens, die Verabredung, beim Gespräch selbst um einen markanten Einstieg, die Klärung der Standpunkte, der Hintergründe, ►

Es gilt: Selbstklärung vor Beziehungsklärung!

die Suche nach einer Lösung, um Vereinbarungen und eine Reflexion.

Mut zur Offenheit

Nach einer intensiven Vorbereitung bittet Frau Altmayer ihren Vorgesetzten, Herrn Kröger, dann tatsächlich um ein Gespräch. Sie begründet dies damit, dass es ihr seit der Einstellung von Frau Jung bei der Arbeit nicht mehr gut gehe und dass es ihr wichtig sei, in Ruhe über diese Erfahrung und über die weitere Zusammenarbeit zu sprechen. Herr Kröger sagt sofort zu und sie verabreden sich.

Im Gespräch selbst schildert Frau Altmayer dann zu Beginn, wie sie die Einstellung der neuen Kollegin erlebt hat. Sie spricht über die Freude, mit der sie bis vor zwei Jahren an ihre Arbeit gegangen sei und wie harmonisch und wertschätzend die Zusammenarbeit bis dahin gewesen sei. Und wie sehr es sie gekränkt hat, dass die neue Kollegin ihr berufliches Steckenpferd übernahm. Sie spricht ihre Sorge an, dass ihr Chef mit ihrer Leistung womöglich nicht mehr zufrieden sei und deshalb nach Ersatz suchte. Sie äußert den Wunsch zu erfahren, welche Aspekte ihren Chef zu der Einstellung der jungen Kollegin bewogen haben. Sie würde zudem gern verstehen, warum sie als unmittelbar Betroffene über diese Entscheidung nicht informiert und nicht einbezogen wurde.

Herr Kröger zeigt sich dankbar dafür, dass Frau Altmayer dieses Gespräch anstieß. Denn ihm sei schon aufgefallen, dass sie nicht mehr die „Alte“ sei und ihre bewährte Leichtigkeit vermissen ließ. Er sei erschrocken darüber, wie sie die Einstellung von Frau Jung interpretiert und versichert ihr, dass er nur das Beste für sie gewollt habe. Er habe ein schlechtes Gewissen

gehabt, weil er ja sah, wie viel Arbeit auf ihrem Schreibtisch landete, und habe sie entlasten wollen. Sie mit einzubeziehen sei ihm gar nicht in den Sinn gekommen, weil er sich viel zu sehr mit dem Projekt XY beschäftigt hatte. Frau Jung habe sich initiativ beworben, und er empfand es als ein Geschenk des Himmels, so schnell eine Entlastung zu bekommen. Vor allem für jenen Aufgabenbereich, von dem er meinte, dass der sie am meisten belastete. Bedauernd sagt er: „Jetzt wird mir klar, wie sehr ich Sie dabei übergangen habe! Gut gemeint ist offensichtlich nicht immer gut gemacht.“

Der Knoten löst sich

Frau Altmayer überrascht diese Rückmeldung. Sie ist erleichtert und spürt, wie sich in ihr ein Knoten löst. Sowohl die *Teamplayerin* als auch die *treue Seele* fühlen sich angesprochen und gesehen. *Harmonia* ist ebenfalls überglücklich über die Fürsorge ihres Vorgesetzten, die von allen Teammitgliedern völlig missverstanden wurde. Selbst in den hinteren Reihen fällt der *Selbstzweiflerin*, der *Verlassenen* und der *existenziell Bedrohten* ein dicker Brocken von den Schultern. Allein, dass sie ihr Lieblingsthema abgeben musste, wurmt Frau Altmayer noch ein bisschen. Sie nimmt dank der *Kämpferin* erneut ihren Mut zusammen und spricht dies aus.

Auch für diese Rückmeldung hat ihr Vorgesetzter ein offenes Ohr, zeigt sich selbstkritisch und signalisiert seine Bereitschaft für die Suche nach Lösungen in einem gemeinsamen Gespräch mit der neuen Kollegin. Er würdigt ausführlich ihre Arbeitsleistung und ihre Entwicklung in den vergangenen Jahren und hält konkrete Verabredungen für beide fest, wie derartige Missver-

ständnisse in Zukunft vermieden werden können. Herr Kröger und Frau Altmayer beschließen, sich künftig bereits bei kleinen Irritationen in ihrer Zusammenarbeit sofort auszutauschen. Frau Altmayer geht erleichtert und selbstbewusst aus dem Gespräch. Sie fühlt sich ihrem Vorgesetzten gegenüber wieder sehr verbunden. Sie nimmt sich vor, ihre neue Kollegin anzusprechen und ein wenig von dem zu offenbaren, was ihr die Zusammenarbeit bislang erschwert hat. Der Kollegin gegenüber fühlt sie sich jetzt aufgeschlossen und sogar ein bisschen neugierig. ◀◀



Zu den Autorinnen

Alexandra Bielecke

Dipl.-Psych., Physiotherapeutin und Psychotherapeutin (HPG), Trainerin, Beraterin, Mediatorin und Mediationssupervisorin in Wirtschaft, Hochschule, Justiz sowie im öffentlichen und sozialen Bereich.



Constanze Bossemeyer

Dipl.-Psych., Betriebswirtin (WAH), Kommunikationstrainerin sowohl im wirtschaftlichen wie auch im psychosozialen Kontext, Lehrbeauftragte an der Universität Hamburg.

LITERATUR

Friedemann Schulz von Thun: Miteinander Reden 3 – Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation, Rowohlt, 2001.

Friedemann Schulz von Thun, Johannes Ruppel, Roswitha Stratmann: Miteinander Reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, Rowohlt, 2003

Die Kraft der Imagination nutzen

Dieses Bildkartenset mit ungewöhnlichen und bewegenden Illustrationen und Collagen ermöglicht ein strukturiertes Training der Imaginationsfähigkeit – der inneren Kraft- und Motivationszentrale – aus der heraus unser Denken und bewusstes Wollen erst Wirksamkeit erlangt.

Björn Migge / Sybille Wohlfarth
75 Bildkarten Imaginationstraining
75 Karten plus Booklet.
2018, € 49,95
ISBN 978-3-407-36645-0



Kartenset!



Kommunikation fördern

Dieses Kartenset ist ein Kommunikations-Tool für den Einsatz in Gruppen. Die Fotos erleichtern das Sprechen, sodass sich die Teilnehmer_innen öffnen. Das Booklet erläutert die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten.

Sonia & Bernd Weidenmann
75 Bildkarten für Trainings, Workshops
und Teams. 75 Karten plus Booklet.
2013, € 49,95
ISBN 978-3-407-36524-8



Kartenset!



SPRICH MIT MIR!



IM MAGISCHEN RAUM

Wie wir uns als Coaches und Berater frei vom eigenen Ego machen.

VON **PETRA** UND
RALF DANNEMEYER

Wie steht es um unsere Fähigkeit, im Gespräch einmal den Mund zu halten? Dazu fällt uns das Mädchen *Momo* aus dem Roman von Michael Ende ein. Es tauchte eines Tages in einer italienischen Kleinstadt auf, tröstete die Menschen und schlug die grauen Zeitdiebe in die Flucht. Momo hatte eine besondere Gabe. Sie konnte zuhören wie kaum jemand sonst. Bei ihr erlebten die Menschen eine wundersame Wandlung: Rastlose, unentschlossene Leute wussten auf einmal genau, was sie wollten.

Schüchterne fühlten sich plötzlich frei und mutig. Und wer unglücklich zu ihr kam, verließ sie zuversichtlich und froh. Wie machte sie das nur?

Momo war, während die Menschen redeten, einfach ganz bei ihnen, zeigte aufrichtiges Interesse, sodass, wie im Buch zu lesen, „der Betreffende fühlte, wie in ihm plötzlich Gedanken auftauchten, von denen er nie geahnt hatte, dass sie in ihm steckten“. Und wenn jemand glaubte, sein Leben sei bedeutungslos und er sei niemandem wichtig, „... dann wurde ihm, noch während er redete, auf geheimnisvolle Weise klar, dass er sich gründlich irrte, dass es ihn, genauso

wie er war, unter allen Menschen nur ein einziges Mal gab und dass er deshalb auf seine besondere Weise für die Welt wichtig war.“

Momo war wie der Spiegel, in dem sich Menschen neu entdecken – eine Meisterin der Resonanz.

Wenn Sie Coach, Trainerin, Lehrer oder Therapeutin sind: Wann haben Sie das letzte Mal einem Klienten wirklich zugehört – ohne zu kommentieren, zu bewerten, zu dozieren? Wenn Sie zuhören, *wirklich zuhören*, dann sind Sie für den Moment innerlich leer und absichtslos. Wenn Sie schon darüber nachdenken, was Sie gleich erwidern werden, dann hören

Sie nicht wirklich zu, sondern bereiten sich auf Ihren Einsatz vor.

Wie funktioniert das, leer und absichtslos zu sein?

Vor einer Antwort schauen wir uns eine weitere kindliche Heldin an: *Pippi Langstrumpf*. Mit ihr schuf Astrid Lindgren nicht nur eine Heldin für Kinder. Wie keine andere lehrte sie auch Erwachsene, ihr Potenzial zu entfalten. Dabei nutzte Pippi etwas, was der von dem Philosophen Hans Vaihinger ins NLP übernommenen Als-ob-Strategie gleicht: Wenn sie ihr Pferd in die Luft hob, sich auf den Kopf stellte oder rückwärtsging, dann schuf sie eine kindliche Realität. Astrid Lindgren zeigte uns mit Pippi die Macht des grenzenlosen Träumens, aus der sich mit der Zeit ein innovationsfreundliches Denkmuster entwickeln darf. Dann wird, was bisher Als-ob-Rahmen (eine Konstruktion, eine Idee) war, immer mehr zur Realität und der Mensch zum Schöpfer dieser Realität: „Ich mach’ mir die Welt – widdewidde wie sie mir gefällt ...“

Macht ohne Missbrauch

Ergänzt durch die Unterstützung eines achtsamen Realisten wird daraus ein Coaching-, Trainings- oder Therapie-Ansatz, der Grenzen im Denken sprengen und limitierende Glaubenssätze auflösen kann – das Aus für *das geht nicht* oder *haben wir noch nie so gemacht*. Dazu bedarf es einer Fähigkeit, die Astrid Lindgren in einem Interview so ausdrückte: „Wenn ich jemals beabsichtigt hätte, die Figur der Pippi zu etwas anderem als der Unterhaltung meiner jungen Leser dienen zu lassen, so wäre es dieses: ihnen zu zeigen, dass man Macht haben kann und sie nicht missbraucht.“

Es ist nützlich sich einmal klarzumachen, wie viel Macht Sie als Coach, Trainer, Verkäufer, Sozialarbeiter, Therapeut oder Lehrer haben – und wie Sie diese nutzen. Sie haben die Macht, anderen etwas zu vermitteln, sei es ein Produkt, eine Dienstleistung, Wissen, neue Glaubenssätze oder neue Kraft. Sie können sich noch so über-

zeugt von der Aussage distanzieren, Sie würden Menschen manipulieren – Sie tun es immerzu, immer, wenn Sie kommunizieren. Sie können Gedanken und Emotionen lenken. Und das ist völlig in Ordnung, wenn Ihr Ego außen vor bleibt.

Dann können zum Beispiel Ihre Gedanken für Ihr Gegenüber hilfreich und nützlich sein. Andernfalls besteht die Gefahr, dass Sie Ihr Modell der Welt auf Ihren Klienten übertragen – so als wüssten Sie, was für ihn gut sei. Gesetzt den Fall, Sie liegen damit hin und wieder richtig: Dann ist das Zufall.

Momo und Pippi gaben keinerlei Ratschläge. Sie verfügten über andere Gaben. Sie übten keinerlei Macht aus, um andere von ihren Gedanken zu überzeugen. Sie begegneten ihren Mitmenschen vorurteilsfrei und neutral – selbst dann, wenn es sich um merkwürdige Zeitgenossen handelte. Zum Beispiel die beiden Landstreicher, denen Pippi ihre Gastfreundschaft in der Villa Kunterbunt anbot – obwohl jeder Erwachsene schon vorher wusste, dass sie es nur auf den Koffer voller Gold abgesehen hatten, den der Seefahrer-Papa seiner Tochter geschenkt hatte. Und erst nachdem sich die Männer selbst ins Unrecht gesetzt hatten, nutzte Pippi ihre Macht.

Eine weitere Gabe der beiden kindlichen Meisterinnen: ihre Flexibilität. Sie entschieden in der gegebenen Situation, wie sie handelten – nicht vorher, nicht nachher. Und deshalb, weil sie keinen Plan und keine Absicht verfolgten, handelten sie im *Hier und Jetzt*. Was für Momo oder Pippi bereitlag, das nutzten sie. Das entspricht auf der professionellen Schiene dem Utilisationsansatz Milton Ericksons: alles zu nutzen, was hilft – und etwas anderes zu machen, wenn etwas nicht funktioniert.

Das Geheimnis des Magic Room

In einem Coachingprozess, wie wir ihn verstehen, ist der Klient Experte für seine Probleme und Lösungen, während wir unsere Methodik für den Weg zum Finden der Lösungen hinzu-

fügen. Diese Unterscheidung von Prozess- und Inhaltsverantwortung gelingt aus unserer Sicht in dem Maße, in dem sich der Coach inhaltlich „leer macht“ und absichtslos im Hier und Jetzt kommuniziert. Doch tragen wir nicht unsere eigene Geschichte, unsere eigenen Glaubenssätze und Werte mit uns herum? Wie können wir da „leer“, im Hier und Jetzt, verweilen und forschen, wenn doch das Wort, das Sie soeben lesen, JETZT schon Vergangenheit ist?

Unsere beiden Abbildungen illustrieren die von uns entwickelte Arbeit mit dem *Magic Room*, mit der angehende Coaches in unseren Ausbildungen genau dies trainieren. Abbildung 1 zeigt die Ausgangslage vieler Gespräche. In Abbildung 2 beugt der Coach dem Kommunikationsdesaster vor, indem er sich „leert“.

Abbildung 1 (Problem). Vor den Plätzen von Coach und Coachee liegen symbolisch deren persönliche Timelines. Darauf „spielen“ ihre Lebens-CDs. Da sind Erfahrungen gespeichert, etwa Werte, Vorurteile, limitierende Glaubenssätze der Vergangenheit. Auf der Seite des Klienten ist dies völlig okay, denn um seine Inhalte, Probleme und Lösungen geht es schließlich.

Der Coach jedoch überträgt unter Umständen den Inhalt seiner eigenen Timeline auf die Themen des Coachees, fokussiert also (unbewusst oder bewusst) eigene Ängste, Urteile und Vorurteile, Wertvorstellungen und Annahmen darüber, was eine gute Problemlösung wäre. Und plötzlich spielen die CDs auf der Timeline des Klienten die Songs des Coaches: Dieser hat den Inhalt der Problembeschreibungen und der Lösungen mitbestimmt. Dabei sollte er doch nur den Raum öffnen, in dem der Coachee sich artikulieren und seine eigenen Lösungen schöpfen kann. Doch der Coach war das Gegenteil von „leer“: Er war voll. Voller Ego, das mitwirkte.

Abbildung 2 (Lösung). Der Coach sitzt allein in seinem Magic Room und bereitet sich auf die Begegnung ▶

SPRICH MIT MIR!



Problem



Lösung

mit seinem Coachee vor, indem er in Meditation geht. Dabei richtet er seinen Fokus auf den *Magic Point*. Das kann eine Kerze sein, ein blinkender Edelstein oder – etwa bei unserer Outdoor-Arbeit – auch ein Lagerfeuer. So kann der Coach in die Stille kommen, sich leer machen: den inneren Dialog und die Gedanken darüber abschalten, was vor dem Coaching-Gespräch obenauf lag und was danach obenauf liegen wird. Dabei „fliegen“ die Discs mit alten Gedanken und Ängsten und mit dem, was an Zielen und Hoffnungen in der Zukunft liegt, in den

Kasten links neben der Person, in die *Magic Box*. Darin werden sie aufbewahrt, bis der Klient gegangen ist.

Das Ergebnis dieser meditativen Arbeit ist im Idealfall der professionelle Zustand des Coachs: „Leer“ vom eigenen Ego, absichtslos, unbeeinflusst von seiner eigenen Geschichte. Das ist die gelebte Wahrheit des NLP-Axioms von der Landkarte, die nicht die Landschaft ist.

Der *Magic Room* steht in unserer Ausbildung zum systemischen Coach in Form von Bodenteppichen zur Verfügung. Unsere Teilnehmerinnen trainieren

darauf das Vorgehen. So wird dieser Raum immer mehr zum innerlich verankerten Bild. Indem die Anwender ihren Anker in der Praxis auslösen, versetzen sie sich zunehmend in die Lage, den erwünschten Zustand zu Beginn eines Coachinggesprächs spontan und schnell herzustellen.

In einer sehr fortgeschrittenen Anwendung des *Magic Rooms* lernt auch der Klient sich zu „leeren“. Glaubenssätze, Verbote, Leid, Misserfolge gibt er dann in seine *Magic Box*. Die bewahrt alles auf, bis die Arbeit am *Magic Point* getan ist. Das Vorgehen auf diesem Niveau bezeichnen wir als *generatives Coaching*, in welchem der Klient Facetten seiner Identität und seiner Spiritualität neu ordnet, sodass etwas völlig Neues entstehen darf. ◀◀

Abbildungen: Christian Berger
(www.mindreflection.de)



Zu den Autoren

Dr. phil. Petra Dannemeyer und
Ralf Dannemeyer

sind NLP-Lehrtrainerinnen und Lehrcoaches (DVNLP und ECA) mit eigenem Unternehmen: dem *perspektiven-NLP-Ausbildungsinstitut*.
www.nlp-perspektiven.de

Sieben Impulse zur Reflexion

1. Fragen Sie sich, welche Absicht Sie verfolgen, wenn Sie mit einem Klienten arbeiten. Lassen Sie diese Absicht los.
2. Fragen Sie sich, was Sie gewinnen, wenn der Klient Erfolg hat. Und fragen Sie sich, was Sie verlieren, wenn der Klient keinen Erfolg hat.
3. Überdenken Sie die Antworten auf die Frage 2: Ihr Ego darf keine Rolle spielen.
4. Was glauben Sie über sich selbst und den Erfolg Ihrer Arbeit? Wenn Sie an sich zweifeln, besteht die Gefahr der Übertragung und Gegenübertragung.
5. Was zeigen Sie, was verstecken Sie vor sich und vor Ihrem Klienten? Welche Motive haben Sie dafür?
6. Wie flexibel sind Sie im Einsatz Ihrer Methoden? Oder nutzen Sie Ihre Methoden, um die Richtung im Denken Ihres Gegenübers im Sinne Ihrer Absicht zu lenken?
7. Sind Sie im Hier und Jetzt, wenn Sie mit Ihrem Klienten arbeiten? Hören Sie vorurteilsfrei und neutral zu? Oder unterbrechen Sie und lenken das Gespräch in die Richtung, die Sie für richtig halten? Was treibt Sie an?



WELCHE DINGE
TRÄGST DU
IMMER BEI DIR?



DU SCHAFFST DAS SCHON ...

Über den empathischen Kurzschluss und die Invalidierung des emotionalen Erlebens.

VON KLAUS-DIETER NEANDER

Wir kennen das! Ich beschreibe einem guten Freund, dass sich meine Partnerin von mir getrennt hat und er reagiert mit den Worten: „Ich finde, sie hat nicht wirklich zu dir gepasst!“. Diese mehr oder weniger unverblümete Reaktion hindert mich daran, von meiner Traurigkeit und Enttäuschung zu berichten. Das hat mein Freund sicher nicht beabsichtigt. Ein Dritter, der dieses Gespräch mit angehört haben könnte, wird meinem

Freund mangelnde Empathie vorwerfen und hat damit sicher Recht. Empathie, ein nahezu inflationär benutzter Begriff, ist ein schwieriges Konstrukt. Es soll umschreiben, wie es Menschen gelingt, ein Gegenüber zu verstehen und mit ihm zu fühlen. Zunächst müsste mein Freund überhaupt wahrnehmen, dass ich emotional berührt bin, und dies an meiner Mimik, Stimmführung oder Körperhaltung erkennen. Seine Wahrnehmung würde ihn dann zu einem mehr oder weniger stimmigen, spiegelneural vermittelten „mentalenen Modell“ führen, sodass

er sich vorstellen kann, was in mir vorgeht (Gefühle wie Trauer, Schmerz, Sorge). Mit einer solchen Vorstellung kann mein Freund eine „emphatische Emotion“ entwickeln, d.h. ähnliche Gefühle, und damit mein Erleben mit mir teilen.

Da mein Freund also – nach diesem Regelkreis – weiß, wie es mir geht, müsste seine Reaktion auf mein Trennungserlebnis anders ausfallen, z.B. so: „Ich sehe, dass du traurig bist, weil du dich verlassen und allein fühlst!“ Mit einer solchen Antwort würde er mich einladen, mehr über

die Trennung zu erzählen, mich weiter zu öffnen, ihm meinen Schmerz anzuvertrauen.

Das hier skizzierte Empathie-Prozessmodell legt die Grundlage einer interaktiven Kommunikation, die sicherstellen kann, dass das mentale Modell meines Freundes mit meiner Realität weitgehend übereinstimmt. Seine Wahrnehmung prüft er im Idealfall mit seinem mentalen Modell, und er korrigiert sie so lange, bis eine weitgehende Übereinstimmung vorliegt. Und dann reagiert/antwortet er auf die Situation. Dieser Kalibrierungsprozess

Kurzschluss“: Er ließ seine Fähigkeiten, zu erkennen, was mit mir los ist, wie es mir geht, ungenutzt und konnte somit auch seine „empathische Emotion“ nicht mobilisieren. Da er also diese Phasen des Empathie-Prozessmodells nicht genutzt hat, wurde mein emotionales Erleben „invalidiert“.

Empathische Kurzschlüsse geschehen sicher häufiger und in der Regel nicht in der Absicht, den anderen zu kränken oder zu verletzen. Sie entstehen möglicherweise häufig dadurch, dass man nicht genau weiß, wie man auf

und Bedürfnisse zu benennen, bevor sie beginnen Lösungen zu entwickeln und damit das „Menschliche“ in ihnen zu umgehen. Rationale Entscheidungen sind ohne ein Mindestmaß an emotionaler Reflexion weder zu entwickeln noch nachhaltig umsetzbar. ◀◀

Ich erwarte ja gar keine Hilfe, sondern „Empathie“.

geht häufig sehr schnell und verläuft nicht immer fehlerfrei.

In der Gewaltfreien Kommunikation nach Marshall Rosenberg (GFK) wird dieses Prozessmodell praktisch umgesetzt. Der erste Schritt der GFK ist die Wahrnehmung und Benennung einer Situation, ohne sie – in welcher Weise auch immer – zu bewerten. Mein Freund sieht meine Sorgenfalten, meine heruntergezogenen Mundwinkel, meine gedrückte Körperhaltung. Im zweiten und dritten Schritt wird versucht, Klarheit darüber zu erlangen, welche Gefühle und Bedürfnisse der andere hat. Und zuletzt wird versucht, eine Handlungsoption aufzuzeigen: Der Klient äußert eine Bitte an sein Gegenüber.

Mein Freund könnte also (mehr oder weniger gut) im „mentalen Modell“ meine Gefühle nachvollziehen und emphatisch-emotional darauf reagieren. Der beschriebene Kalibrierungsprozess dauert im direkten Gespräch oft lange und ist emotional belastend und schwer. Idealerweise führt er zumindest dazu, dass sich beide Parteien in ihren Gefühlen und Bedürfnissen wahr- und ernstgenommen fühlen. Nun hat mein Freund jedoch anders reagiert, es gab einen „empathischen

eine bestimmte Äußerung reagieren soll, man fühlt sich stattdessen hilflos und außerstande irgendwie „zu helfen“.

Doch, um bei meinem Beispiel zu bleiben, ich erwarte ja gar keine Hilfe, sondern „Empathie“. Also ein Mitfühlen, das mir zeigt: Da ist jemand, der mich versteht und die Situation aushält, der nicht gleich wegrennt und mit flotten Sprüchen meinen Schmerz zu übertünchen versucht.

Breithaupt (2017) fordert geradezu, dass der „Mit-Erlebende“ „(...) nicht nur fühlt, was der andere fühlt (...)“, sondern dass „das Mit-Erleben (...) eine emotionale und kognitive Reaktion auf die Situation des anderen und die mit ihr verbundenen Emotionen (...)“ darstellt. Wir verweigern das Mit-Erleben häufig, weil es uns zu nah und zu bedrückend ist, wir „lassen das nicht an uns ran“, aus Angst, mit hineingezogen zu werden in den Sog der negativen Empfindungen des klagenden Menschen.

Emphatisches Coaching gerade bei Beziehungs- oder bei Teamproblemen sollte Raum dafür geben, das Empathie-Prozessmodell zu mobilisieren. Dies geschieht durch die Aufforderung an die beteiligten Personen, Gefühle



Zum Autor

Klaus-Dieter Neander

Hamburg, Pflegedienstleiter und Berater.

Mediator in Ausbildung,

2. Vorsitzender von

Trans*Beratung Nord e. V.

newsneander@gmx.de

LITERATUR

Tobias Altmann, Marcus Roth: Mit Empathie arbeiten – gewaltfrei kommunizieren. Kohlhammer, 2013

Fritz Breithaupt: Die dunklen Seiten der Empathie. Suhrkamp, 2017.



WIE KOMMEN SIE GERADE AUF MICH?

Gesprächsführung im Coaching.

VON SABINE PROHASKA

Coaches gehen bei ihrer Arbeit von folgenden Annahmen aus:

Jeder Mensch hat Ressourcen. Menschen haben alles, was sie brauchen, um ihre Probleme zu lösen.

Der Coachee ist der Experte. Ein Coach unterstützt seine Coachees beim Lösen ihrer „Probleme“ – unter anderem mittels Fragen, die ihnen helfen, ihre eigenen Lösungen zu finden und zu realisieren.

Diese Grundannahmen prägen das Gesprächsverhalten eines Coaches. Es ist lösungsorientiert, und dies

zeigt sich unter anderem in folgenden Punkten:

- *Anerkennen des Problems.* Ein „guter“ Coach erkennt das Problem des Coachees einfach anstatt lange mit ihm darüber zu diskutieren. Denn für das Coaching-Geschehen ist primär interessant, was der Coachee in Zukunft möchte.
- *Positiver Fokus.* Das Handeln eines „guten“ Coaches ist auf die (Problem-)Lösung und eine Veränderung in die gewünschte Richtung fokussiert. Er führt den Coachee von der Problemfixierung weg hin zur Lösungssuche.

Der Grundansatz der Lösungsorientierung klingt einfach. In Coaching-Ausbildungen ist er jedoch jener Teil, dessen Etablierung im Gesprächsverhalten der angehenden Coaches am längsten dauert. Denn im Alltag sind wir es gewohnt, anderen Menschen Tipps und Ratschläge zu geben. Für viele angehende Coaches ist es deshalb eine echte Herausforderung, eigene Ideen für Lösungswege hintanzustellen.

Eine weitere Herausforderung ist, den positiven Fokus in der Gesprächsführung beizubehalten.

Worauf haben Coaches in den verschiedenen Phasen des Coaching-

Prozesses bei der Gesprächsführung zu achten?

Phase 1: Orientierung und Auftragsklärung

In dieser Phase steht unausgesprochen die Frage des Coachees im Raum: „Bin ich hier richtig?“. Der Coachee möchte sich also vergewissern, dass der Coach die richtige Person für seine Fragestellung ist. Und dieses Gefühl gilt es ihm zu vermitteln – unter anderem durch eine kurze, aussagekräftige Vorstellung des Coachs. Legen Sie dabei Ihre Qualifikationen und Erfahrungen dar, die Sie befähigen, das Coaching in die richtige Richtung zu lenken. Verlieren Sie sich nicht in Details.

Zielführend ist es auch den Coachee zu fragen: „Wie kommen Sie gerade auf mich als Coach?“. Denn diese Frage liefert Ihnen unter anderem Infos über die Erwartungen des Coachees an Sie. Es macht einen großen Unterschied, ob ein Coachee auf diese Frage erwidert: *Sie wurden mir als jemand empfohlen,*

... der bei Bedarf auch mal eine Viertelstunde überzieht, ohne dies gleich zu berechnen oder

... der aufgrund seiner Erfahrung als Führungskraft ein Experte für das Thema Mitarbeiterführung ist.

Bereits in der Startphase eines Coachings sollte über die Klärung des Anliegens, Ziels und Auftrags Ihre lösungs- und ressourcenorientierte Arbeitsweise als Coach zum Ausdruck kommen, damit der Coachee sanft, aber bestimmt an diese Art der Arbeit herangeführt wird.

Phase 2: Situationsanalyse und Zielerbeit

Die Frage nach dem Anliegen ist die Frage nach den Themen, die den Coachee beschäftigen und an denen er arbeiten möchte.

Durch aktives Zuhören den Prozess steuern. Der Coachee sollte ausrei-

chend Gelegenheit haben, sein Problem zu schildern. Dabei gilt es zu beachten: Zu lange, detaillierte Problemschilderungen versetzen Coachees oft in eine Problemtrance, aus der sie nur schwer wieder herauskommen.

„Überschriften“ für die Coachee-Anliegen finden. Lassen Sie den Coachee zu jedem seiner Anliegen eine Überschrift formulieren. Das erleichtert es beiden im weiteren Coachingprozess jeweils das Thema auszuwählen, an dem in der Coachingsitzung gearbeitet wird.

Visualisierungen für die Gesprächsführung nutzen. Es ist hilfreich, diese

Überschriften zum Beispiel auf einem Flipchart zu notieren. Sie können zudem in den Coachingvertrag übernommen werden.

Das „verborgene“ Anliegen herausarbeiten. Oft verbirgt sich hinter dem vom Coachee präsentierten Problem dessen eigentliches Problem. Dieses kann zum Beispiel mit der Frage herausgearbeitet werden: Was ist anders, wenn Sie dieses Problem gelöst haben?

Das Coaching-Ziel klären. Nachdem vereinbart wurde, in welcher Reihenfolge die unterschiedlichen Aspekte des Anliegens bearbeitet werden, gilt es, realistische Ziele für das weitere Coaching zu entwickeln. Manchmal wird die Zielklärung vernachlässigt, weil davon ausgegangen wird, dass die Ziele aus dem Anliegen hervorgehen. Dies ist ein Irrtum. Zwar verbindet jede Person, die sich coachen lässt, damit Ziele, doch diese sind oft vage als Wunsch oder Hoffnung oder negativ als ein „Weg-vom-Problem“ formuliert.

Eine exakte Zielklärung ist wichtig, denn ein Ziel lässt sich eher erreichen, wenn es

- konkret formuliert ist,
- selbst herbeiführbar ist,
- terminiert angestrebt wird und
- in einer „Hin-zu-etwas-Begrifflichkeit“ beschrieben wird.

Solche Ziele können Coachees, die sich in einem Problemzustand befinden, oft nicht formulieren. Also müssen Sie sie als Coach hierbei unterstützen. Fragen zur Zielformulierung können sein: *Welches Ziel haben Sie in dieser Situation? Was möchten Sie (idealerweise) erreichen?* Diese soll-

Was ist anders, wenn Sie dieses Problem gelöst haben?

ten mit Fragen nach Erfolgskriterien für die Zielerreichung verknüpft werden: *Woran würden Sie erkennen, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben? Wer außer Ihnen würde es noch erkennen und woran?*

Den Auftrag klären. Sind die Ziele formuliert, geht es um die Frage, welche Wünsche und Erwartungen der Coachee hat, wie Sie ihn bei der Zielerreichung unterstützen. Das heißt, Sie klären den konkreten Auftrag an Sie ab. Dies geschieht in der Regel mit den einfachen Fragen: *Wie kann ich Sie bestmöglich unterstützen? Was kann oder soll ich tun, damit Sie Ihr Ziel erreichen?*

Phase 3: Interventionsphase

In der eigentlichen Interventionsphase werden die spezifischen Methoden der Veränderungsarbeit eingesetzt. Diese können aus systemischen Fragetechniken oder Aktionsmethoden bestehen. Grundsätzlich sollten Interventionen geplant sein und nicht als ▶

Ein erfahrener Coach geht auf körpersprachliche Signale des Coachees ein.

„Hüftschuss“ erfolgen. Es erfordert Erfahrung, Intuition und ein ausreichend großes Repertoire an Techniken, um als Coach für das Anliegen und die Person die passende Intervention auszuwählen.

Haben Coaches die lösungsorientierte Gesprächsführung verinnerlicht, sind sie mental auch ausreichend frei, um im Gespräch die körpersprachlichen Signale des Coachees wahrzunehmen und darauf angemessen zu reagieren. Einen erfahrenen Coach zeichnet es unter anderem aus, dass er die körpersprachlichen Veränderungen bei einem Coachee, etwa beim Nachdenken, registriert und gegebenenfalls zurückmeldet. Angenommen, die Augen des Coachees füllen sich mit Tränen. Dann kann der Coach diese Wahrnehmung mit den Worten zurückmelden: *Ich sehe, dass Sie das gerade emotional stark beschäftigt!* Angenommen, der Coachee erwidert hierauf nichts. Dann kann der Coach nach einer Weile nachfragen: *Was geht Ihnen gerade durch den Kopf?*

Phase 4: Abschluss

Sobald die Interventionen abgeschlossen und die nächsten Schritte in Richtung Ziel definiert sind, neigt sich das Coaching (beziehungsweise die Coachingsitzung) dem Ende entgegen. Im gemeinsamen Rückblick sollten nun die Veränderungen und Ergebnisse zusammengefasst werden, zum Beispiel so: *Wo stehen Sie nun im Hinblick auf Ihre Ziele? Wo besteht noch weiterer Handlungsbedarf?*

Nun ist es auch an der Zeit, auf der Metaebene den Coachingprozess zu evaluieren:

Wie haben Sie das Coaching empfunden?

Was war hilfreich?

Was war schwierig?

Der Coach erhält so ein Feedback und kann Schlussfolgerungen für seine künftige Arbeit ziehen. Und der Coachee? Er kann wieder in das „Hier und Jetzt“ zurückkehren und sich gedanklich von der Arbeit mit dem Coach verabschieden. Der direkte Coachingprozess ist nun vorbei: Auf der Ebene der Gedanken, Gefühle und Handlungen des Coachees wird er jedoch noch lange nachwirken. ◀◀



Zur Autorin

Sabine Prohaska

Wirtschaftspsychologin, Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien; Buchautorin: „Coaching in der Praxis: Tipps, Übungen und Methoden für unterschiedliche Coaching-Anlässe“ (Junfermann).

www.seminarconsult.at



Alles für Trainer,
Berater und Coachs

Durchstarten mit **Training** aktuell

Testen Sie jetzt für nur 8 EUR ...

- ✓ eine Heft-Ausgabe **Training aktuell**
- ✓ einen Monat **Flatrate** auf 4.000 Tools, Bilder, Inputs und Verträge von **trainerkoffer.de**
- ✓ einen Monat bis **20% Fachbuchrabatt** auf über 100 Bücher der EDITION bei **trainerbuch.de**

Mehr Infos:

www.trainingaktuell.de/testen





TÜREN ÖFFNEN

Wie wir die richtigen Fragen stellen. Und warum wir oft auf Fragen antworten, die uns gar nicht gestellt worden sind.

VON LORENZ WENGER

Ich weiß nicht, was ich gesagt habe,
bevor ich die Antwort meines
Gegenübers gehört habe.

Paul Watzlawick

Ein ganz normaler Freitagnachmittag. Ich frage die Teilnehmenden in meinem Seminar, ob es Sportschützen unter ihnen gibt. Verdutzt schauen mich zwölf Augenpaare an. Für einige Sekunden dominiert Stille im gut geheizten Raum. Tatsächlich erhebt sich eine Hand nach oben und ein Teilnehmer mittleren Alters bekennt sich schüchtern

als Vereinsschütze. Ich frage ihn, wie lange er seiner Passion nachkommen würde, wenn ihm ab morgen weder Zielscheibe noch Trefferanzeige zur Verfügung stünden. Wenn er also ab sofort keine Resultate mehr einsehen dürfte. Seine Reaktion: Achselzucken, Schmunzeln, Augen nach oben. „Keine zwei Stunden“, meint er. Sein Hobby würde jegliche Bedeutung für ihn verlieren.

Ohne Feedback keine Kommunikation

Die Zielscheibe ist eine Metapher für Feedback: Ob Sportschütze oder nicht – wir brauchen Feedback. Wir sehnen uns danach. Feedback ist die mini-

male Anforderung für Anerkennung und Respekt. Ohne Feedback könnten wir längerfristig kaum überleben. Wir würden sozial verkümmern. Die viel zu früh verstorbene Trainerin Vera F. Birkenbihl meinte dazu: „Alles was wir sagen oder tun, tun wir letztlich, um das eigene Selbstwertgefühl zu erhalten, zu verteidigen oder zu verbessern. Denn: nur mit Hilfe von positivem Feedback können auch wir uns positiv sehen. Unsere Mitmenschen stellen einen Spiegel dar und diese Funktion wird nur durch die Kommunikation möglich.“

In jedem Kommunikations-Seminar hört man etwas von Sender, Empfänger, Nachricht und Übertragungskanal und man lernt, zwischen einer

Nur mit Hilfe von positivem Feedback können auch wir uns positiv sehen.

Sachebene und einer Beziehungsebene zu unterscheiden. Beim bekannten „Vier-Ohren-Modell“ nach Schulz von Thun sind es sogar vier Ebenen auf jeder Seite: der des Senders und der des Empfängers. Beide Seiten tragen also gleichermaßen Verantwortung für eine gelungene Kommunikation. Soweit die Theorie. Und wie schaut das nun in der Praxis aus?

Ich frage den eintretenden Klienten, ob er einen Kaffee trinken mag. Darauf meint er, dass er heute bereits drei Tassen Kaffee hatte, dann im Stau stand und daher etwas verspätet sei, was ihm leid tue, und dass er sich vorgenommen habe sowie so weniger Kaffee zu trinken. Es geht also plötzlich nicht mehr darum, ob er mit mir einen Kaffee trinkt und ich nun einen für mich alleine oder einen zusätzlichen für ihn mache.

Er schildert mir also seine aktuelle Situation und offenbart sich dabei als so gestresst, dass er meine banale Kaffee-Frage überhört. Und ich sage nun mit ruhiger Stimme, wie froh ich bin, dass er gesund und sicher angekommen sei und er sich nun endlich Zeit nehmen dürfe, worauf er sichtlich beruhigt. Sich endlich Zeit nehmen dürfen: Offensichtlich tut es ihm gut, dass jemand sein Bedürfnis in diesem Moment erkennen und auf seinen emotionalen Zustand eingehen kann. Er fühlt sich verstanden und respektiert – die Basis

für den Rapport und eine vertrauensvolle Kommunikation ist gelegt. Im Alltag gelingt uns dies nicht immer. Oft antworten wir wie mein gestresster Kunde voreilig, wir rechtfertigen uns, entschuldigen uns oder gehen auf Fragen ein, die gar niemand gestellt hat. Werden wir beispielsweise von einem neuen Kunden gefragt, ob wir kompetent genug seien, reagieren wir oft mit einer Bestätigung: „Natürlich. Darauf können Sie sich verlassen.“ Oder mit



einer Rechtfertigung: „Selbstverständlich, lieber Kunde. Ich habe über zehn Jahre Erfahrung mit solchen Projekten in Ihrer Branche. Schon während meiner Ausbildung ...“. Insgeheim fühlen wir uns vielleicht persönlich angegriffen und wir fragen uns, warum der Kunde uns diese Arbeit nicht zutraut.

Klärung durch Fragen

Doch ist es tatsächlich Misstrauen unseres Gegenübers? Könnte es nicht

einen ganz anderen Grund für diese Kompetenz-Frage geben? Hier entscheidet es sich, ob wir einen emotionalen Zugang zu unserem Gegenüber finden. Wenn ich also eine vermeintlich kritische Frage, einen Angriff oder eine Kritik zu hören glaube, frage ich nach, bis ich verstehe, aus welchem emotionalen Zustand heraus der andere diese Frage gestellt hat.

Vielleicht fehlt ihm die Sicherheit, damit er sich für mein Angebot entscheiden kann. Ich könnte also nachfragen: „Kompetent? Was erwarten Sie von meiner Kompetenz?“, oder: „Was ist Ihnen besonders wichtig, wenn Sie von Kompetenz sprechen?“, „Was meinen Sie genau?“, „Das heißt ...?“, „Damit meinen Sie ...?“. Dadurch signalisiere ich mein Interesse ihm gegenüber und lade ihn zugleich ein, mehr über seine Gedanken, seine Bilder

im Kopf, seine Emotionen, Motive und Bedürfnisse zu berichten. Und das wirkt kompetent.

Worte wecken Assoziationen, lösen Bilder und Gefühle in uns aus. Und von welchen Bildern gehen wir nun aus? Unseren eigenen? Oder versuchen wir tatsächlich den Anderen zu verstehen und in seine Gedankenwelt einzutauchen? Welche Bilder, Gedanken, Gefühle und Assoziationen bestimmen die Kommunikation unseres Gegenübers? Solange wir ▶

Fragen heißt: ich will wissen, was den Anderen bewegt

die Antworten auf diese Fragen nicht wissen, gibt es nur ein Mittel, um dies herauszufinden: fragen!

Wir haben es in der Hand, etwas über die ureigensten Motive, Bedürfnisse, Beweggründe zu erfahren, die unser Gegenüber zu einer bestimmten Aussage veranlassen. Und damit unsere eigenen Bilder im Kopf einmal beiseite zu schieben. Tun wir das nicht, werden wir nie erfahren, warum sich unser Gesprächspartner so oder so geäußert hat. Fragen zu stellen und auch nachzufragen heißt, dass ich mich für meinen Gesprächspartner interessiere, dass ich ihn respektiere, dass ich wissen will, was ihn bewegt.

Die Einwort-Technik

Wer (noch) nicht über ein großes Repertoire an Fragetechniken verfügt oder der Überzeugung ist, dass Fragen aufgesetzt und unnatürlich wirken, kann ab sofort die einfache Einwort-Technik anwenden, welche ich seit Jahren in meinen Trainings vermittele. Ich wiederhole den Satz meines Gesprächspartners oder die wichtigsten Schlüsselwörter aus diesem gehörten Satz und formuliere diese als Frage. Eine banale Technik, die zuverlässig funktioniert, wenn ich sie dosiert einsetze. Sie zielt direkt auf die Motive unseres Gegenübers. Er oder sie fühlt sich dadurch ernst genommen, respektiert und wird in der Folge gerne mehr über sich offenbaren.

Als Beispiel ein Dialog, welcher sich bei einem Kunden aus der Gesundheitsbranche tatsächlich so zugetragen hat:

A: Ihre Leistungsabrechnung ist das reinste Chaos!

B: Chaos? (→ Einwort-Technik zur Klärung)

A: Allerdings! Zudem ist sie nicht komplett!

B: Nicht komplett? (→ Einwort-Technik zur Klärung)

A: Es fehlt zum Beispiel die Abrechnung meines Arztes vom ...

B: Das ist richtig. Ich kann Ihnen gerne erklären, warum das so ist, wenn Sie möchten. (Einverständnis abholen für Erklärung statt sofortige Rechtfertigung)

A: Ja, bitte.

B: Wir berücksichtigen vorerst ..., darum kann es sein, dass der Eindruck entsteht, dass ... Darum haben wir ... (Argumentation). Habe ich Ihnen damit helfen können? (Bestätigung abholen)

A: Ach so. Ich verstehe. Jetzt weiß ich, warum. Danke.

B: Kann ich sonst noch etwas für Sie tun? (Zusätzliche Hilfe anbieten)

A: Nein, soweit ist mir alles klar. Besten Dank.

Fragen klären, helfen und öffnen uns also die Türen zur Gedankenwelt unserer Gesprächspartner. Nur weil wir denken, dass etwas klar ist, muss es also noch lange nicht klar sein. Zu schnell antworten wir nicht auf das, was jemand gesagt hat, sondern auf das, was wir glauben gehört zu haben.

Denken Sie also bei Ihrer nächsten Begegnung auch an die Gedankenwelt Ihres Gegenübers, legen Sie Ihre eigenen Gedanken beiseite und sie werden plötzlich neue und andere Fragen stellen, die es Ihnen ermöglichen, mehr über die Bilder und Emotionen Ihres Gegenübers zu erfahren. Dazu wünsche ich Ihnen viel Spaß, Mut und Neugier. ◀◀



Zum Autor

Lorenz Wenger

Kommunikationstrainer,
Mutmacher und Emotions-
Coach, Partner und
Gründer von

www.swissmentalists.ch

www.lorenz Wenger.ch

LITERATUR

Vera F. Birkenbihl: Kommunikations-Training. mvg Verlag, 1986

Die **MEDIATION**

Fachmagazin für Wirtschaft, Familie, Kultur und Verwaltung



Das Magazin für
Kommunikationsprofis

Handlungsempfehlungen
und Impulse

an über 3.000 Verkaufsstellen und
unter www.die-mediation.de erhältlich
Einzelheft: 9,90 EUR



www.DIE-MEDIATION.de

SPRICH MIT MIR!

A photograph of an elderly man with grey hair, smiling broadly. He is wearing a grey ribbed sweater over a light-colored collared shirt. A woman with short white hair, wearing a yellow top, has her hand on his shoulder. The background is a blurred indoor setting.

WAS BIN ICH BEREIT ZU GEBEN?

Chance zur Verständigung:
Woran erkenne und wie nutze ich sie?

VON DANIELA DUJMIC-ERBE

Nach der Bundestagswahl 2017 hieß es in der Sprechblase, die in einer Karikatur über den vier Spitzenkandidaten einer potenziellen Jamaika-Koalition schwebte: „Wir haben erste Übereinstimmungen: Es bleibt beim Rechtsverkehr und der Amtssprache Deutsch. Und draußen gibt’s nur Kännchen.“¹ Da ist man erst mal baff ob dieser Ballung an Trivialität! Doch im Ernst: Wie viel Konsens braucht eine praxistaugliche Verständigung als Grundlage gemeinsamen Handelns tatsächlich? Was hilft beim Miteinanderreden? Und woran erkennt man die Chance auf eine Verständigung, die nicht nur in der großen Politik dem Scheitern oft so nah ist?

Viel wäre schon gewonnen, wenn Verständigungs-Management verhindert, dass bei der gemeinsamen Urlaubsplanung der Haussegen in Schiefelage gerät und dass es im Team bei Kritik nicht zum Knatsch kommt. Gelungene Verständigungsprozesse schonen Nervenkostüm und Gesundheit, sparen viel Geld im Unternehmen und sind Voraussetzung für eine weitgehend reibungslose Kooperation.

Miteinanderreden erschöpft sich nicht darin, einfach die Luft scheppern zu lassen, etwa in Meetings oder in Talkshows, in denen sich die Kontrahenten gegenseitig ins Wort fallen, anstatt dem Anderen erst einmal zuzuhören. Ein Gespräch an sich zu reißen und die Oberhand behalten zu wollen ist

das Gegenteil einer Kommunikation auf Augenhöhe. Denn die ist auf Verständigung angelegt. Verständigung setzt voraus, den eigenen Standpunkt klar formulieren zu können und auch seinem Gegenüber die Gelegenheit dazu einzuräumen. Verständigung ist darauf ausgerichtet, eigene Ziele zu verfolgen und zugleich die des Gesprächspartners als gleichberechtigt zu respektieren – ein Prozess der ziel- und konsensorientierten Beziehungsgestaltung.

Als Ergebnis stellt Verständigung eine Win-win-Situation dar: eine Einigung bei höchstmöglicher Übereinstimmung der Positionen und Interessen aller Beteiligten, mit der alle zufrieden sind. Das unterscheidet den Konsens vom Kompromiss, der oft Zugeständnisse bis hin zur Akzeptanzgrenze erfordert, sodass am Ende keiner zufrieden ist. Je größer die Übereinstimmung und je geringer die Widerstände, desto tragfähiger wird eine Verständigung als Ausgangsbasis für gemeinsames erfolgreiches Handeln sein – in der Politik ebenso wie im Privat- und Geschäftsleben. An Verständigung, die auf einem Konsens beruht, kommen wir also nicht vorbei. Denn – so Schulz von Thun – „Verständigung ... ist ein Menschheitsprojekt, mit dem alles steht und fällt“.²

Techniken des Verständigungs-Managements

Das Dialogisieren – „Was sagst du dazu?“, „Wie sehen Sie die Sache?“

– ist ein Basiselement des Verständigungs-Managements. Aktives Zuhören und Feedback tragen ebenfalls den gleichberechtigten Interessen und Bedürfnissen des Gegenübers Rechnung. Diese Techniken helfen eine Klärung herbeizuführen. Sie ermöglichen uns den anderen zu verstehen, indem wir uns vergewissern, was wir wahrgenommen und verstanden haben. So wird ein Abgleich von Positionen möglich, vor allem wird es möglich zu erkennen, wo es einen Dissens gibt, bevor die Positionen – guten Willen vorausgesetzt – in einem Konsens zusammengeführt werden können. An der Klarheit der Ausgangspositionen, so divergierend sie sein mögen, kann man erkennen, wie weit der Weg zu einem gemeinsamen Ziel noch ist.

Bei aller Klarheit sollte selbstverständlich die Wertschätzung gewahrt bleiben, die sich im positiven Sprechen niederschlägt. So macht es einen Unterschied, ob man seinem Gegenüber Pingeligkeit oder Erbsenzählerei vorhält oder ob man in der vermeintlich negativen Eigenschaft auch das Gute erkennt. Dies wirkt sich auch auf die Art und Weise der Kritik aus.

Konstruktive Kritik ist klärend und somit ebenfalls ziel- und konsensorientiert – vor allem, wenn sie zu einem Dialog einlädt. Die Kundenberaterin einer Werbeagentur zur Grafikerin: *Ich schätze deine Genauigkeit sehr und erkenne darin deinen hohen Qualitätsanspruch. Doch ich fürchte, dass wir unwirtschaftlich arbeiten. Ich beobachte, dass wir mehrere* ▶

1 Greser & Lenz, FAZ, Oktober 2017, <http://www.greser-lenz.de/witze-archiv?album=8&gallery=51>

2 Friedemann Schulz von Thun: Geleitwort zu Daniela Dujmic-Erbe: Der Verständigungswürfel. Gesprächsvorbereitung, Entscheidungsfindung, Konfliktprophylaxe, Göttingen 2014

Verständigungs-Management ist wie ein Navigationssystem: es bewahrt uns vor den Sackgassen des Konflikts.

Korrekturdurchläufe machen, obwohl der Vertrag mit dem Kunden nur zwei vorsieht. Bitte halte dich an die Vorgaben und sei etwas nachsichtiger mit dir selbst, damit wir kostendeckend arbeiten können. Ist dir das möglich?

Das sind Elemente der konstruktiven Kritik:

- Sie stellt zuerst in den Vordergrund, was ich am Anderen schätze (Genauigkeit und hohen Qualitätsanspruch),
- sie weist dann auf den Widerstand hin, den diese Eigenschaft oder Verhaltensweise bei mir auslöst (Sorge wegen Unwirtschaftlichkeit)
- und den ich sachlich begründe (viele Korrekturdurchläufe), bevor ich
- mit einem Appell (an Vorgaben halten) den Impuls zu einer möglichen Veränderung der unzufriedenstellenden Situation setze.

So eröffnet wohlformulierte Kritik die Chance zu einer neuen, für beide Seiten gewinnbringenden Form der Zusammenarbeit – in diesem Fall entlastet sie von Finanz- und Perfektionsdruck. Wie ein Navigationssystem bewahrt uns Verständigungs-Management davor, dass wir uns auf dem Weg zur Verständigung in Sackgassen des Konflikts verirren.

Eine Sache der inneren Haltung

Gründliche Gesprächsvorbereitung vereinfacht den Weg zum Ziel, weil sie für die notwendige innere Klarheit sorgt. Wo stehe ich und was will ich erreichen? Was ist meine Motivation für eine Verständigung? Wie stehe ich zum Anderen? Was bedeutet mir die

Sache? Und vor allem: Was bin ich bereit zu geben? In diesem Sondierungsgespräch sozusagen mit meinem inneren Team geht es darum, eigene Ziele zu überprüfen, die Spielräume meiner Einigungsbereitschaft auszuloten und innere Einigkeit über mein Anliegen bzw. Angebot zu erzielen.

Dabei steigt die Chance auf einen Konsens, wenn ich die Interessen und Wünsche meines Kooperationspartners antizipiere und sie in mein Verständigungsziel mit aufnehme. Wer eine Verständigung im Sinn hat, denkt für den anderen mit. Ein Beispiel aus dem privaten Bereich:

Ich weiß, dass du im Urlaub Wert auf Wellness legst und ich will, dass du dich möglichst gut erholst (Wertschätzung). Mir ist eine gute Verkehrsanbindung sehr wichtig (eigene Position und Widerstand). Deshalb habe ich ein Hotel ausgesucht mit mehreren Pools und einem sehr schönen Saunabereich. Alle öffentlichen Verkehrsmittel sind in nur sechs Minuten zu Fuß erreichbar (Lösungsvorschlag). Schau's dir bitte im Internet an, damit ich es gleich buchen kann (Appell).

Der Vorschlag, so formuliert, stellt die gleichberechtigten Bedürfnisse meines Partners vor mein persönliches Interesse. Die darin ausgedrückte Wertschätzung stärkt die Qualität der Beziehung. Anstelle von Egoismus tritt Teamgeist. Voraussetzung ist die Bereitschaft, mich in den Anderen hineinzuversetzen, Unterschiedlichkeit als Bereicherung zu erkennen und eigene Ziele mit den Zielen des anderen in Einklang zu bringen. Verständigungs-Management ist eine Sache der inneren Haltung. Sie mindert die

Wahrscheinlichkeit potenzieller Einwände und erhöht damit die Aussicht auf einen Konsens, der keine Verlierer kennt.

Spielraum für kreative Lösungen

Der Weg zum Konsens vollzieht sich in drei Etappen: Bestandsaufnahme – Dialog – Vereinbarungen. Noch ein Beispiel: Ein dreiköpfiges Planungsteam, das in Sachen Verständigungs-Management versiert ist, plant einen ganztägigen Betriebsausflug. Jeder präsentiert seine Idee zu Beginn des ersten Meetings. Es gibt verschiedene Bausteine: gemeinsames Essen, Kulturteil, Bewegung. Die Kollegen entdecken erste Übereinstimmungen und auch Differenzen. Die gilt es zu priorisieren und im Dialog zu hinterfragen. Für das gemeinsame Essen kommen gleich vier Optionen auf den Tisch: chinesisch, griechisch, gutbürgerlich, italienisch. Gegen das Essen beim Chinesen und beim Griechen werden Einwände erhoben. Es werden Widerstände hinter den Einwänden geklärt sowie Erwartungen (Veganer, Allergiker) und Kriterien für eine Lösung, die allen gerecht wird. Der Dialog öffnet also den Raum für eine kreative Auseinandersetzung, die auch weitere Ideen entstehen lassen kann und den Dissens und somit die Handlungsoptionen zunächst noch vergrößert. Nachdem alle Möglichkeiten abgewogen wurden, steht die Entscheidung für diejenige Variante an, die für die Belegschaft am besten ist.

Um herauszufinden, welches Restaurant bei der Belegschaft am besten ankommt, kann es hilfreich sein, Ein-

wände wie beim systemischen Konsensieren³ mithilfe von Skalierungsfragen zu erfassen. Jeder der drei Kollegen bewertet jeden einzelnen Vorschlag auf einer Skala von null bis zehn (0 = kein Widerstand, 10 = sehr großer Widerstand). Die einzelnen Werte werden addiert und der Vorschlag mit dem geringsten Widerstandswert gilt als Konsens. Dann muss in der letzten Phase des Gesprächs nur noch vereinbart werden, wer die einzelnen Maßnahmen wann und wie umsetzt, z.B. wer sich um

die Restaurant-Reservierung kümmert – im Beispielfall um die Reservierung beim Italiener. Denn Italiener geht immer. Nur aus Jamaika wurde nichts. <<



Zur Autorin
Dr. Daniela Dujmic-Erbe
 Beraterin, Trainerin, Klärungshelferin (nach Christoph Thomann), entwickelte den VerständigungsWüfel zur Optimierung der Kommunikation.
www.verstaendigungsmanagement.de

3 Eine von Erich Visotschnig und Siegfried Schrotta entwickelte Entscheidungsmethode, vgl. www.sk-prinzip.eu. Siehe auch Inge Behrens: Der größte gemeinsame Nenner. PRAXIS KOMMUNIKATION, Heft 6/2017

Verschenken Sie Lesefreude mit einem Jahresabo PRAXIS KOMMUNIKATION

Der Beschenkte erhält ein Jahr lang 6 Ausgaben jeweils sofort nach Erscheinen per Post. Sie können sich als Prämie eines der folgenden drei Junfermann-Bücher aussuchen:



Tom Falkenstein:
 Hochsensible Männer
 Sabine Prohaska:
 Training in der Praxis
 Annette Bauer:
 Vielbegabt, Tausendsassa,
 Multitalent?

Das Geschenkabo kostet 60 € inklusive Versand.
 Alle weiteren Infos zum Abo unter
www.junfermann.de oder
 telefonisch bei Monika Köster: **05251-13 44 14**



BRÜCKE ZUM ANDEREN

Wie sich Gespräche mit Ressourcen anreichern lassen.
Ein persönlicher Königsweg.

VON JUDITH BOLZ

Mir half es im Leben selten, wenn mich jemand auf meine Schwächen hinwies. Meistens dauerte es lange, bis ich mich wieder fing und neuen Mut fasste. Ressourcenorientierte Ansätze motivieren und stärken mich meinen Weg zu gehen. Auch als Coach und Beraterin interessieren mich die Ressourcen der Menschen, mit denen ich arbeite, und ich besinne mich selbst immer wieder auf meine eigenen Ressourcen.

Mein Credo lautet: Reichere dich selbst und den anderen mit Ressourcen an und bleib nicht bei einer Methode, sondern habe den Mut zu wechseln. Daraus habe ich einen Leitfaden für Coaches und Berater entwickelt. Mein Königsweg zu den Ressourcen, den eigenen und denen der Klienten, umfasst zehn Punkte.

1. Reichere dich selbst und den anderen mit Ressourcen an.

Ressourcen sind Fähigkeiten, Fertigkeiten, Erfahrungen, Einstellungen, Beziehungen, die uns helfen, unser

Leben zu gestalten. Wir können den eigenen Ressourcenzustand pflegen, indem wir jeden Abend auf die Haben-Seite unseres Tages schauen und uns fragen: „Was ist mir heute gelungen? Wofür bin ich dankbar?“ Und vor jedem neuen Arbeitstag können wir uns fragen: „Welche Ressource brauche ich, um kraftvoll arbeiten zu können?“

Im Beratungsgespräch liegen wir sozusagen auf der Lauer nach den Ressourcen des Klienten, die es zu stärken gilt. Wir achten darauf, welche er selbst anspricht. Der Aufnahmebogen

zu Beginn des Coachingprozesses eignet sich gut, den Klienten nach Hobbys, Talenten und Ressourcen zu fragen und dies später zu nutzen.

2. Sei zuerst im Kontakt mit dir selbst und erschaffe deinen guten Zustand.

Nimm dir vor jeder Beratung Zeit zu atmen, zu sehen, zu hören und zu fühlen und bei dir selbst ankommen. Auch zwischen den Beratungsstunden hilft ein kleines Ritual, um sich in einen guten Zustand für das nächste Gespräch zu bringen. Manchmal empfehle ich die Übung „Kiss and Smile“ als Unterbrecher. Dabei gilt es ein paar Sekunden lang im Wechsel die Lippen zu spitzen und zu lächeln, um sich ein wenig für das nächste Gespräch zu lockern.

Einmal erschien ich einige Minuten zu spät im Seminar. Alle saßen erwartungsvoll da und ich kam nach einem Stau auf der Autobahn völlig abgehetzt im Seminarraum an. Mir war klar: In diesem Zustand kann ich nicht beginnen. Also nahm ich mir die Zeit anzukommen, konzentrierte mich auf meinen Atem und fragte in die Runde, von wo meine Teilnehmer angereist waren. Ich machte mich langsam mit ihren Gesichtern vertraut und hatte so einen wunderbaren Kontakt hergestellt. So hatte ich Zeit, meine Mitte wiederzufinden, und danach lief das Seminar wie am Schnürchen.

3. Nimm dir Zeit für den Aufbau eines Kontaktes voller Wertschätzung für den anderen.

In der Beratung können wir uns mit Respekt der Körpersprache des Klienten anpassen und damit eine Brücke zwischen uns und dem anderen bauen. Das erleichtert es uns, einen Zugang zu seiner Weltsicht zu finden. Ziel dabei ist es, einige Schritte in der Welt des anderen mitzugehen und nicht von ihm zu verlangen, die Dinge so zu sehen, wie man sie selbst sieht. Auch dass ich seinen Sprachgebrauch und Tonfall aufnehme, fördert einen guten Kontakt zum Klienten. Milton Erickson sagt: „Sprich die Sprache des Patienten“.

4. Höre gut zu und nutze Ressourcen frühzeitig, statt in die Problemtrance des Klienten zu schlittern.

Gute Zuhörer oder empathische Berater sind gefährdet, mit ins Boot des Klienten zu steigen und im Fluss der Probleme mitzupaddeln. Das werden wahrscheinlich viele aus den Anfängen ihrer Beratung kennen. Zu einer guten Beratung gehört immer ein bisschen Abstand beim Zuhören, damit wir genau da den Faden aufnehmen, wo wir den Prozess mit Ressourcen verstärken und in die vom Klienten angestrebte Richtung führen können.

5. Verwandle die Probleme des Klienten während der Beratung in wohlgeformte Ziele.

Probleme werden auch als auf den Kopf gestellte Ziele bezeichnet. Wenn der Klient davon spricht, sich mit seinem Unternehmen in einer Sackgasse zu befinden, mag es sinnvoll sein, das Problem zu wiederholen. „Habe ich richtig gehört, sie fühlen sich diesbezüglich in einer Sackgasse?“ Dann hilft es, den Fokus des Klienten zu öffnen, indem wir z.B. eine neue Verkehrsführung anbieten. Die Sackgasse kann in eine Durchgangsstraße umgebaut werden, der Klient wird gedanklich wieder flexibel und erkennt, welche neuen Wege er finden oder wie er die Sackgasse künftig umfahren kann.

Ich sage manchmal nur: „Sie möchten also aus der Sackgasse herausfinden und neue Wege gehen.“ Und der Klient antwortet: „Frau Bolz, Sie haben genau den Punkt getroffen.“ Beim Umformulieren von Problemen in Ziele entsteht die Zuversicht, wieder über Wahlmöglichkeiten zu verfügen.

6. Bewege Wahlmöglichkeiten für den Klienten hin und her, damit die Ziele schon in ihm arbeiten.

Weiterführende Fragen können so lauten: „Wenn Sie Ihr Unternehmen

weniger in der Sackgasse sehen, sondern mehr die neuen Wege betrachten, die neuen Straßen, auf denen das Unternehmen weiterkommt, welche Gedanken kommen Ihnen da? Wo lässt sich z.B. eine Einbahnstraße wieder öffnen, sodass es in beide Richtungen fließt? Und was wird dann möglich?“

7. Tue das, was gut funktioniert, und mach weniger von dem, was nicht funktioniert.

Nach meiner Erfahrung profitieren Klienten auch von solchen Fragen:

Milton Erickson: „Sprich die Sprache des Patienten.“

„Was ist Ihnen bisher gut gelungen? Wovon möchten Sie mehr?“ Wir können in der Beratungsstunde mehr von dem anbieten, was die Lage verbessert, und weniger von dem, was die Lage verschlimmert. Damit schulen wir die Wahrnehmung für das, was gelingt.

Im Stressmanagement erzähle ich oft eine Geschichte über die gute Mischung von Arbeit und Genuss, in der ich die Teilnehmer frage: „Wovon solltest du mehr tun, um die gute Mischung zu spüren?“ Und noch wichtiger: „Worauf solltest du verzichten? Was solltest du weglassen, um in eine bessere Balance zu kommen?“

8. Nutze Widerstand und Schwierigkeiten des Klienten, verwandele den Widerstand in Ressourcen.

Milton Erickson sagt: „Achte darauf, was der Klient tut und sagt, und nutze alles, was geschieht, zu seinen Gunsten.“ Es geht letztendlich darum geschehen zu lassen, was immer geschieht. Erickson nennt es Utilisation. Wir können Dinge, die im Gespräch ablenkend wirken, in etwas verwandeln, das unser Gegenüber unterstützt. So kann ein körperliches Signal, ein Gähnen des Klienten, ein Hinweis sein, dass der

Traue dich liebevoll zu provozieren, wenn sich der andere in einer Sackgasse befindet.

Druck in ihm nachlässt und er sich zu entspannen beginnt.

Wenn wir spüren, dass der Klient an unserer Methode zweifelt, können wir als Berater betonen, wie sinnvoll gesunder Zweifel sein kann und wie hilfreich es für das Erreichen seines Ziels ist, die Methode gut zu überprüfen. Haben wir einen ungeduldigen Klienten vor uns, der schnell vorankommen möchte, können wir ihn mit folgendem Satz unterstützen: „Wann immer Sie draußen sehen, wie sich jemand beeilt, werden Sie das Bedürfnis verspüren, sich tief nach innen zu orientieren und ein paar wohltuende Atemzüge zu nehmen.“

9. Finde über Hobbys und Talente gute Metaphern für die Ziele des Klienten und nutze sie.

Eine Seminarteilnehmerin formulierte als Ziel, ihr Unternehmen mit mehr Leichtigkeit als bisher zu führen. Ich fragte sie nach ihren Hobbys und sie erzählte, wie sehr sie es liebt am Spinnrad zu sitzen und zu fühlen, wie die weichen Wollfäden durch ihre Hand gleiten. Das war wie eine Steilvorlage für eine Metapher zu mehr Leichtigkeit und lädt uns als Berater ein, eine Trance anzubieten: „... und während du spürst, mit welcher Leichtigkeit die Fäden durch deine Hände gleiten, weißt du, du kannst die neue Leichtigkeit für dein Unternehmen wie einen Teppich spinnen ... Faden für Faden gestaltest du diesen neuen Teppich ... Und du kannst den selbst gesponnenen Teppich nutzen zu schweben wie in Tausendundeiner Nacht und neue Perspektiven auf dein Unternehmen zu bekommen ...“

10. Ändere die Richtung, falls in der Beratung nichts Förderliches passiert.

Traue dich liebevoll zu provozieren, wenn sich der andere in einer Sackgasse befindet. Bei einem Klienten, der schon länger zu mir kommt, versagten immer wieder meine Gesprächsmethoden. Was tun? Dieser Klient sagte oft: „Frau Bolz, das weiß ich doch alles, keiner kann mir helfen. Ich habe schon so viel gemacht. Ich will den Schalter finden. Doch mir kann keiner helfen!“ In der letzten Beratungsstunde war ich kurz davor, ihm zuzustimmen, und mir kam die Idee, den provokativen Ansatz zu nutzen.

Ab sofort bestätigte ich alle seine Verallgemeinerungen: „Genau Herr X, bei Ihnen ist wirklich nichts mehr zu machen. Alle Fische scheitern in Beziehungen (er spricht häufig von Sternzeichen, z.B. von sich als „Fisch“), Fischen kann keiner helfen, sie sind viel zu fischig und glitschen immer weg.“ Er schaute mich entgeistert an und meinte: „Dann bin ich also ein hoffnungsloser Fall?“ „Ja genau“, sagte ich, liebevoll: „Sie sind wirklich ein hoffnungsloser Fall.“

Und so – liebevoll, humorvoll – ging es weiter. Mein Klient war zunehmend verwirrt, vermutlich spürte er diesen Widerspruch zwischen meinen Worten und meiner Haltung. Und an seiner Mimik sah ich, dass es kräftig in ihm arbeitete. Etwas stimmte plötzlich einfach nicht mehr für ihn. Und nach und nach wurde sichtbar, wie sein ganzer Körper sich mehr und mehr entspannte und erfrischte. Am Ende der Stunde sagte er: „Also, das war sehr belebend!“ ◀◀



Zur Autorin

Judith Bolz

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

www.vivacreavista.de

Gute Verhaltenstherapie lernen und beherrschen



Band 1 Verhaltenstherapie-WISSEN So gelangen Sie zu einem tiefen Verständnis des Menschen und seiner Symptome

Können baut auf Wissen auf und Therapie auf Verstehen. Um zu dem notwendigen tiefen Verständnis des Menschen zu gelangen, der zu Ihnen in Psychotherapie kommt, ist ein profundes Wissen unverzichtbar:

- umfangreiche empirische Forschung aus Psychologie und Neurobiologie und
- aktuelle wissenschaftliche Erkenntnis und Theoriebildung.

Das hilft,

- zu einer stimmigen Fallkonzeption,
- einer klaren Therapiestrategie und
- einer effektiven Behandlung zu gelangen
- eine sichere und souveräne und therapeutische Haltung einzunehmen.

Wissen, das man gern griffbereit hat.

ISBN 978-3-86294-046-2 | Hardcover DIN A 4 | 438 S. | 59,-



Band 2 Verhaltenstherapie-PRAXIS Alles, was Sie für eine gute Therapie brauchen

- Moderne kognitive Verhaltenstherapie mit ihren
- störungsspezifischen evidenzbasierten Therapien,
 - störungsübergreifenden Interventionen und
 - der Wirkungskraft des Expositionsprinzips
 - auf dem Erkenntnis- und Kompetenzstand der Verhaltenstherapie der dritten Welle,
 - fokussiert auf Emotionsregulation,
 - korrigierenden Beziehungserfahrungen,
 - Metakognition und Entwicklung des Denkens und Fühlens; dazu die Perspektive der evidenz-basierten Strategisch-Behavioralen Therapie
 - schemaanalytisch (dysfunktionale Überlebensregel) und
 - funktionsanalytisch (Reaktionskette zum Symptom)
 - Alle wichtigen Interventionen anschaulich beschrieben
 - von der ersten Therapiestunde mit dem ersten Patienten an.

Ein Therapiebuch als ständiger Begleiter.

ISBN 978-3-86294-047-9 | Hardcover DIN A 4 | 316 S. | 59,-

SPEZIALANGEBOT Beide Bände | ISBN 978-3-86294-049-3 | 99,- € | www.cip-medien.com

Bestellung: Herold Fulfillment GmbH | cip-medien@herold-va.de | Raiffeisenallee 10 | 82041 Oberhaching | Tel. 0 89-61 38 71 24

SPRICH MIT MIR!



AHA!

Wie Sie im Verkaufsgespräch für die richtigen Momente sorgen und damit Kunden überzeugen.

VON SANDRA SCHUBERT

Als Trainer und Beraterin, Coach oder Therapeut haben wir gelernt, unseren Gesprächen Leichtigkeit zu verleihen. Und wie steht es um uns, wenn wir die eigene Leistung an den Mann oder die Frau zu bringen haben? Da ist es mit der Gesprächskunst schnell vorbei. Im Verkauf geht es, wie auch beim Netzwerken, vor allem darum, beim Gegenüber für einen AHA-Moment, wie ich ihn in meiner Happy-Sales-Methode nenne, zu sorgen, um nachhaltig einen positiven Eindruck zu hinterlassen. Trainer, Coaches und Berater haben guten Grund, in ihrem Beruf glücklich zu sein – schließlich verhelfen sie durch

ihren persönlichen Einsatz ihren Kunden zu Glück und Erfolg. Wie lässt sich unsere Begeisterung gut verkaufen? Verkaufen heißt für mich, dem Kunden dabei zu helfen, eine gute Entscheidung zu treffen. Damit dies gelingen kann, sind wir gefordert genau zuzuhören und mit echtem Interesse und gezielten Fragen herauszufinden, was der Kunde wirklich will. Dabei ist oft ein wahrhaft detektivischer Spürsinn gefragt, denn viele Kunden wenden sich gerade deshalb an einen Coach oder Berater, weil ihnen selbst nicht so ganz klar ist, wonach sie suchen. Wie schön, wenn dann beide Seiten neugierig an die Sache herangehen. Wenn uns die Neugier packt, wird in unserem Gehirn ein Cocktail

an Botenstoffen ausgeschüttet, der nicht nur für Glücksgefühle sorgt, sondern auch für mehr Klugheit, weil er unser Denken fördert. Universitätsstudien haben ergeben, dass dadurch der Intelligenzquotient um ein bis zwei Punkte zunimmt! Klugheit hilft uns dabei unsere Kunden richtig einzuschätzen, und dies wiederum befähigt uns die richtigen AHA-Momente anzubringen. Sowohl im Verkauf als auch im Coachinggespräch.

Mein persönlicher AHA-Moment

Ich entführe Sie einmal in die Zeit vor dem arabischen Frühling nach Kairo. Auf dem Basar Chan el Chalili, einem der größten Basare Afrikas, bin ich auf

Begeistern, statt nur beraten – so geht’s:

der Suche nach dem besten Verkäufer des Marktes. In meinem Buch habe ich diese Episode beschrieben. Meistens kaufe ich Pashminas, hochwertige Wollschals, mit denen ich Freunde, Verwandte und Bekannte beglücke. Ich unterhalte mich mit den Händlern gern über Qualität und Vielfalt dieser Textilien und verhandle den Preis. Diesmal aber zeigt sich der Händler recht unnachgiebig. Da kommt mir ein Gedanke. Ich greife spontan in meine Handtasche und hole eines der Sturmfeuerzeuge hervor, die ich aus dem letzten Promotion-Training für eine bekannte Zigarettenmarke mit mir trage. Freudestrahlend überreiche ich es dem Händler: „Ich habe Ihnen ein Geschenk mitgebracht!“ Schlagartig verändern sich seine Gesichtszüge.

„Ein Geschenk für mich, aus Deutschland, echt?“ Er kann es kaum glauben. „Ja, natürlich. Für Sie, aus Deutschland!“

Was dann kommt, ist klar: Vorstellen der gesamten Verwandtschaft, Tee, Führung durch das Textillager, auch die Pashmina-Fabrik möchte er mir zeigen. Und natürlich kaufe ich den Pashmina zu einem wesentlich günstigeren Preis als zuvor. Die Überreichung des Feuerzeugs erwies sich als Schlüsselszene in unserem Gespräch, ein AHA-Moment für beide Seiten.

Die Frage ist: Wie können wir als Trainer, Berater und Coaches solche AHA-Momente im Verkaufsgespräch finden?

Strategie im Verkauf

Vor ungefähr drei Jahren lernte ich auf einem Seminar eine Kollegin kennen, die im Marketing für digitale Transformation arbeitete. Da zu diesem Zeitpunkt kaum jemand etwas mit diesem Begriff anfangen konnte, tat sie sich in der Gewinnung von neuen Kunden schwer. Auch ihr introvertiertes, zurückhaltendes Wesen machte es ihr schwer, Kunden anzusprechen. Im Vertriebscoaching haben wir für sie eine individuelle Strategie für bestimmte AHA-Momente entwickelt.

Vor jedem Anruf bei einem Schon-Bald-Kunden – so bezeichne ich in meiner Methode Zielkunden – führt sie einen Check der Online-Marketing-Maßnahmen des jeweiligen Unternehmens durch. Schon dabei kommen ihr nicht nur Erkenntnisse, sondern auch erste Ideen für Lösungsansätze dafür, was der Kunde braucht. Sie fühlt sich also optimal vorbereitet und positiv eingestimmt, und so strahlt sie bei ihrem Schon-Bald-Kunden Selbstbewusstsein und Freude aus. So wie ich auf dem Bazar in Kairo, überreicht sie ihm nach einer kurzen und prägnanten Vorstellung ihr Geschenk: Tipps für das digitale Marketing, die das Unternehmen sofort umsetzen kann, die ihre Kompetenz beweisen und dem potenziellen Kunden Lust auf mehr machen – nämlich auf ein persönliches Kennenlernen dieser sympathischen, kompetenten Expertin. Und auf eine Zusammenarbeit.

Wie lässt sich ein Geschenk nach der AHA-Methode beispielsweise auch verbal übergeben?

1. Dem Gesprächspartner ein nettes Kompliment machen. Hierfür nutze ich gern Profile aus den Social-Media-Kanälen. Ich freue mich über ein sympathisches Profilfoto oder nehme Bezug auf eine Gemeinsamkeit bei den Interessen. Schon gibt es einen überraschenden Gesprächseinstieg.

1. Neugierig sein auf den anderen und seine Wünsche.
2. Für Klarheit sorgen. Im Dickicht der Möglichkeiten Orientierung geben und eine klare Empfehlung aussprechen.
3. Mit AHA-Momenten raus aus der Verkaufsroutine: durch spannende Informationen, ein kleines Geschenk, ein nettes Kompliment, einen spontanen Witz.
4. Mit guten Geschichten unterhalten und nachhaltig Informationen transportieren.
5. Durch anschauliche Demonstrationen den Kunden involvieren und ihn „begreifen“ lassen.

3. Den Bedarf oder die Fragestellung des Kunden auf den Punkt genau formulieren. „Wenn ich Sie richtig verstanden habe, geht es Ihnen um ...“ Oder: „Ihr größtes Anliegen ist also ...“. Der Kunde fühlt sich dadurch verstanden und damit ist die Basis geschaffen, den Lösungsansatz zu präsentieren.
4. Eine neue Lösung oder Idee aufzeigen. „Was halten Sie davon, wenn wir folgendermaßen vorge-

Einfach mal spontan sein und gemeinsam lachen!

2. Wertschätzend zuhören und den Gesprächspartner durch kluge Fragen zum Nachdenken bringen. Coaches und Berater wissen, dass gute Fragen zu Klarheit beim Klienten führen. Sie zeigen außerdem Analysekompetenz und echtes Interesse – zwei Fähigkeiten, die garantiert für Erfolg im Verkauf sorgen.

hen ...?“, und dann, wie die Marketingexpertin, die ich als Kundin begleitete, clever mit den Erkenntnissen aus der Vorbereitung punkten. Vorsicht: Beim Verkauf gilt der Leitsatz „Interessieren, nicht (über-)informieren!“. Wir wollen ja schließlich nicht unser ganzes Pulver verschießen! ▶

Kunden sind verwöhnt – sie sind immer auf der Suche nach dem Außergewöhnlichen.

5. Einfach mal spontan reagieren und gemeinsam lachen. Situationskomik zuzulassen und herzlich zu lachen ist ein befreiendes Erlebnis. Warum schenken wir unseren Kunden so ein Glückserlebnis nicht öfter?

Ist es uns gelungen, durch AHA-Momente im Verkaufsgespräch die Herzen unserer Kunden zu erreichen, dann haben wir jetzt noch eine weitere Aufgabe: Sorgen wir für gute Unterhaltung.

Ein guter Verkäufer ist ein unterhaltsamer Verkäufer! Der Kunde von heute ist durch die Medien verwöhnt. Sie sind stets auf der Suche nach dem Außergewöhnlichen. „Soll ich jetzt auch noch zum Komiker werden?“, höre ich Trainer, Coaches und Therapeuten schon aufschreien. Nein, es geht nicht darum Witze zu reißen oder Kunststücke aufzuführen. Und doch sollten wir mit Geschichten aus unserem Erfahrungsschatz – natürlich diskret und ohne Persönliches zu verraten – nicht nur Kompetenz vermitteln und inspirieren, sondern eben auch unterhalten können. Denn dann werden unsere Kunden zu echten Fans und die Neukundengewinnung wird durch Weiterempfehlungen befeuert. Kleine AHA-Momente, große Wirkung! ◀◀



Zur Autorin

Sandra Schubert

Rosenheim, Expertin für Erfolg und Motivation im Verkauf mit ihrer Firma SCHUBs Vertriebskonzepte, zertifizierte Keynote-Speakerin und Buchautorin: Happy Sales (Wiley-VCH).

www.schubs.com

LITERATUR

Sandra Schubert: Happy Sales – mit Positiver Psychologie und Zeitmanagement zum Erfolg im Verkauf. Wiley-VCH, 2015



Das Unerwartete managen.
In schwierigen Situationen agieren.
Den eigenen Stil entwickeln.



Achtsames Management
Führungskompetenzen in Zeiten hoher Komplexität

Von Dorothea und Kurt Faller

€ 39,95 ISBN 978-3-43951-32-5

Buch und E-Book ab März 2018 im Buchhandel und
unter mediationaktuell.de/achtsamesmanagement





Foto: Josef Fischnaller

Gerald Hüther: Lernen, wie Menschsein geht.

VON DER MÖGLICHKEIT, ZU LÄCHELN

Warum es gut ist, stets nach einem Spielraum zu schauen, in dem wir handelndes Subjekt bleiben.
Interview mit Gerald Hüther.

■ **Herr Hüther, haben Sie heute Morgen schon etwas gelernt oder Freude bei einer Tätigkeit empfunden?**

Ja, ich gehe jeden Morgen mit dem Hund spazieren. Da fängt mein Tag immer gut an. Denn der Hund hat immer gute Laune und freut sich, wenn ich komme. Ob ich schlecht oder gut geschlafen habe, ist ihm egal. Für

mich ist der Spaziergang ein meditativer Entspannungsakt: Ich versuche, mich für all das, was es in der Welt so gibt, zu öffnen. Alle Gedanken an den vor mir liegenden Tag schiebe ich erst einmal beiseite.

■ **Und wie wirkt sich dieser Spaziergang auf das Gehirn aus? Werden da-**

bei schon neuroplastische Botenstoffe ausgeschüttet und entstehen damit dann schon neue Verknüpfungen?

Da oben wird ständig etwas freigesetzt, abgebaut und aufgebaut. Die interessantere Frage ist nicht, was da oben im Moment passiert, sondern wie sich das Gehirn langfristig strukturiert. Wie anfangs dünne Vernetzungen immer stärker werden und schließlich zu Autobahnen werden, von denen wir oftmals, da sie ja sehr effizient sind, nicht mehr so schnell wieder herunterkommen.

■ **Wie entstehen diese Autobahnen?**

Menschen haben, wenn sie auf die Welt kommen, keine genetisch festgelegten Vernetzungen und Strukturen, die ihr Verhalten steuern. Tiere dagegen können im Unterschied zu uns auf angeborene Verhaltensmechanismen zurückgreifen. Ein Fohlen stellt sich beispielsweise schon eine Stunde nach der Geburt auf die Beine. Und einen halben Tag später rennt es über die Weide. Keiner muss ihm erklären, was es heißt, ein Pferd zu sein. Wir Menschen müssen erst lernen, wie Menschsein geht. Da brauchen wir einen Mechanismus, der uns hilft, dass wir uns in der Vielfalt der Möglichkeiten nicht verirren. Dieser Mechanismus heißt Bahnungen. Es werden damit nur die erfolgreichen Lösungen im Gehirn verankert, die man im Laufe seines Lebens findet.

■ **Was ist für das Gehirn eine erfolgreiche Lösung?**

Die wissenschaftliche Antwort heißt, es geht um die Vermeidung von Inkohärenz. Eigentlich geht es dem Gehirn immer darum, dass es wie alle lebenden Systeme einen Zustand anstrebt, wo populär gesagt, alles möglichst gut zusammenpasst und am wenigsten Energie verbraucht wird. Das ist der Kohärenzzustand. Denken, Fühlen und Handeln bilden dann eine Einheit mit dem Körper. Und wenn wir dann noch in sozialer Eingebundenheit leben und am besten auch noch mit dem Kosmos verbunden sind, erreichen wir diesen Zustand. Den erreichen wir

aber höchst selten. Denn schon, wenn wir unsere Augen öffnen, bekommen wir eine Störung ins System hinein. Deshalb ist es ein frommer Wunsch zu glauben, diesen kohärenten Zustand vollends erreichen zu können. Den erreichen wir erst mit dem Tod.

Die Bahnungen sorgen also von Anfang dafür, dass wir lernen. Warum sind Freude und Lust dafür so wichtig? Immer dann, wenn ich eine Lösung finde, um einen inkohärenten Zustand wieder in einen kohärenteren zu verwandeln, werden im Gehirn neuroplastische Botenstoffe freigesetzt. Diese wirken ähnlich wie Kokain oder Heroin und wir verspüren demzufolge Freude und Lust, wenn wir etwas gut hingekriegt oder erkannt haben. Da bei jeder Lösung das Gehirn so eine Art Düngergießkanne ausschüttet, hat das zur Folge, dass wir uns im Laufe des Lebens immer entlang der von uns gefundenen Lösung entwickeln. Dabei entstehen auch Strukturen im Gehirn, die sich oftmals als hinderlich erweisen.

Nehmen wir als Beispiel jemanden, der unter Leistungsdruck leidet und meint, nur funktionieren zu müssen. Seine Denk- und Lösungsmuster hindern ihn daran, etwas Neues zu wagen. Was könnte er tun, um seine Situation zu ändern oder, neurobiologisch: damit eine neue Bahnung in seinem Gehirn entsteht?

Als erstes wäre wichtig, ihm zu erklären, dass er so nicht auf die Welt gekommen ist, sondern dass diese Einstellung Ergebnis seiner Erfahrungen ist. Zum Beispiel in der Schule, wo er zum Objekt gemacht wurde. Psychologen würden es so sagen: Indem man ihn extrinsisch zu motivieren versuchte, verkümmerte seine intrinsische Motivation. Wer nicht lernen darf, was er will, sondern was er muss, vermag keine Freude am Lernen zu spüren. Und wer so die Schule absolviert, hat dann auch keine Lust mehr am Arbeiten oder Freude an der eigenen Weiterentwicklung. Anderen diese Freude zu rauben, heißt auch,

ihnen die Freude am Leben zu verderben. Im Grunde ist das ein schwerer Tatbestand. Freude am Lernen ist der größte Schatz im Leben.

Und wie findet man aus diesem Dilemma heraus?

Raus aus dieser Nummer geht es nur, indem ich wieder zum Akteur und Gestalter meines Lebens werde. Auch wenn ich in die Vorgaben meines Berufes, meiner Familie oder meiner Lebenswelt noch so eingeklemmt bin, es gibt da immer noch einen kleinen Spielraum. Den bezeichne ich gern als den eigentlichen Lebensraum. Und den kann ich ein bisschen vergrößern,

sogar dann, wenn ich krank im Bett liege und nichts mehr machen kann, vermag ich selbst diesen Raum zu erweitern. Denn ich kann immer noch lächeln. Jemand, der mir etwas zum Essen bringt, den kann ich anlächeln. Ich zeige und erlebe mich dann als Subjekt. Damit habe ich mir einen Raum geschaffen, in dem ich „ich“ bin. Vielleicht bleibt die andere Person stehen und wir unterhalten uns ein wenig. Dann machen wir die Beobachtung, dass jeder an seinem Platz, an dem er sich gerade befindet, diesen Raum, in dem er Gestalter ist, ausdehnen kann. Wenn das viele Menschen tun, dann verbinden sich diese Räume und es entsteht ein gemeinsamer, größerer Gestaltungsraum.

Wie können wir uns das im Alltag vorstellen? Haben Sie ein konkretes Beispiel?

Ja, stellen wir uns ein Lehrerzimmer vor, wo jeder so tut, als käme er wunderbar mit seinen Schülern zurecht. Niemand verrät, was er für Probleme hat. Jeder leidet still vor sich hin und tut so, als sei er der Beste. Als Mitglied eines solchen Teams, in dem ich nicht

sagen kann, was ich denke, und wie alle nur eine Rolle spielen, könnte ich mich mit dem Kollegen neben mir, der beispielsweise für Physik zuständig ist, auf ein Bier verabreden. Ich könnte ihm dabei erzählen, wie es mir wirklich geht. So zeige ich mich ihm als Subjekt.

Ich mute mich ihm also zu?

Nun, sagen wir es so: Ich bin mutig genug, mich aus meiner Rolle zu begeben und „ich“ zu sein. Und da passiert etwas Verrücktes: Wenn sich einer als Subjekt emanzipiert, macht der andere das meist auch. Da sind wir schon zwei. Dann suchen wir weiter. Und vielleicht werden wir bald fünf sein,

Freude am Lernen ist der größte Schatz im Leben.

die sich einig sind. Dann überlegen wir, wie wir die Situation verändern. Dann setzen wir uns nicht mehr verteilt unter die anderen, sondern gemeinsam in eine andere Ecke. Plötzlich gibt es fünf Leute, die sind wie sie sind, lachen auch mal, bringen Dinge zuwege, die bisher unmöglich schienen und strahlen eine so große Freude aus, dass sich die anderen dieser neuen Gemeinschaft gern anschließen.

Viele würden sich gar nicht trauen, in einem derartigen Umfeld jemanden anzusprechen, sie würden das Risiko einer Ablehnung gar nicht eingehen.

Das zeigt, wie tief diese Furcht in uns verhaftet ist, dass wir diese Rollen, die uns zugewiesen worden sind und die wir zu übernehmen bereit waren, nicht ordentlich spielen.

Wie können Kommunikations-Profis, wie ein Coach oder Berater Klienten helfen, diese in solchen Situationen schädlichen Verhaltensmuster zu verlassen und neue zu erlernen?

Das Problem zum Beispiel von Therapeuten ist, dass es zu ihrer ▶

Was will ich für ein Mensch sein? Das ist doch die spannende Frage dieser Zeit.

Professionalität gehört, eine gewisse Distanz zum Klienten zu wahren. Sie dürfen sich nicht allzu sehr auf die Subjekt-Subjekt-Begegnung einlassen. Ich glaube, dass Therapeuten und vermutlich auch viele Coaches sich da etwas vormachen. Denn es ist bekanntermaßen nicht die Methode, die die größte Wirkung hat und mit der man den therapeutischen Erfolg erzielt, sondern entscheidend dafür ist die Beziehung zwischen Patient und Therapeut. Gefragt ist hier die Fähigkeit, sich als Subjekt auf die Beziehung zum Patienten beziehungsweise Klienten einzulassen.

Was kann ich selbst tun, um mehr Freude am Dasein und Tätigsein zu entwickeln, um einen kohärenteren Zustand zu erreichen?

Die eigentliche Frage ist, wie könnte ich das Gehirn dazu bringen, nicht die naheliegende, die altbekannte Lösung zu wählen. Denn die erweist sich langfristig meist als die falsche. Es kann gelingen, wenn ich mir ein nicht erfüllbares Ziel wähle. Ein anderes, besseres Wort für diese Art von Ziel heißt „Anliegen“. Das kann ich spüren, es geht mir unter die Haut. Das könnte etwas sein, das dem eigenen Leben Sinn verleiht. Es wäre dann keine Option mehr, sich mit Alkohol, Süßem oder mit dem Kauf eines neuen Paares Schuhe zu trösten, auch wenn man damit kurzfristig einen etwas inkohärenten Zustand überwinden könnte. Ein solches Anliegen wäre ein innerer Kompass, mit dessen Hilfe wir uns nicht in der Vielfalt der Möglichkeiten und Angebote verlieren. Es ist eine Art innerer Kompass und gibt uns, wenn wir kurzfristig einen Kohärenz-

zustand anstreben, die Möglichkeit, gewissermaßen das Gehirn zu überlisten. Das Anliegen gibt uns die Möglichkeit, uns anhand der Entwürfe, die wir von uns und unserem großen Anliegen haben, zu orientieren. Was will ich für ein Mensch sein? Das ist doch die spannende Frage dieser Zeit.

Und trotzdem müssen wir unseren Lebensunterhalt verdienen, unsere Existenz sichern und notfalls auch einem Job nachgehen, der uns keine oder nur wenig Freude bringt.

Für all jene, die gerne arbeiten, wird ihr Verdienst nicht die Hauptsache, sondern ein angenehmer Nebeneffekt sein. Wenn ich für Geld arbeite, mache ich mich zum Objekt meines Strebens nach Geld, nicht meine eigene Weiterentwicklung liegt mir am Herzen, sondern das Einkommen, das ich damit erwirtschaftete. Die Neurobiologie hat gezeigt, dass dann die Freisetzung neuroplastischer Botenstoffe, die da oben für Entwicklung und Wachstum, also für neue Bahnungen, sorgen, zum Erliegen kommt. Deren Auswachsen ist gebunden an das Tätigsein, an das Gestalten und daran, dass wir uns als handelnde Subjekte wahrnehmen. Dass wir spüren, bedeutsam zu sein. Wir sind darauf angewiesen in einer Welt zu leben, die verstehbar ist und die wir auch gestalten können. Und wenn wir dann auch noch erleben, dass das, was wir tun, sinnvoll ist und in einen größeren Kontext eingebettet ist – dann sind wir im Grundton glücklich. Damit habe ich die drei salutogenetischen Prinzipien des Medizinsoziologen Aaron Antonovsky formuliert. Und auch dann kann es Momente der Traurigkeit und Tief-

schläge geben. Doch wer im Laufe des Lebens die Erfahrung macht, dass er immer wieder tragfähige Lösungen für Probleme und somit immer wieder in einen kohärenten Zustand findet, entwickelt die Zuversicht, dass ihn so leicht nichts umwirft, was immer auch kommt. Eine solche Person entwickelt dann das, was Antonovsky Kohärenzgefühl nennt.

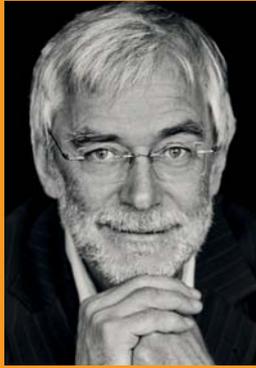
Eine Studie zeigt, dass Nonnen seltener an Demenz erkranken als die Normalbevölkerung. Wie erklären Sie sich das?

Tatsächlich hat man, nachdem die Nonnen gestorben waren, ihre Hirne untersucht und dabei bei vielen ebenso degenerierte Strukturen festgestellt, wie sie Alois Alzheimer mit seinen histologischen Färbungen nachgewiesen hatte. Und dennoch hatten diese Nonnen selbst im hohen Alter keinerlei Anzeichen von Demenz entwickelt. Offenbar herrschten in ihrem Gehirn Bedingungen, die neuroplastische Kompensationen ermöglichen. Das zeigt, dass das neuroplastische Potential sehr lange erhalten bleibt, wenn Menschen ein Kohärenzgefühl entwickelt haben.

Was heißt das für uns, was können wir von ihrer Lebensweise lernen?

Wir führen offenbar im Unterschied zu den Nonnen ein Leben, das die neuroplastischen Fähigkeiten, die unser Gehirn eigentlich hat, nicht unterstützt. Wobei ich auch positive Veränderungen sehe: in der neuen Generation der Alten. Sie engagieren sich mehr als bisher ehrenamtlich und sind bis ins hohe Alter sehr aktiv. Auf einmal wird das Leben wieder sinnvoll für sie, weil sie

Foto: Josef Fischmaller



Prof. Dr. Gerald Hüther

Neurobiologe und Buchautor, leitet die Akademie für Potenzialentwicklung, mit der er seine Erkenntnisse aus jahrzehntelanger hirn- und neurobiologischer Forschung und Lehre in die Praxis umsetzt. Gerald Hüther forschte u. a. am Max-Planck-Institut für experimentelle Medizin und lehrte bis zu seiner Emeritierung 2017 an der Universität Göttingen. Sein jüngstes Buch, „Raus aus der Demenzfalle“ erschien 2017 und beschreibt laut Untertitel: „Wie es gelingen kann, die Selbstheilungskräfte des Gehirns rechtzeitig zu aktivieren“.

www.gerald-huether.de

sich um etwas Konkretes kümmern, weil sie sich auf neue Erfahrungen einlassen, die sie auch gestalten können. Und in dieser Gruppe der „Golden Agers“ nehmen die Demenzfälle jetzt schon ab.

■ Gibt es auch dazu Studien?

Die bezauberndste stammt aus den USA, mit älteren Damen als Probandinnen, die alle Zähne verloren und kein Geld für einen Zahnersatz hatten. Unter ihnen auch stark demente Damen. Ein Sponsor sorgte für ordentlichen Zahnersatz für alle Damen. Nach einem halben Jahr war die

Demenz weg. Was war passiert? Auf einmal hatten die Damen wieder Freude am Essen, sie konnten auch wieder ordentlich sprechen. Wenn sie in den Spiegel schauten, sahen sie wieder ein vollständiges Gesicht. Vielleicht malten sie sich ihre Lippen rot. Sie fanden ihre Lust am eigenen Dasein wieder und auch Möglichkeiten, ihr Leben zu gestalten. Im Gehirn wurde so viel neuroplastischer Botenstoff, so viel Dünger, freigesetzt, dass die Demenz nach einem halben Jahr überwunden war. Das zeigt, wie banal manchmal die therapeutischen Interventionen sein können.



Zur Autorin

Inge Behrens

Hamburg, Linguistin und Germanistin, freie Journalistin.



Ulrike Hensel

Hochsensible Mitmenschen besser verstehen

Unterstützung für Partner, Familienangehörige, Freunde, Kollegen und Vorgesetzte

Wer mit Hochsensiblen zu tun hat, ist mit einigen Herausforderungen konfrontiert. Von ihm wird erwartet, dass er sich einfühlt in ein Gefühls-erleben, das er nicht aus eigener Erfahrung kennt. „Nimm dir das doch nicht so zu Herzen“, „Jetzt mach kein Drama aus der Sache!“ – so oder ähnlich kommentieren Menschen aus dem Umfeld die Reaktionen von Hochsensiblen, als würden sie sich „einfach nur anstellen“. Damit wiederum fühlen sich Hochsensible verkannt und gekränkt, und so können aus Kleinigkeiten schnell große Probleme entstehen. Wie trotz aller Unterschiede ein erfreuliches Miteinander möglich ist, darüber informiert dieses Buch.

208 S., kart • € (D) 20,00 • ISBN 978-3-95571-670-7 • Auch als E-Book erhältlich

Mein bei Junfermann!





IN DER ZWICKMÜHLE

Und zwar mehrfach: Der Coach und seine polaren Gegensätze.

VON KARL BENIEN

Den Unterschied zwischen Coaching und Therapie könnte man folgendermaßen beschreiben: Coaching schaut auf den Menschen in seiner Rolle, Therapie schaut auf den Menschen in seiner Haut. Die zentrale Fragestellung im Coaching zielt auf die berufliche Rolle des Ratsuchenden und lautet: Mit welcher Fach-, Sozial- und Managementkompetenz bewältigt diese Person ihre Rolle in der Organisation und die sich daraus ergebenden Aufgaben?

Rollen enthalten verdeckte Dilemmata. Die gilt es aufzuspüren und auf den „Punkt“ zu bringen, ein wichtiges Bildungsziel, und zwar für Menschen

aller Fakultäten. Hat der Coach darüber reflektiert, so kann er dem Coachee helfen, sich darüber klar zu werden, ob er ein Problem hat oder ob er in einem Dilemma steckt. Beides fühlt sich häufig ähnlich an – hat aber unterschiedliche Konsequenzen.

Lösen oder integrieren?

Wenn ich ein Problem habe, suche ich nach einer Lösung. Wenn ich beispielsweise am Computer sitze und eine Taste drücke, erwarte ich, dass ein Buchstabe erscheint. Und was geschieht? – Es verschwindet ein Buchstabe. Und zwar jedes Mal, wenn ich eine Taste drücke. Wer kann mir da helfen? Der Computerexperte sagt mir, was ich tun muss, damit das

Problem gelöst wird. Wenn ich beim Schachspielen kurz vor dem Schachmatt stehe und nicht weiß, wie ich das Problem lösen kann, rufe ich vielleicht einen Freund an, der die Schachmeisterschaft gewonnen hat. Er gibt mir einen Rat, wie ich vorgehen könnte. In beiden Fällen bin ich für die Lösung dankbar, einmal dem Experten und einmal dem Meister.

Dieser Umgang mit Problemen ist häufig sinnvoll und findet sich deshalb im Coaching wieder. Der Coachee hat ein Problem und erwartet vom Coach als Experten und Meister einen Lösungsschlüssel. Schließt der von seinem Rollenverständnis her nicht aus, dass er auch selbst Lösungen anbietet, so wird ihm der Coachee dankbar sein.

Struktur und Flexibilität

Um das zu verdeutlichen, nehmen wir ein zweites, ähnliches Beratungsdilemma und stellen uns vor, dass ein Coach in seiner Ausbildung gehört hat, wie ein Beratungsprozess folgerichtig zu strukturieren ist. Er hat die einzelnen Schritte gelernt und weiß, wann was an der Reihe ist. Da diese Struktur ihm als Beratungs-Neuling Orientierung, Halt und Sicherheit gibt, neigt er in seiner nun beginnenden Beratungspraxis zur starken Strukturtreue. Durch sein starres Festhalten an der erlernten Struktur droht ihm, dass er die innere Freiheit verliert, wirklich prozessoffen zu agieren. Er geht seine gelernten Schritte und hält sich am Gelände seiner Struktur fest, er geht aber nicht mit eigener innerer Freiheit und er geht nicht mit der Energie des Coachees. Damit seine Strukturtreue nicht zur starren Rigidität wird, müsste er als Gegenwert die Flexibilität in den Blick nehmen.

Nachdem er Sicherheit entwickelt hat, läge seine Entwicklungsrichtung also darin, sich vom Coachee überraschen zu lassen und es zuzulassen, wenn der Prozess etwas von der gelernten Struktur abweicht, sodass er sich stärker am Coachee orientieren kann als an der Struktur. Und auch die Flexibilität darf natürlich nicht übertrieben werden, denn dann wäre es ja beliebig, was er wann tut. Im „Chaos der Beliebigkeit“ würde ihm die Gefahr drohen, dass er den zweiten Schritt vor dem ersten macht.

Werte- und Entwicklungsquadrate weisen somit auf zwei Aspekte hin. Zum einen, dass es immer um eine dynamische Balance geht (hier zwischen Struktur und Flexibilität), ohne in die Übertreibungen abzugleiten. Zum anderen wird die eigene Entwicklungsrichtung (Abb. S. 54 links unten mit einem schwarzen Pfeil) angedeutet.

Berührbarkeit und Abgrenzung

Zum Rollenverständnis eines jeden Coachs gehört, dass er dem Coachee mit menschlicher Anteilnahme ▶

Sollte der Coachee jedoch in einem Dilemma stecken, wäre dieses Vorgehen trügerisch. In einem Dilemma gibt es weder eine Lösung noch ein „richtiges Verhalten“. Das macht ja gerade den Charakter eines Dilemmas aus. Gut, wenn der Coach dies weiß und nicht mit dem Coachee nach dem „richtigen Verhalten“ sucht. Hier sollte er schauen, wie der Coachee die Spannung im Dilemma aushalten, die Gegensätze integrieren und stimmig gestalten kann.

Nun agiert der Coach auch in einer Rolle, seiner Berater-Rolle, und steckt damit selbst in verschiedenen Dilemmata. Er sollte deshalb auch über sich und seine Rolle reflektiert haben, denn er muss selbst innerhalb dieser Spannungsverhältnisse agieren können. Man könnte sagen, dass sich die Persönlichkeit des Coachs und sein persönlicher Coaching-Stil nicht zuletzt darin zeigen, wie er in seinem Coachingalltag mit den vielen Dilemmata seiner Rolle umgeht. Einige dieser Dilemmata möchte ich skizzieren.

Folgen und Führen

Ein guter Coach weiß, dass kein Coachingprozess dem anderen gleicht. Er nimmt sich inhaltlich eher zurück und übernimmt die Verantwortung für die Ablaufgestaltung, damit der Coachee sich vollauf mit dem Inhalt beschäftigen kann. Diese Rolle des Prozessverantwortlichen umfasst polare Gegensätze.

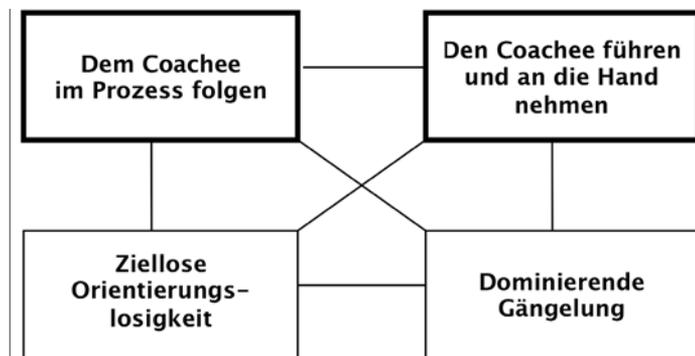
Auf der einen Seite lässt er das Beratungsgespräch nicht einfach laufen, sondern hat die Zügel in der Hand und weiß um die Folgerichtigkeit einzelner Schritte und Beratungsphasen. Auf der anderen Seite muss er sich auf den Coachee und sein Anliegen einlassen und ihn mit aller Aufmerksamkeit und Präsenz darin begleiten, sich das Problem anzusehen und Lösungen zu entwickeln. Bewegt sich der Coachee auf vertrautem Gelände, so folgt der Coach ihm. Betritt der Coachee neues, unbekanntes Gebiet, so nimmt der Coach den Coachee stellenweise an die Hand. Folgen und Führen, beides

wird gebraucht und beides will gelernt und gekonnt sein. Das Folgen geschieht vor allem durch empathisches Zuhören, das Führen zum Beispiel durch lenkende Fragen. Psychologisch gesehen geschieht bei jemandem, der ein Problem hat und vor verschlossenen Türen steht, durch einführendes Zuhören, dass eine Tür von innen aufgeht. Durch gutes Fragen wird eine Tür von außen geöffnet.

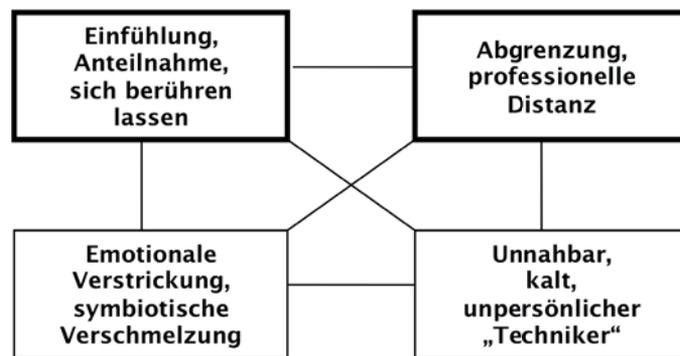
Beides, Folgen und Führen, kann durch Übertreibung und ein Zuviel des Guten den Beratungsprozess beeinträchtigen. Folgt der Coach dem Coachee nur, so verlören beide womöglich das Ziel aus dem Auge und irrten orientierungslos in der unübersichtlichen Landschaft des Anliegens umher. Führt der Coach den Coachee zu stark, so droht die Gefahr der autoritären Gängelung. Sie verhindert, dass der Coachee in seinem Zeitmaß seinem inneren Ariadnefaden folgen kann.

Da beides, Folgen und Führen, benötigt wird und beide Haltungen und Vorgehensweisen ihren Wert besitzen, steht der Coach vor einem Werte-Dilemma, vor einem scheinbaren Entweder-oder. Durch das Modell des Wertequadrates (Schulz von Thun, 1989) wird jedoch deutlich, dass die Herausforderung darin besteht, aus dem Entweder-oder ein Sowohl-als-auch zu entwickeln. Denn jedes Beratungsideal, jede Rollenqualität, eben jeder Wert kann dann im Coaching seine konstruktive Wirkung entfalten, wenn er in einer Balance zu einer komplementären „Schwesterntugend“ verwirklicht wird. Man kann also sagen, dass ein gutes Coaching gelingt, wenn es ermöglicht, die jeweilige Werte-Spannung auszuhalten, eine dynamische Balance zu finden und die Gegensätze zu integrieren und zu gestalten.

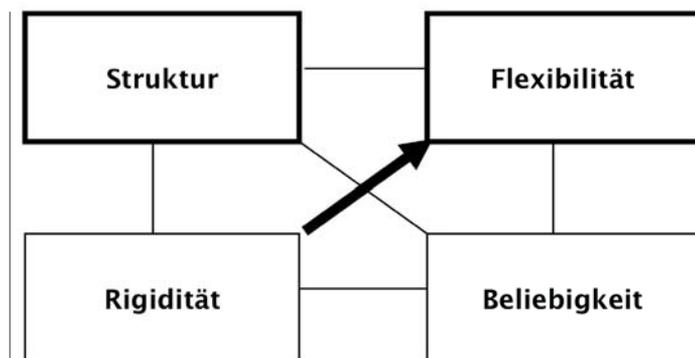
Für Coaches könnten die hier aufgezeigten Wertequadrate ein wirksames Instrument dafür sein, unbemerkt eingeschleifte eigene Denk- und Verhaltensmuster in der Coachrolle aufzudecken und den Blick frei zu machen für ein neues, das alte dialektisch ergänzendes Rollenverhalten.



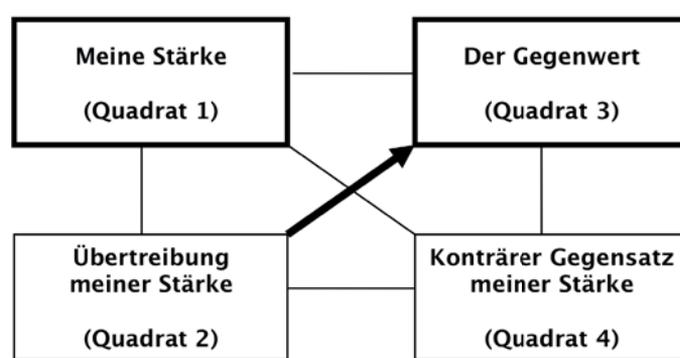
Wertequadrat: Führen und Folgen



Wertequadrat: Einfühlung und Abgrenzung



Wertequadrat: Struktur und Flexibilität



Das eigene Werte- und Entwicklungsquadrat

gegenübersetzt. Dass er sich bei der intensiven Teilnahme am Erlebensprozess des Coachees als Person berühren lässt. Darin verbirgt sich ein weiteres Coaching-Dilemma. Empathie und Anteilnahme brauchen ein Gegengewicht, sonst wird der Coach in einen emotionalen Sog hineingezogen und die Grenze zwischen Ich und Du verschwindet. Der Coach droht sich emotional zu verstricken, was zu einer verhängnisvollen konfluenten „Empathologie“ führen könnte. Damit es also nicht durch Überidentifizierung mit dem Coachee zu einer symbiotischen Verschmelzung kommt, braucht es neben der Einfühlung auch die Abgrenzung.

Um eine für das Coaching-Setting stimmige Beziehung herzustellen, sollte der Coach deshalb mit großer Rollenklarheit eine professionelle Distanz behalten. Auch diese Haltung dürfte er nicht einseitig übertrieben gestalten, denn so würde er zum distanziert-unnahbaren Coach abgleiten, zum kalten, unpersönlichen Techniker, der innerlich abgestumpft seine Interventionen setzt.

Ein Coach muss also auch hier zwei gegensätzliche Aspekte vereinen. Er muss dünnhäutig sein, um bei der Einfühlung in die Welt- und Problemsicht anderer für deren Not durchlässig zu sein. Er muss aber auch dickhäutig sein, um nicht selbst davon dauerhaft erfasst zu werden. So kann das Coaching ein Ort der Begegnung werden, an dem sich die Kompetenz des Betroffenen mit der Betroffenheit des Kompetenten verbindet.

Der geeignete Leser mag zur eigenen Übung und Entwicklung sich selbst eine Stärke in seiner Rolle als Coach bewusstmachen: *Worin bin ich wirklich gut, wenn ich coache?* Anschließend kann er diese Stärke oben in Quadrat 1 eintragen und sich drei Fragen stellen.

Erste Frage: *Wenn ich diese Stärke von mir übertreiben würde, was würde mir dann drohen?* Das wäre in das Quadrat unter der Stärke einzutragen (Quadrat 2).

Die zweite Frage: *Was wäre ein positiver Gegenwert zu meiner Stärke?* Die-

ser Wert wäre oben, in das Quadrat neben der Stärke einzutragen (Quadrat 3).

Die dritte Frage: *Was wäre der konträre Gegensatz meiner Stärke?* Das würde in Quadrat 4 einzutragen sein.

Zum Abschluss kann die Überlegung stehen, ob die angedeutete Entwicklungsrichtung sinnvoll ist und was der erste kleine Schritt dabei wäre. ◀◀



Zum Autor

Karl Benien

Betriebswirt, Diplom-Psychologe, Psychotherapeut, Coach und Trainer mit Schwerpunkt Kommunikationspsychologie.

LITERATUR

Friedemann Schulz von Thun: *Miteinander reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung*. Rowohlt, 1989



Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd mit Vereinsvorstand Harald Heinrich.

Foto: Veranstalter

SPRACHE UND HALTUNG

Bericht über die SyStconnect-Konferenz in Wien.

Die 4. SyStconnect-Konferenz fand am letzten November-Wochenende 2017 zum Gegenstand „Haltung“ statt. Mehr als hundert ExpertInnen trafen sich dazu im Schloss Wilhelminenberg in Wien. Der Veranstalter SyStconnect vereint Kolleginnen und Kollegen, die nach Methoden der Systemischen Strukturaufstellung arbeiten, sich ihren Vorgehensweisen nahe fühlen oder an ihnen interessiert sind. Alle zwei Jahre tauschen sie sich auf der SyStconnect-Konferenz über Wissensstand und Erfahrungen aus. Was macht Haltung aus? Wann macht die Haltung einen Unterschied, der zu einer Unterscheidung führt? Diese und andere Fragen wurden in Vorträgen und Workshops aus

den unterschiedlichsten Perspektiven verhandelt. Im Mittelpunkt stand der Satz, frei nach Paul Watzlawick: „Man kann nicht keine Haltung einnehmen“. Unter den hochkarätigen RednerInnen befanden sich die Gründer der Systemischen Strukturaufstellungen, Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd, der Doyen der belgischen Schule der Lösungsfokussierung Luc Isebaert und die österreichische Mobbing-Expertin Christa Kolodej. Das Thema Haltung ist schwer zu fassen, leitete SyStconnect-Vorstand Harald Heinrich das Thema ein. Gemeinhin schließen wir relativ rasch von einem Verhalten auf jemandes Haltung. Und es gehe um eine Linie

des Handelns, um Grundeinstellungen und Positionen, die sich im Laufe der Zeit aus dem Verhalten der betroffenen Person erkennen lassen.

In ihrem Vortrag „Die Macht der Sprache, Haltungen zu erzwingen“ zeigte die Wiener Professorin Elisabeth Schrattenholzer¹ den Schaden für das Denken, den sowohl das generische Maskulinum (der Deutsche, der Russe etc.) als auch realitätswidrige Mehrzahlformen (zwei Lehrerinnen und zwei Lehrer sind vier Lehrer) anrichten. In beiden Fällen wird das selbst Wahrgenommene nicht wiedergegeben. Und das verändert auch die Wahrnehmung. Die Rednerin sieht in beiden sprachlichen Tilgungen letztlich eine Unterwerfung unter willkürliche Vorgaben, die demokratischen Gesellschaftsformen abträglich sei.

Alexandra Schwendenwein demonstrierte in ihrem Vortrag „Stimme und Haltung“ paraverbale Muster (Subtexte), mit denen wir bewusst oder unbewusst Kampf und Hierarchie verstetigen. Zum Beispiel mit einem gebräuchlichen Tonfall, der ein Pseudo-Wir-Gefühl erzeugt und wie nebenbei andere Menschen abwertet. Sie lenkte die Aufmerksamkeit des Publikums auf diese Falle der Selbstaufwertung durch Abwertung anderer, die allein durch den Tonfall subtil den Boden für Diskriminierung bereitet.

Insa Sparrer eröffnete den zweiten Konferenztag mit Ausführungen zu Multiperspektivität, Lösungsfokussierung und Syntaktisierung für die Haltung. In drei parallelen Workshops konnten die TeilnehmerInnen danach praktische Lösungsfokussierung bei Intervention, prototypischen Aufstellungen und vielem anderen selbst erleben. In einem eindrucksvollen Abschlussplädoyer warb der österreichische Unternehmer Heini Staudinger für Haltung in der heutigen Welt und nannte dafür die Voraussetzungen: Mut, Wissen und liebevolles Miteinander. ◀◀

Katharina Wilhelm

1 Vgl. Elisabeth Schrattenholzer (2015): MACHT macht SPRACHE – SPRACHE schafft WIRKLICHKEIT – Für ein Fundament ohne Fundamentalismus. LIT-Verlag.



VISUALISIEREN SIE – JETZT UND IMMERDAR!

Hirnforschung und Weiterbildung: Wie Trainer, Coaches und Berater von den Neurowissenschaften profitieren können.

VON WINFRIED KRETSCHMER
UND JACOB HOCHREIN

Spiegelneurone, Glückshormone, Neuro-Enhancement: Diese Hype-Begriffe haben Trainer, Coaches und Berater aufhorchen lassen. Welche Verstärker braucht das menschliche Gehirn, um leichter zu lernen – und nachhaltiger? In einem Handbuch hat der Weiterbildner Hanspeter Reiter Erkenntnisse und Erfahrungen dazu aus erster Hand zusammengetragen. Von ihm erfuhren wir, warum sich

Trainer, Coaches und Berater mit den Erkenntnissen der Hirnforschung befassen sollten.

■ Lieber Herr Reiter, zum Einstieg ganz generell gefragt: Wie kann die Hirnforschung Weiterbildnern weiterhelfen?

Zunächst einmal dadurch, dass Neurowissenschaften empirisch nachweisen, was bisher nur angenommen wurde. Das betrifft sowohl lernpsychologische Theorien als auch Anwendungen wie Didaktik und Methoden. Bildgebende Verfahren legen

beispielsweise nahe, dass es sinnvoll ist, viele Sinne anzusprechen, da dadurch unterschiedliche Hirnareale aktiviert werden. Auch ist es sinnvoll, Botschaften in Geschichten zu kleiden, da hier das episodische Gedächtnis angesprochen wird. Beides erhöht Aufmerksamkeit, Engagement und Gedächtnisleistung. Gleichzeitig weist die neurowissenschaftliche Lernforschung differenzierend darauf hin, dass die Gegenwartskapazität des Menschen begrenzt ist. Insbesondere multimedial arbeitende Weiterbildner müssen darauf achten, dass sie nicht

zu viele Reize parallel setzen. Denn das bewirkt im Gehirn sozusagen »ein Durcheinander«, was die Gedächtnisleistung stark reduziert. Die Neurowissenschaften verdeutlichen zudem, wie die Gedächtnissysteme funktionieren – womit wir beim Lernen als solchem landen.

■ Vera F. Birkenbihl hat ja schon recht früh gehirngerechtes Lernen propagiert. Was hat die Hirnforschung seither hinzugewonnen?

Ja, die vor einigen Jahren viel zu früh verstorbene Kollegin hat interessante Modelle entwickelt, die aufs Merken zielten. Sie stand für ein anderes Herangehen – etwa an das Lernen eines Wortschatzes –, indem sie Körper und Sinne, Kognition und Gefühl in den Übungen kombinierte. Etwa das Neuromarketing nutzt diese Symbiose, indem es durch niederschwellige Reize etwas leicht Erinnerbares im Adressaten zu implantieren trachtet. Diese Konzepte sind auch für Lernen, Behalten und Handeln relevant. Nehmen wir das Modell der Limbic Types, der Limbic Map und der Limbischen Lerntypen. Weiterbildner, so die Konsequenz aus diesen Modellen, sollten über einen didaktisch-methodischen Koffer verfügen, der es ihnen ermöglicht, idealerweise alle, mindestens jedoch unterschiedliche Typen zu bedienen. Das gilt nicht nur für Extra- und Introversion, sondern für die Basis-motivationen. Stimulanz-Orientierte etwa benötigen mehr Entertainment als Balance-Orientierte, die eher das Ruhige, Sichere, Angenehme und Unexaltierte bevorzugen, und Dominanz-Orientierte bevorzugen eher Fakten.

Beim digitalen Lernen ist die Gefahr der Ablenkung groß.

Zu den modernen Erkenntnissen, die längst Gewusstes bestätigen, gehören auch Aspekte aus der Theorie und Praxis des Embodiments – in der Robotik übrigens hochaktuell und auch im Lernen. So fördert das Kauen von Kaugummi angeblich die Konzentration; und Mönche haben sich beim Essen vorlesen lassen, um Inhalte lange Zeit zu speichern. Es gibt inzwischen zahlreiche Belege dafür, dass Bewegung sowohl beim Lernen hilft als auch dabei, geistig fit zu bleiben.

■ Welche Anreize braucht das menschliche Gehirn, um leicht und nachhaltig zu lernen?

Hm, eigentlich funktioniert das von alleine, denn wir sind rund um die Uhr Reizen ausgesetzt, die zu Lerneffekten führen! Die in einer Situation wenig sinnvollen Reize auszufiltern, ist eine der wesentlichen Funktionen auch des menschlichen Gehirns. Tatsächlich ist unser Hirn offener und bereiter für Neues, wenn Emotionssysteme angesprochen werden – vorausgesetzt, man setzt positive Stimuli statt negative. Ein anderes Stichwort ist Konsistenz: Erwartungen der Lernenden zu erfüllen, ist mit entscheidend für den Lernerfolg. Ebenso ihnen Lerninhalte anzubieten, die zu bereits Gewustem passen und an vorhandenes Wissen andocken.

■ Welche Formate fördern das Lernen? Und welche behindern den Lernfortschritt eher?

Alle wirken, das wissen wir aus der Empirie! Je nach Lernziel ist ein didaktisch gezielt zusammengestellter Mix von Medien und Formaten und ein abwechslungsreicher Wechsel zwischen diesen hilfreich. Unabhängig davon gelten jahrhundertalte

Erkenntnisse noch immer, insbesondere das erwähnte Anknüpfen an Vorwissen. Hier geht es um den Ausbau der entsprechenden neuronalen Netze, das Schaffen von Autobahnen statt Nebenstraßen. Hinderlich können vor allem Rahmenbedingungen sein: zu viel Ablenkung, zum Beispiel rund um den Seminarraum. Vor allem beim digitalen Lernen ist die Gefahr der Ablenkung groß.

Ein weiterer Aspekt geht von Formaten weg: Assoziationsreiche Didaktik stützt und fördert Lernen. Mnemotechniken helfen beim Fakten-Merken, indem sie assoziativ wirken; Metaphern erleichtern Verstehen; Rollenspiele, Simulationen und konkrete Praxisbeispiele fördern das Lernen.

■ Welche Erkenntnisse gibt es noch, die Weiterbildner unbedingt beachten sollten?

Licht und Farben wirken stark über den visuellen Cortex und beeinflussen Aufmerksamkeit und Gedächtnis. Ernährung wirkt unmittelbar auf die Lernbereitschaft. Freude und Vergnügen beim Lernen zielen aufs Belohnungssystem und führen zum Ausstoß des Glückshormons Dopamin und des Bindungshormons Oxytocin. Bei zu starkem Mangel daran kommt es zu Verlustangst.

Und: Visualisieren Sie – jetzt und immerdar. Die Tendenz geht hier stark gen Bewegtbild: Filmsequenzen aktivieren diverse Hirn-Areale, auch im präfrontalen Cortex. Dabei mögen auch Spiegelneurone eine Rolle spielen: Wir tendieren dazu, Beobachtetes nachzuspielen, zu imitieren. Man kennt das aus der mentalen Vorbereitung von Sportlern, die in Gedanken zum Beispiel eine Rennstrecke durchfahren. Aktiv sind dabei wohl die gleichen Hirnareale wie beim echten ▶





Hanspeter Reiter

Köln, Weiterbildner und Trainer/Berater im Bereich Marketing-Kommunikation, Mitglied im Vorstand von GABAL e.V. Schwerpunktbranchen: Medien, Finanzdienstleistung, Weiterbildung. Neben dem Studium der Sprachwissenschaft, Rhetorik und sprachlichen Kommunikation fußt sein Wissen auf einer Fortbildung zum Werbewirt (BAW). Jüngste Buchveröffentlichung (als Hrsg.): Handbuch Hirnforschung und Weiterbildung. Wie Trainer, Coaches und Berater von den Neurowissenschaften profitieren können. Beltz 2017 | 49,95 €

Durchführen einer Tätigkeit, etwa motorische. Kleine Einheiten zu bieten, scheint den Übergang ins Langzeitgedächtnis zu forcieren. Da mag das gelegentliche »Stupsen« (auch »nudging«) unterstützend wirken, etwa mithilfe von geschlossenen Nutzer-Gruppen in den sozialen Medien.

■ Worauf gilt es zu achten, wenn wir im Beruf dazulernen wollen?

Im Grunde ist es gleich, ob Sie beruflich oder privat lernen wollen. Im Beruf mag es stärker ums Verändern von Verhalten gehen als ums reine Vermitteln von Wissen. Entscheidend ist jedenfalls das eigene Anwenden: Lern-Transfer ist ein Dauerthema, das alle paar Jahre wieder aufplopt. Was wir selbst tun, das macht schlicht mehr Spaß und bleibt besser haften. Deshalb sind (serious) Games auch durchaus sinnvoll: Kleine Einheiten mit direktem Feedback und Erfolgserlebnis, die dazu vergnüglich ablaufen – Spaß darf sein! Deshalb kommen kombinierte Events gut an, etwa eine Kombination von indoor und outdoor.

■ Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr – gilt das noch? Welche Erkenntnisse liefert die Hirnforschung zum lebenslangen Lernen?

Das mag eine der wichtigsten Erkenntnisse moderner Neurowissenschaften sein, dass Hans nachholend lernen kann, bis ins hohe Alter. Neuroplastizität ist das Stichwort. Aller-

dings funktioniert das nur auf der Basis sinnvollen frühen Lernens, weil bestimmte Hirnareale sich zu gewissen Lebensaltern entwickeln müssen, sonst verkümmern sie unwiderruflich oder funktionieren nur mit erheblichem Aufwand. Etwa das Erlernen von Sprachen. Also gilt mehr oder weniger dies: Wenn Hänschen was lernt, lernt Hans immer mehr.

■ Welche Möglichkeiten bietet das E-Learning, Blended Learning? Was erscheint sinnvoll, was tut nur so?

»Vieles kann, wenig muss«, vielleicht ein wenig flapsig formuliert. Weder ist digitales (oder teil-digitales) Lehren und Lernen ein absolutes Muss, noch braucht es den absoluten Verzicht darauf. E-Learning für Erwachsene steht durchaus im Einklang mit Neuro-Erkenntnissen.

Wenn Sie derlei einsetzen möchten, achten Sie jedenfalls hierauf: Wie ist die Lernumgebung? Welche Chancen gemeinsamen Arbeitens gibt es auch in virtuellen Räumen, siehe Chat und gemeinsame Dokumente?

Geht es nur ums Lernen von Wissen oder um das Üben von Verhalten? Dann sollten jedenfalls auch Präsenzelemente integriert sein.

E-Learning fängt schon mit Webinaren an, also Seminaren via Web – oder Webtalks mit zusätzlichem »Talk-Master«. Und auch dies noch: Wie generell in Führung und Weiterbildung

ist digitales Lernen für die einen mehr, für andere weniger geeignet.

■ Zum Abschluss: Was sind die größten Mythen, die zum Thema Neurodidaktik kursieren?

Mythen im Sinne von »wer's liest, glaubt's ungeprüft«? Da nenne ich zwei, die allerdings von ernsthaften Didaktikern sehr zurückhaltend angeführt würden: Neuroenhancement und Spiegelneurone. Zum Neuroenhancement: Tatsächlich scheint es Stoffe zu geben, die ein vorübergehendes Hochleistungslernen ermöglichen, Hirndoping also. Für anhaltenden Lernerfolg müssen Sie jedoch anders lernen! Außerdem sind Risiken & Nebenwirkungen



unangenehm bis gefährlich ... Zweitens Spiegelneurone: In einem wahren Hype haben diverse Trainer Spiegelneurone als »Empathieareale« in ihre Konzepte integriert, um so Trainingselemente als besonders wirksam zu begründen. Doch nach wie vor harret das Konzept der Spiegelneurone, das seinerzeit von Giacomo Rizzolatti aufgrund von Beobachtungen – und Messungen in den Gehirnen – von Affen entwickelt wurde, seines Nachweises beim Menschen.

Vielen Dank für das Gespräch,
Herr Reiter!



Zu den Autorinnen
Winfried Kretschmer
Chefredakteur und
Geschäftsführer des
Onlinemagazins changeX.
www.changex.de



Jacob Hochrein
interessiert sich für
Aspekte des lebenslangen
Lernens und betreut als
PR-Referent das Programm
„Training Coaching
Weiterbildung“ in der
Verlagsgruppe Beltz.

*Für alle,
die mit Paaren arbeiten!*

Friederike von Tiedemann (Hrsg.)
Versöhnungsprozesse in der Paartherapie
Ein Handbuch für die Praxis
Mit DVD

Friederike von Tiedemann (Hrsg.)
Versöhnungsprozesse in der Paartherapie

Unbearbeitete Verletzungen in einer Partnerschaft münden oft in eine innerliche Distanzierung und führen zu Gefühlen wie Enttäuschung, Groll und Verbitterung.

Das Buch beinhaltet verschiedene Perspektiven zum Thema Verzeihen und Versöhnen und gibt praktische Anleitungen für die strukturierte Durchführung von Verzeihens- und Versöhnungsarbeit. Auf der beiliegenden DVD werden die aufeinander aufbauenden Schritte in konkreten Beratungsszenen mit Paaren gezeigt.

„Die Relevanz des Themas, dessen Innovationsgehalt und die solide inhaltliche, konzeptionelle und praxisrelevante Qualität des Buches machen es zur Pflichtlektüre für alle Paarberater und Paartherapeuten, unabhängig ihrer Schulorientierung.“
– Prof. Dr. Guy Bodenmann

304 S. kart., mit DVD • € (D) 35,00 • ISBN 978-3-95571-679-0 • Auch als E-Book erhältlich

Junfermann
Coaching fürs Leben

www.junfermann.de

WAS MACHT MICH AUS?

Von der Sehnsucht nach sich selbst. Wie NLP dabei unterstützen kann, sich selbst wiederzufinden.

VON STEPHANIE KONKOL

Ich bin losgegangen mich zu suchen.
Sollte ich zurückkommen,
bevor ich wieder da bin,
sagt mir, dass ich auf mich warten soll.

Unbekannt, aus dem Internet gefischt

Es sei schon lange nicht mehr so, wie es mal war, sagt sie und schaut zu Boden. Vor mir sitzt eine attraktive und sympathische Mittdreißigerin. Sie trägt ein dezentes Kostüm. Ihre Bewegungen wirken elegant, ihr Auftreten kultiviert, ihre Art scheint insgesamt eher zurückhaltend. Nicht, dass ich sie falsch verstehe, fährt sie fort. Ihre Arbeit gefalle ihr schon. Sie wisse nur nicht, ob sie da noch richtig sei. Sie fühle sich so erschöpft. Doch vielleicht sei sie ja auch nur etwas überempfindlich, ergänzt sie leise. Sie lächelt. Doch ihre Augen sehen traurig und müde aus.

Ich habe den Eindruck, dass sie bemüht ist, mir zu gefallen und zudem versucht, mich nicht allzu sehr zu belasten. Ich spüre auch bei mir ein ungewohntes und fast schon drängelndes Bedürfnis, *ihr* zu gefallen und alle Last abzunehmen. Vielleicht das Phänomen einer Gegenübertragung. Möglich ist auch, dass hier ein eigenes Thema von mir tangiert wird. So bleibe ich offen und beobachte weiter meine Klientin da draußen und meine Gefühle hier drinnen.

Ohne Freude und unentbehrlich

Sie habe das Gefühl, nur noch zu funktionieren, berichtet sie. Und das

laufe einerseits auch ganz gut. Sie sei bei ihren Mitarbeitern sehr geschätzt. Auch ihre Vorgesetzten würden ihr zurückmelden, dass ihre Arbeitsleistung herausragend sei. Doch andererseits schaffe sie das alles so nicht länger. Und ihr fehle die Freude dabei. Im weiteren Gespräch erfahre ich, dass sie alle ungeliebten Aufgaben in ihrer Abteilung dann selbst übernimmt, wenn sie spürt, dass ihre Mitarbeiter diese Arbeiten nicht gerne machen wollen. Sie möchte ihre Mitarbeiter nicht überlasten, sagt sie. So verfährt sie auch mit Aufgaben von ihren Vorgesetzten. Die Chefs seien sowieso schon alle übermäßig ausgebucht, da versuche sie, sie etwas zu entlasten.

Da wundert es nicht, dass sie überall so sehr geschätzt ist. Unentbehrlich. Wochenenden und Urlaube reichen nicht mehr, um sich zu erholen, erzählt sie. Auch was ihre Ehe angeht, fühle sie sich erschöpft. Sie habe das Gefühl, für das Glück und die Bedürfnisse ihres Mannes verantwortlich zu sein. Er selbst sei eher passiv und betone stets, wie sehr er die Fürsorglichkeit an ihr liebe. Sie gesteht leise, dass sie auch hier nicht mehr sicher wisse, ob sie an der Seite ihres Mannes noch richtig sei. Gerade sei ihr Mann längere Zeit auf Geschäftsreise und sie vermisse ihn überhaupt nicht. Sie sei fast erleichtert, sich um eine Person weniger kümmern zu müssen, gesteht sie mit gesenktem Blick.

Andererseits könne sie gar nicht sagen, was sie selbst wolle. Sie glaube recht genau zu wissen, was ihr Mann, ihre Mitarbeiter und ihre Vorgesetzten sich von ihr wünschen. Doch was ihre eigenen Bedürfnisse und Wünsche betrifft, sei sie ratlos. Sie wisse nur, ▶

Sie würde am liebsten aussteigen: ihren Job kündigen, ihren Mann verlassen und einfach weggehen.

dass es so nicht mehr weitergehe. Sie würde am liebsten aussteigen: ihren Job kündigen, ihren Mann verlassen und einfach weggehen. Nur wohin, das wisse sie nicht so genau.

Ich habe mich verloren

Mir kommt die Zeile eines Liedes in den Sinn: „Doch jetzt fehl ich mir selbst mehr als du es jemals hast.“¹ Ich erzähle ihr davon und frage sie, ob sie sich mittlerweile selbst mehr vermisse als alles andere, was ihr noch so wichtig erscheint.

Sie nickt und bricht in Tränen aus.

Da ist sie – die Sehnsucht nach sich selbst. So heftig, so intensiv, offenbar so lange überhört. Es gibt so viele Arten sie zu unterdrücken. Konsum, Leistungsstreben, Selbstaufopferung, Promiskuität und Süchte, um nur einige zu nennen. Für eine Weile funktionieren diese Kompensationsstrategien zum Ablenken recht gut. Und manchmal, wenn die Zeit und der Mensch reif sind, wird die Sehnsucht lauter und verschafft sich Gehör. Oftmals kommt sie dann verkleidet als Problem daher: Erschöpfung, Erkrankung, Konflikt, Stagnation.

Ein Axiom im NLP besagt: Jedes Problem enthält mindestens ein Geschenk (Nielsen/Nielsen 2003). Mit dieser Grundhaltung kann es gelingen ein Problem offen und neugierig zu erkunden. Auch wenn wir das Problem gerne schnell loswerden möchten, würde uns das Geschenk in der Regel vorher schon noch interessieren. So erging es auch der Klientin. Aus einer „Weg-von-der-Überforde-

run-Motivation“ wurde eine „Hinzu-mir-selbst-Motivation“. Dass sie nicht mehr wusste, wer sie wirklich war, erlebte sie als Herausforderung. Sie gab an, sich verloren zu haben, nicht mehr spüren zu können, was sie möchte, was sie ausmache, was ihr wichtig sei, wie sie ihr Leben eigentlich verbringen möchte.

Aus dem NLP bietet sich hierfür zum Beispiel die Arbeit mit Werten an. Im ersten Schritt geht es darum, die eigenen bedeutsamen Werte herauszufinden, im zweiten Schritt eine Wertehierarchie zu bilden und im dritten Schritt, sich nach den wichtigsten Werten stärker im Alltag auszurichten (Praxisübertragung).

Werte herausfinden

Der Klientin fällt es zunächst schwer, sich mit ihren Werten zu beschäftigen. Geeignete Fragen zur Unterstützung sind beispielsweise (Nielsen/Nielsen 2017):

- Was ist Ihnen besonders wichtig im Leben (in der Beziehung, Arbeit, Gesundheit, etc.)?
- Wofür setzen Sie sich ein?
- Wie verbringen Sie Ihre Zeit?
- Wofür geben Sie Geld aus?

Die Antworten werden mehrfach mit „Warum?“ hinterfragt, um so zu den eigentlichen Werten zu gelangen. Eine weitere Frage, für welche wir uns im Rahmen einer Hausaufgabe entscheiden, lautet:

- Wie würde ein guter Freund Ihre positiven Eigenschaften beschreiben? (Mahr, 2015)

Hierzu befragt sie bis zum nächsten Termin eine Person aus ihrer Ursprungsfamilie, eine Person aus ihrem beruflichen Umfeld, eine gute Freundin und ihren Mann, was diese jeweils an ihr schätzen.

In der nächsten Sitzung schreiben wir alle gesammelten Eigenschaften auf Moderationskarten und legen diese am Boden aus. So kann die Klientin alle positiven Antworten auf einen Blick mit etwas Abstand betrachten, wirken lassen und genießen. Im gemeinsamen Gespräch gehen wir auf alle Karten näher ein. In diesem resourcevollen Zustand fällt es der Klientin dann leicht, die Fragen zu ihren Werten zu beantworten und auf Karten zu notieren. Auch die Moderationskarten legen wir in einem zweiten Bereich auf den Boden aus.

In einem dritten Bereich sammeln wir nun noch Werte, nach denen sie gerne mehr ihr Leben ausrichten möchte, beispielsweise die Selbstverwirklichung. Mit etwas Abstand betrachten wir die Gruppen von Begriffen und sprechen über Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den einzelnen Bereichen sowie darüber, wie sie diese Inspektion emotional erlebt.

Wertehierarchie und Praxis

Die Klientin sortiert dann ihre Werte nach Wichtigkeit und legt sie der Reihe nach aus. Die Rangfolge überprüfen wir, indem ich jeden einzelnen Wert in der Wertereihe mit ihr durchgehe und frage: Wenn Sie sich entscheiden müssten, ob Sie ein Leben voller xy haben, dafür jedoch ohne yz, oder an-

¹ Lieber so – Yvonne Catterfeld

dersherum, was wäre Ihnen wichtiger? Diese Frage erkundet den wichtigeren von zwei Werten, und mit dem geht es dann weiter zum nächsten Wert. So verändert sich die Reihenfolge nochmals und das führt uns zur aktuellen Wertehierarchie. Die wichtigsten drei Werte der Klientin sind: Ruhen im Sein (ein Core-Zustand, Andreas/Andreas 2008), Menschlichkeit, Selbstverwirklichung.

Über Skalierung eruieren wir, wie stark sie diese drei Werte aktuell lebt. Der Skalenwert 1 bedeutet hierbei „gar nicht“, der Skalenwert 10 „voll und ganz“. Es überrascht nicht, dass der Wert „Ruhen im Sein“ keine sehr hohe Zahl zugeschrieben bekommt. Im Gespräch sammelt die Klientin viele Ideen dafür, was ein erster Schritt sein könnte, den Skalenwert ihrer drei wichtigsten Werte um mindestens eine Zahl zu erhöhen.

Zur nächsten Sitzung erscheint die Klientin in Jeans und Turnschuhen. Sie habe das Gefühl, auf dem richtigen Weg zu sein, beginnt sie das Gespräch. Ihre Gesichtszüge wirken entspannt und ihre Augen strahlen Ruhe aus. Sie sei selbstfürsorglicher und es bewege sich alles mehr in Richtung „ich selbst“. Sie habe sich heute freigezogen und sich spontan für einen Malkurs angemeldet. Dies habe sie schon immer mal ausprobieren wollen. Sie glaube zwar nicht, dass ein unentdeckter Picasso in ihr schlummere, aber ausschließen könne man es nicht. Sie lacht.

Im Kreis der Umsorgten

In den folgenden Sitzungen begegnen uns noch einige Herausforderungen: kollidierende Werte, behindernde Glaubenssätze und Verlustängste. Auch hierbei sind Interventionen aus dem NLP hilfreich: Timeline, Belief Change Cycle, Core-Transformation. Im Prozess erkennt sie Gewinn und Kosten ihrer Fähigkeit empathisch die Bedürfnisse anderer zu erspüren und ihrer fürsorglichen Ader. Es ist ihr wichtig, diese wunderbaren Kompetenzen zu bewahren. Ihr Ziel

Zur nächsten Sitzung erscheint die Klientin in Jeans und Turnschuhen.

ist es jedoch, sie zu erweitern, indem sie sich selbst in den Kreis der „Umsorgten“ mitaufnimmt. Sie lernt, ihre Bedürfnisse wahrzunehmen und sich mehr und mehr selbst fürsorglich zu begegnen.

Gemeinsam erforschen wir ihren Core-Zustand „Ruhen im Sein“ und entwickeln eine Strategie, ihn zu entfalten. Denn in diesem Zustand fühlt sie, voll und ganz bei sich zu sein. Mit der Strategie ist sie nun in der Lage, diese wertvolle Ressource zu nutzen, falls sie sich selbst wieder einmal aus den Augen verlieren sollte. Leichte Anzeichen einer Erschöpfung vermag sie jetzt als Wegweiser zu deuten, als eine freundliche Erinnerung ihrer selbst, sich wieder mehr um sich zu kümmern.

Der Job wird gewechselt, da der alte nicht mehr recht zu ihr gepasst habe. Die neue Tätigkeit ermögliche ihr, mehr als bisher ihre wichtigsten Werte auszuleben. Der Ehemann stellt sich dann doch als „der Richtige“ heraus. Und er bleibt – auch dann, als sie sich in der Beziehung zu verändern beginnt. Für die Klientin ist es eine Wiederbegegnung mit sich selbst nach langer Zeit. Sie nähert sich langsam an, lernt einiges an sich neu kennen, entdeckt Altbekanntes wieder, lässt manches los und nimmt anderes an.

Sie ruhe jetzt zwar auch nicht rund um die Uhr in sich selbst, berichtet sie zuletzt. Immer mal wieder rutsche sie aus ihrer Mitte und vergesse sich dann schon noch mal vollkommen. Doch sie falle sich nun schneller wieder ein. Und vor allem kenne sie jetzt den Weg zurück zu sich selbst. ◀◀



Zur Autorin

Stephanie Konkol

Studium der Psychologie (Master of Arts/UCN), Coach, NLP-Trainerin, Hypnose-Lehr-Trainerin (WHO), systemische Beraterin in eigener Praxis in Frankfurt am Main.

www.wohllart.com

LITERATUR

Nandana Nielsen, Karl Nielsen: NLP-Lehrbuch Band I. Selbstmanagement und Körpersprache. International Association of NLP-Institutes, 2003

Nandana Nielsen, Karl Nielsen: Die wichtigsten Techniken und Formate aus der Ausbildung zum NLP-Master. Online: [<http://www.nlp-nielsen.de/nlptext3.htm>], Abruf: 11.11.2017

Connirae Andreas, Tom Andreas: Der Weg zur inneren Quelle. Core-Transformation in der Praxis. Junfermann, 2008

Christoph Mahr: Ressourcenaktivierung mit Hypnotherapie. Praktischer Einsatz auf den Spuren Milton H. Ericksons. Springer, 2015



WIE IM RAUSCH

Bilanz eines erfolgreichen Business-Menschen nach dem Absturz.
Eine Geschichte.

VON CORNELIA SCHENK

Philipps berufliche Karriere war wie eine rasante Fahrt auf der Überholspur. Mit 44 Jahren geriet er gewissermaßen auf bester Fahrbahn ins Schleudern. Er verlor alles, was er zu besitzen meinte: seine Position als Topmanager, seine Familie und den exklusiven Lebensstandard eines Topverdieners. Philipp stand am Tiefpunkt seines Lebens. Ein anderes Leben war für ihn kaum vorstellbar. Das war vor vier Jahren.

Der Begründer der Logotherapie, Viktor Frankl, sagt: Wir entwickeln unser Leben und unsere Persönlichkeit nur im Leid. Erst in der Not bekommt das eigene Leben Form und Gestalt. Ver-

mutlich hat Frankl Recht. Die Traumaforschung spricht in diesem Zusammenhang von einem posttraumatischen Wachstum. Wer hinterfragt schon sein Leben und sich selbst als Person, wenn es gut läuft? Auch Philipp fragte sich erst nach seinem Rauswurf, ob das Leben überhaupt einen Sinn habe. Wobei, mit Sinnfragen wollte er sich gar nicht beschäftigen, das bringe ihn nicht voran, er sei schließlich kein Philosoph. Er musste es erst lernen zu fragen, was das Leben für ihn an Sinnvollem bereithalten und welchen Sinn er ihm selbst geben könnte.

Die Idee, trotz gescheiterter Lebensentwürfe das Leben zu bejahen und als sinnvoll anzusehen, ist schwer zu akzeptieren und auch in der Praxis

nicht leicht umsetzbar. Frankl betonte auch, dass es gar nicht um den großen Sinn gehe, sondern viel mehr um jenen Sinn, der einem persönlich ganz konkret im Alltag begegne. Bleibe ich depressiv im Bett liegen oder gehe ich mit meinem Sohn zum Fußballplatz? Vermutlich wird man es nicht nur deshalb sinnvoll finden sich aufzuraffen, weil der Sohn eine Freude hätte, sondern auch weil man sich danach besser fühlen würde. Die Sinnfrage wird zum Motivationsfaktor, nicht in Verzweiflung zu versinken.

Frankl leitete so etwas wie eine Sinn-evidenz aus den Aufgaben ab, die einem das Leben stellt. Diese Aufgaben anzunehmen fasste er so zusammen: „Trotzdem Ja zum Leben sagen“.

Philipp befand, als er in meiner Praxis saß, er sei zwar orientierungslos, auch geschockt, aber nicht verzweifelt oder gar depressiv. „Ich will keine Therapie, ich suche eine Art Sparringspartner.“ Jemanden, der ihm zuhört, mit ihm neue Denkanstöße entwickelt und Orientierung gibt, wenn es darum geht, das „ganze Wirrwarr zu klären“. Wer bin ich ohne Dienstwagen? Wie finde ich wieder in dieses Leben zurück, aus dem ich gerade hochkant flog? Wie könnte mein Leben anders aussehen? Wie kann ich meinen finanziellen Verpflichtungen nachkommen? Wer bin ich wirklich? ...

Hilfe holen

Menschen finden Unterstützung in ihrer Familie oder bei Freunden, andere suchen Trost im Glauben oder in der Natur und wieder andere machen eine Kur oder Psychotherapie, um Boden unter den Füßen zu gewinnen. Aus Studien wissen wir, dass uns in dunklen Stunden nichts so sehr hilft wie Unterstützung durch andere. Emotional und auch ganz praktisch. Natürlich ist der Impuls groß, sich zu schämen, die Sachlage zu verbergen oder sich zu isolieren. Dann droht eine Dauerkrise oder Krankheit.

Philipp stellte fest, dass er nicht mit viel Hilfe rechnen konnte. Im Berufsleben schien er bestens vernetzt, jetzt sieht er, dass er Netzwerke mit Freundschaften verwechselt hat. Es sind nicht mehr viele an einem Kontakt interessiert. Philipp passt nicht mehr in deren Welt der Macht, Deals und des Geldes.

Inzwischen macht er die Erfahrung, dass Karrieremenschen, wie er einer war, die scheinbar fest im Sattel sitzen, Menschen, von denen er es nicht für möglich gehalten hätte, ihn jetzt um Rat und Aufklärung bitten, wie man mit so einer Krise fertig werden kann. Sie sind beeindruckt von seiner Offenheit, sehen ihn als eine Art Experte für Krisenbewältigung und vertrauen ihm das eigene Unbehagen

Wir entwickeln unser Leben und unsere Persönlichkeit nur im Leid. Erst in der Not bekommt das eigene Leben Form und Gestalt.

und ängstlich gehütete Brüche in ihren Biografien an.

Der ehrliche Umgang mit dem Absturz von der Karriereleiter fiel Philipp leichter, als es anderen üblicherweise fällt. Vielleicht lag es daran, dass er sich selbst keine Schuld dafür gab. Er findet, dass wir in einer Welt leben, die aus den Fugen ist. Da könne man nicht einfach nur durch Leistung, Fleiß und Tüchtigkeit punkten und seine Karriere vorantreiben. Die Globalisierung vernichtet Arbeitsplätze, auch in den Führungsetagen. Er sagt: „So ein Raubtierkapitalismus ist stärker als ich, der verschlingt noch ganz andere.“

Schuldgefühle dagegen überfluten einen mit aggressiven Gefühlen. Menschen im Opferstatus beginnen sich selbst zu hassen und auch andere. Sie überziehen das Unternehmen, den Chef und die Kollegen mit Vorwürfen. Entwickeln Rachefantasien und verlieren ihre Energie dabei.

Wo ist die innere Stimme?

Die Zustimmung zum Leben hingegen, auch wenn es sich von seiner hässlichen Seite zeigt, macht frei und öffnet die Augen für neue Chancen. Auch wenn Philipp sich weder als Opfer sah noch mit Schuldgefühlen quälte, seine innere Stimme blieb lange Zeit stumm und er fand keinen Zugang zu sich selbst. Seine erzwungene Freizeit verbrachte er mit Fahrrad- und Skitouren sowie Wanderungen. Er hoffte den Kopf frei zu bekommen

und wieder zu spüren, was er noch im Leben erreichen wollte, ob es da noch brachliegende Fähigkeiten gab, die es auszuloten galt. Und er war erschüttert, als ihm dabei klar wurde, wie sehr er in den letzten Jahren nur noch funktioniert und von der Welt nicht mehr viel mitbekommen hatte.

Es stimmte ihn nachdenklich, dass er es geradezu ängstlich vermied, sich wieder auf ähnliche Positionen zu bewerben, obwohl ihn Headhunter kontaktierten. Die Vorstellung, in den Alltag eines Großunternehmens zurückzukehren, erschien ihm unerträglich. Seine Kündigung war unerwartet und brutal erfolgt, binnen eines Tages hatte er unter den Augen des Sicherheitspersonals sein Büro zu räumen, dann folgte noch ein zermürbender Kampf um die Abfindung. Doch es lag nicht nur daran. Die Frage nach dem Sinn des Ganzen, nach den Werten, die er leben wollte, stellte sich für ihn inzwischen dringender als die Frage, wo er wieder viel Geld verdienen könnte.

Blind für das Leben

Was ihm weitergeholfen hat, sei der Dreiklang aus Bewegung in der Natur, Selbstreflexion und praktischen Übungen zur Vergangenheitsbewältigung gewesen, reflektiert Philipp heute. Erst im Abstand merkte er, dass er in diese Karriere hineinrutschte, dass sich die Schritte alle folgerichtig ergeben hatten und weniger eine Folge bewusster Entscheidungen waren. Er hatte das richtige Studium absolviert, eine ▶

Die Wahrnehmung verengt sich auf das nächste Karriereziel, Empathie für andere oder anderes geht verloren.

schnelle Auffassungsgabe, übernahm gern Verantwortung und Führung. Nach ersten Erfolgen und Beförderungen begann er sich an das Höher-Weiter-Schneller zu gewöhnen. Philipp wundert sich heute, wie er die Klage seiner Familie, der er als Partner und Vater fehlte, hatte ausblenden können, wie er es geschafft hatte, Abende, Wochenenden und Urlaubszeiten durchzuarbeiten, warum bei ihm die Arbeit immer an erster Stelle stand und alles andere in seinem Leben überwucherte. Wie er sogar seine ernsthaften Herzprobleme übersah, mit denen er es zu tun bekam.

Es war wie ein Rausch, bilanziert Philipp. Die Stressmedizin zeigt uns, dass so ein Verhalten typisch ist, wenn wir von Stresshormonen gepusht werden, manchmal buchstäblich bis zum Umfallen. Die Wahrnehmung verengt sich auf das nächste Karriereziel, warnende Körpersignale werden nicht mehr gespürt, der Kontakt zu sich selbst reißt ab, die Empathie für andere oder anderes geht verloren. Kollegen werden zur Manövriermasse, die Klagen der Familie lästig und nicht nachvollziehbar. Haben diese Undankbaren nicht dank seines hohen Arbeitseinsatzes ein wunderbares sorgenfreies Leben? Wäre nicht Dankbarkeit angebracht statt ständigen Gejammers?

Philipp nimmt sich die Zeit, sich geduldig zu verschütteten und wenig beachteten Quellen zurück zu tasten, aus denen sich sein Veränderungs- und Erkenntnisprozess speisen kann. Er findet ursprüngliche Pläne und Stärken wieder, und auch seinen großen Drang nach Erfolg und Anerkennung. Philipp sagt, er sei heute dankbar für diesen Einschnitt, denn das habe ihm

das Leben gerettet. Sein Herz schlägt wieder normal. Er lebt nach seinem Rhythmus und nicht mehr nach dem der anderen.

Als gesuchter Sparringspartner hat er sich selbst ein neues berufliches Standbein geschaffen und es geht ihm gut damit. Es ist sein eigener Absturz, der ihm viele Klienten und Weiterempfehlungen einbringt. Seine Arbeitszeit begrenzt er streng. Dass er nur noch die Hälfte seines alten Gehalts zur Verfügung hat, ist ein Preis, den er ohne langes Murren zahlt. Er weiß, wofür es gut ist. „In dem Moment, in dem ich zum ersten Mal mit meinem alten Klapperauto losfuhr, ohne dass ich mir noch einen Gedanken machte, was all die SUV-Fahrer von so einem wie mir dachten, war eine unvergessliche Freude in mir, so eine Art inneres Jubeln: Jetzt bist du wirklich in deinem Leben angekommen. Du brauchst kein SUV mehr, um deinen Wert zu beweisen. So lebendig, leicht und frei habe ich mich seit Jahren nicht gefühlt.“

Philipp ist voller Zuversicht, dass er wieder eine Partnerin finden wird und der Kontakt zu seinen Kindern sich bessert. Für Beziehungspflege genügend Zeit zu haben, ist nun der wahre Luxus für Philipp. ◀◀



Zur Autorin

Cornelia Schenk

Logotherapeutin und Orientierungskoach, Buchautorin, zuletzt erschienen: „Umarme dein inneres Kind. Ein Ausfüllbuch zum Selbstcoaching“ (mvg 2017)



DEM UNBEWUSSTEN AUF DER SPUR

PSI-Theorie und Persönlichkeitsanalyse.

VON VERENA ARNHOLD

Persönlichkeitsanalysen. Was geht Ihnen durch den Kopf, wenn Sie diesen Begriff hören? – Schubladeneffekt, Eindimensionalität, Manipulierbarkeit, geringe wissenschaftliche Fundierung oder gar Diskriminierung ... So jedenfalls erging es uns im Institut, weshalb wir uns von Persönlichkeitsanalysen fernhielten – bis 2017. Im Rahmen unseres Schwerpunktes „Persönlichkeitsentwicklung und Kommunikation“ entdeckten wir die PSI-Theorie und Diagnostik (PSI: Persönlichkeits-System-Interaktionen) von Julius Kuhl, Professor für Motivations-

und Persönlichkeitspsychologie an der Universität Osnabrück.

Wir befassten uns näher mit dieser Form der Persönlichkeitsanalyse und fanden dies heraus:

- Sie ist in der Lage, die komplexe individuelle Persönlichkeit abzubilden und steckt nicht in Schubladen.
- Sie zeigt nicht nur das bewusste Selbstkonzept der Persönlichkeit, sondern auch die unbewussten Handlungsmotive – in Form von Motivatoren. Das Betrachten des Unbewussten ist neu!
- Analyse und Auswertung geschehen sehr respektvoll und auf Augenhöhe mit den Klienten. Jedes Persön-

lichkeitsprofil wird wertgeschätzt. Es gibt kein Gut oder Schlecht, kein Richtig oder Falsch.

Die Komplexität dieser Theorie und Persönlichkeitsanalyse ist Fluch und Segen zugleich. Der Coach muss sich einlassen auf eine sehr intensive Auseinandersetzung mit den zugrunde liegenden Theorien und Analyseverfahren, um lizenziert zu werden. Es ist anstrengend und hochspannend! Wir sind der Auffassung, dass PSI als Potenzialanalyse bisherige Modelle im Bereich der Persönlichkeits- und Unternehmensentwicklung, die oft als überholt angesehen werden, ablösen sollte. ▶

Es geht um Themen wie Selbstregulation, Selbstbestimmung, Selbstmotivierung und Willensbahnung.

Das Unbewusste und die Motivation

Viele der alten Testverfahren sind nicht nur unzureichend wissenschaftlich fundiert. Hauptkritikpunkt: Der Mitarbeiter antwortet nur aus seinen bewussten Motiven, seinem Selbstkonzept heraus. Er beantwortet die Fragen so, wie er meint zu sein bzw., noch problematischer, wie er glaubt, dass andere ihn haben wollen. Dies ist beispielsweise auch bei Bewerbungen fatal, denn laut Uwe Peter Kanning, Professor der Wirtschaftspsychologie an der Universität Osnabrück, sind fast 99 Prozent der Bewerber in Gesprächen und in Testverfahren unehrlich. Verständlich. Sie wollen möglichst gut dastehen. Auf diese Weise Aufschluss über die Persönlichkeit und das Verhalten ziehen zu wollen ist wenig effektiv.

Die PSI-Analyse bietet zum einen ein differenziertes Bild des eigenen Selbstkonzeptes. Da ist zum Beispiel eine weibliche Führungskraft, die sich selbst in ihrer Motivation als sehr beziehungs- und leistungsorientiert sieht. Das Einfluss-/Machtmotiv sowie das Freiheitsmotiv sind laut ihrem Selbstbild (das bewusste Handlungsmotive widerspiegelt) weniger stark ausgeprägt.

PSI versteht bewusste Motive als bewusste Selbstzuschreibungen. Die werden durch Anforderungen und Erwartungen wichtiger Bezugspersonen sowie Normen und Regeln als Teil des Selbstkonzeptes entwickelt. Sie spiegeln Werte und Ziele wider, mit denen sich eine Person identifiziert. Man könnte von kognitiven Bedürfnissen sprechen. Unbewusste Motive beruhen

dagegen auf frühen, vorsprachlichen affektiven (gefühlsmäßigen) Erfahrungen (gewertet nach Lust und Unlust). Kinder probieren sich aus, und wenn es ihnen Spaß macht und wie eine Belohnung wirkt, sei es dass sie sich stolz, stark, frei, verbunden mit anderen fühlen, werden Motive verstärkt. Es geht bei den unbewussten Motiven also darum, dass man bestimmte Anreize wie das Einfluss-/Machtmotiv emotional auskosten kann. Das heißt: Unbewusste Motive motivieren Menschen, sich aus freien Stücken und mit Ausdauer für etwas zu engagieren (überdauernde Verhaltenstrends).

„Liebes Mädchen“ oder Führungskraft

Die weibliche Führungskraft in unserem Beispiel denkt, dass sie wenig einflussmotiviert sei. Vielleicht ist sie in einer Unternehmenskultur groß geworden, die das nicht so gerne sieht und in der Recht und Verantwortung beim obersten Chef konzentriert sind. Unsere Klientin übernimmt es als Teil ihres Selbstbildes und verhält sich entsprechend. Als Führungskraft selbst weiß sie nicht so genau, wie sie sich durchsetzen kann, ob sie dominant oder unterwürfig auftreten soll. Zudem spürt sie, dass sie viel Freude daran hätte, das Unternehmen zukunftsorientiert nach vorne zu bringen. Irgendwie fehlt ihr also etwas ...

Wir schauen bei der PSI-Analyse nun auf ihre unbewussten Handlungsmotive. Die lassen sich anhand von Bildern im Analyseverfahren erfassen. Bilder aktivieren neuronale Netzwerke, die durch die motivationalen Strukturen der jeweiligen Person ge-

prägt sind. Die Person sieht sie durch ihre „Motivbrille“ und beschreibt sie dementsprechend. Die von der Klientin erwähnte undefinierbare Leerstelle („Es fehlt mir etwas“ bzw. „Ich habe das Gefühl, nicht so zu handeln, wie ich wirklich bin“) wird nun in den Analyse-Kurven sehr deutlich: Denn im unbewussten Bereich ist das Einfluss-/Machtmotiv der Klientin erstaunlicherweise sehr wohl hoch!

Das bedeutet – im Vergleich zum Selbstkonzept –, dass ihr Wunsch nach Einflussnahme aktuell keinen Ausdruck in ihrem Verhalten findet. Dieses Motiv also vermag sie nicht zu leben. Wir sprechen in diesem Fall von „Unterschätzung“. Potenziale werden nicht ausreichend genutzt. Die Frage ist an dieser Stelle: Warum? Und möchte die Klientin das ändern? Es ergibt sich eine Diskussion über ihre Rolle im Unternehmen und ja, sagt sie, es stimme, dass sie weniger „kontrollieren“ und dafür gern mehr Einfluss nehmen möchte. Es macht sie sehr unzufrieden, dass sie es im aktuellen Kontext nicht kann bzw. dass sie sich nicht traut, sich durchzusetzen.

In der weiteren differenzierten Betrachtung der unbewussten Motive zeigt sich, dass sie unbewusst tatsächlich eher aus dem „kontrollierenden Machtstreben“ heraus handelt. Dies tut sie vermutlich aus Angst, dass sie ihren Einfluss nicht geltend machen kann. In diesem Modus wird gewissermaßen schon „machtthematisch“ gehandelt, aber ohne dass der Handelnde das weiß oder davon wissen will! Positive Seiten der Macht werden abgestritten bzw. es wird so getan, als sei sie nicht vorhanden. Was sie sich dagegen wünscht, ist eine em-

pathische, verantwortliche Führung aus dem eigenen Selbst heraus, also sich trotz Gegenwind auf Augenhöhe durchsetzen zu können. Kurz gesagt will sie das Etikett des „lieben Mädchens“ loswerden und wirklich ernst genommen werden. Eine Schlussfolgerung aus der Analyse: Sie möchte ihr Verhalten ändern und auch den Kontext prüfen, in dem sie arbeitet. Denn die Veränderungsbereitschaft muss sowohl vom Unternehmen (Kontext) als auch vom Individuum ausgehen.

Analytische und emotionale Intelligenz

Die PSI-Analyse ist keine „Vereinfachungsillusion“ der Persönlichkeit. Sie zeigt die komplexe individuelle Persönlichkeitsarchitektur – die genetischen Vorbedingungen genauso wie die Motive, psychischen Funktionssysteme und die Selbststeuerung. Neben den bewussten und unbewussten Handlungsmotiven macht die PSI-Analyse also deutlich, wie wir Informationen verarbeiten: Es gibt vier Funktionssysteme, die in Kombination mit den Handlungsmotiven arbeiten. In der analytischen Intelligenz haben wir das *Intentionsgedächtnis* (Denken), das plant, sowie das *Objekterkennungssystem* (Empfinden), das sich Unstimmigkeiten und Einzelheiten anschaut. In der emotionalen Intelligenz haben wir das *Extensionsgedächtnis* (Fühlen), das ist das sogenannte Selbst mit all seinen Erfahrungen und seinem Körpergedächtnis, und die *intuitive Verhaltenssteuerung* (Handeln), die spontan, ohne viel nachzudenken vorgeht.

Spannend zu sehen, wie die bewussten und unbewussten Motive und die Funktionssysteme bei einer Persönlichkeit zusammenarbeiten! Unbewusst handelte unsere Klientin also bisher sehr wenig aus dem *Erfahrungsgedächtnis*, dem Selbst heraus, weil sie gewohnt ist, dass andere Menschen für sie Einfluss nehmen und Entscheidungen treffen. Sie nimmt nur die Rolle der „Kontrollleurin“ wahr. Sie erzählt beispielsweise, dass sie sich

Fast 99% der Bewerber sind in Gesprächen unehrlich.

bisher nicht gegen eine einflussreiche männliche Führungskraft zur Wehr setzen konnte, die Informationen blockiert und damit interne Prozesse gefährdet.

Bisher fehlt ihr die Fähigkeit die eigenen Bedürfnisse gut zu spüren und die eigenen Vorstellungen direkt umzusetzen. Auf die Frage hin, was sie dem Kollegen gegenüber am liebsten tun würde, kommt erst nach einer Weile die Antwort: „Ich weiß es gar nicht so genau ... vielleicht ihm sagen, dass es so nicht geht?“ Sie hat also derzeit keinen guten Zugang zu ihrem Selbst, obschon sie es sich in ihrem Selbstkonzept wünscht und als Ziel gesetzt hat.

Wie geht es weiter?

PSI bleibt nicht in bloßer Analyse haften. Das Verfahren schafft einen schnellen, passgenauen Zugang zu praktischen Interventionen. Die Analyse zeigt nämlich die bewussten Selbststeuerungskompetenzen in Form einer aktuellen Momentaufnahme, wie die Person ihren aktuellen Stresslevel einschätzt, sowie die Fähigkeit, Gefühle zu regulieren und Vorhaben umzusetzen. Hier geht es um Themen wie Selbstregulation, Selbstbestimmung und Selbstmotivierung, um Selbstkontrolle, Willensbahnung und den eigenen Selbstzugang.

Bei unserer Führungskraft zeigt sich, dass eine gering ausgeprägte Selbstbestimmung und wenig Selbstzugang ihr Stress machen. Und dass es ihr guttäte, mehr in die sogenannte *Objekterkennung* (das Empfinden) hineinzugehen. Sie kann sich zum Beispiel fragen, wie es dazu kommen konnte, dass sie die Grenzüberschreitungen des Kollegen zulässt, und wie sie anders handeln könnte bzw. wie sich dieses neue Handeln in der Vorstellung konkret anfühlen würde. Diese Pro-

zesse sollten durch einen erfahrenen Coach begleitet werden. Sich Fehler anzuschauen ist gewöhnlich mit einem negativen Affekt verbunden und muss dementsprechend ausgehalten werden können.

PSI fragt und zeigt also zusammengefasst: Kann ich wirklich, was ich will (Selbstkonzept)? Und wenn nicht, warum nicht (unbewusste Motive)? Und was sollte ich entwickeln (Selbststeuerung) und verändern (Kontext)? In diesem Sinne kann die PSI-Analyse bestens auch als Potenzialanalyse im Unternehmen eingesetzt werden. Sie macht sowohl das eigene Persönlichkeitsprofil als auch Wirkungen der Unternehmenskultur auf den Menschen bewusst und umgekehrt.

Es geht in der Persönlichkeitsentwicklung und Gesprächsführung nie darum, Menschen über einen Kamm zu scheren, schon gar nicht ihre Motivation betreffend. Bei Klienten, Führungskräften, Mitarbeitern oder Kunden gibt es nicht *den* einen Weg zum Erfolg. Wir sind alle anders – und es gibt einen praktikablen Weg zu erkennen, wie wir anders sind, sodass wir dies auch anerkennen und entsprechend handeln können. ◀◀

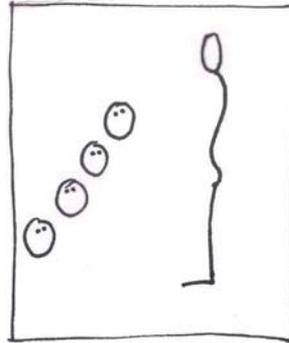


Zur Autorin

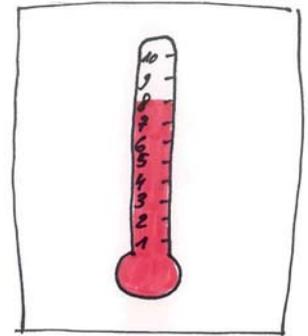
Verena Arnhold

Sprach- und Sprechwissenschaftlerin,
Persönlichkeitsentwicklerin,
Führungskräfteexpertin,
Geschäftsführerin des
Instituts RHETORICA
in Münster.

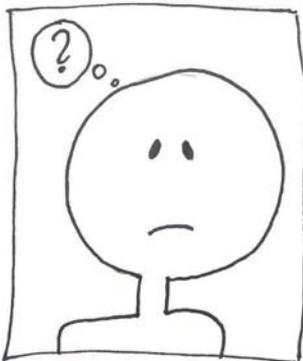
TIPPS UND TRICKS



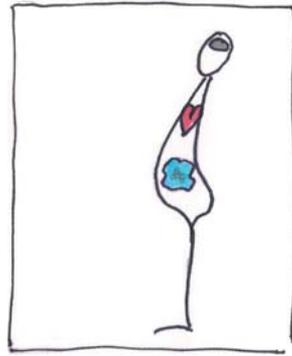
Stellen Sie sich vor, Sie müssten eine Rede halten.



Ihr Stresspegel liegt bei 8.



Was passiert in diesem Augenblick in Ihrem Körper?



Einführung in die Neuroanatomie:



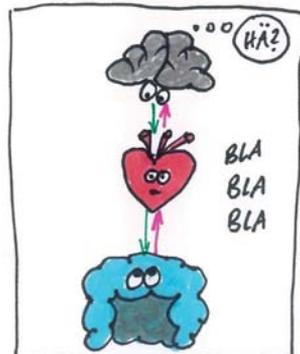
Karl – das Gehirn.



Eddie – der Darm.



Herzbert – das Herz.



Die drei Kollegen verständigen sich über Nerven.



Es gibt Nerven, die aktivieren uns – Sympathikus.



Und es gibt Nerven, die regenerieren uns – Parasympathikus.



Sympathikus & Parasympathikus gehören zum autonomen Nervensystem (ANS).



Das ANS steuert lebenswichtige Vorgänge ...



... die wir in der Regel nicht willentlich beeinflussen können.

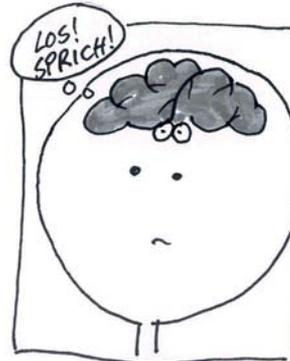




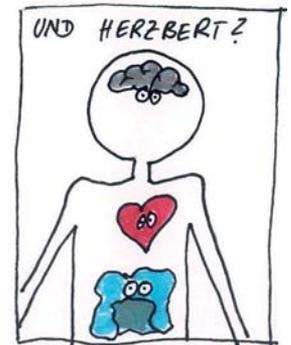
Zur Erinnerung: Ihr Stresspegel liegt bei 8. Die Zuschauer warten.



Und das passiert in Ihrem Körper: Eddie hat keine Lust auf Ihre Rede.



Karl mischt sich sofort ein.



... sitzt dazwischen, bekommt Befehle von oben und unten ... und Herzrasen.



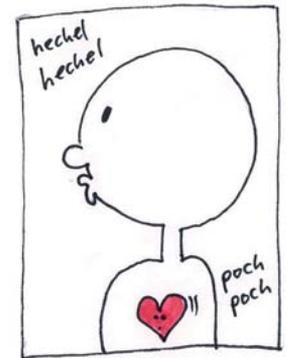
Karl ist genervt und aktiviert Ihren Körper mit dem Sympathikus.



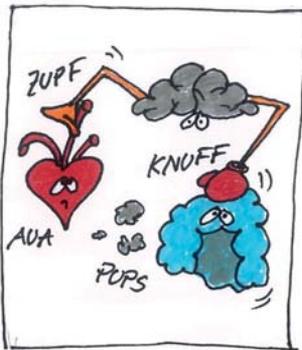
Eddie dreht durch.



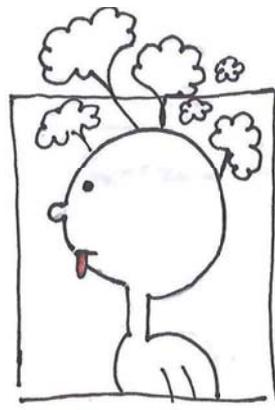
Und Herzbert bekommt alles mit: Gefühle, Gedanken, Gespräche. Die Atmung beschleunigt sich.



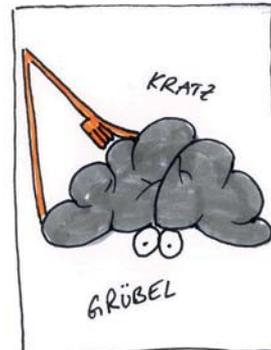
Je schneller die Atmung, desto schneller der Herzschlag, desto größer der Stress.



Wenn wir Stress haben, dann haben auch unsere drei Kollegen Stress.



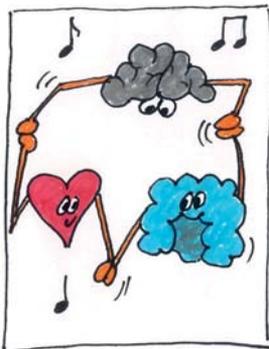
Und Sie sind mit Ihrer Rede beschäftigt ...



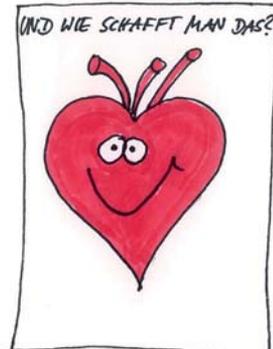
Was tun? Ach ja: Das ANS steuert doch auch die Atmung ...



... und die Atmung den Parasympathikus, der uns beruhigt! Es geht um Herzkohärenz!



Die spüren Sie, wenn Sie sich gut fühlen und die drei Kollegen sich vertragen.



Atme sechsmal pro Minute, sonst zieht Herzbert eine Schnute.



Jane Bormeister
 M.A. Sprechwissenschaft & Psycholinguistik
 M.A. Komplementäre Medizin
 Rhetorisches Coaching für Präsentationen,
 Gespräche, Auftritte.
www.janebormeister.de
mail@janebormeister.de



WERDE SICHTBAR!

Das Online-Versprechen. Und Schritte zur digitalen Transformation.

VON DANIEL MELLE

Das authentische Marketing, dem wir uns jetzt über sechs Ausgaben genähert haben, ist ein Vertrauensmarketing. Wenn du deine Stimme, dein Gesicht, das, was dir wichtig ist, nach außen gibst, wird es Menschen geben, die das mögen. Die dich mögen. Die zu dir kommen, weil sie Vertrauen zu dir haben. In deren Leben du ein gern gesehener Teil wirst, sei es über Social-Media-Präsenz oder deine Newsletter. Wenn du für dich spürst, dass diese Form des Marketings etwas für dich ist, dann vielleicht, weil es dir nicht nur darum geht, mehr Klienten zu gewinnen oder ein weiteres Seminar zu verkaufen. Vielleicht fragst du dich, wie du deine

berufliche Erfahrung auf andere Art und Weise weitergeben kannst, als in einem 1:1-Coaching, sodass sich auch deine eigene Lebensqualität erhöht. Viele meiner Kunden treibt tatsächlich der Wunsch an, mehr Zeit und dadurch mehr Lebensqualität bei höherer Reichweite zu haben. Das Modell, das ich in den letzten Ausgaben vorgestellt habe, eignet sich hervorragend dafür und ist auch speziell dafür geschaffen worden. Mehr Zeit, mehr Geld, mehr Klienten oder höhere Reichweite ist der bequeme Teil. Das ist die Wunschliste. Doch das digitale Marketing hat auch einen gewissen Imperativ. Eine Pflicht. Es geht hier auch um das, was in der Industrie als „digitale Transformation“ bezeichnet wird. Die beschäftigt sich mit der Frage: Wie können wir das, was wir

bisher gemacht haben, im Digitalen abbilden? Wie können wir unser Wissen, unsere Erfahrung und die Abläufe unseres Tuns übertragen und so aufbereiten, dass sie viele Menschen erreichen und von ihnen genutzt werden können? Skalierbarkeit ist dabei das Zauberwort. Und es wirkt auf jemanden, der bisher 1:1 oder nur in Liveseminaren gearbeitet hat, auf den ersten Blick vielleicht nicht so, als würde es die Qualität, die Tiefe abbilden, die er sich in seiner Arbeit wünscht. Andererseits: Menschen suchen online, konsumieren online, bilden sich online. Es gehört durchaus zur alltäglichen Erfahrung, dass das, was nicht digital verfügbar ist, seinen Wert verliert. Ich bin davon überzeugt, dass es in ein paar Jahren schlicht nicht mehr vorhanden

ist. Das Flache, Leichte, Oberflächliche hat Skalierbarkeit längst verstanden. Imakeyousexy.com war einer der ersten Online-Diät-Kurse, der über klassische Marketing-Wege in die Haushalte kam. Und es hat den Anschein, als sollte auch das Wahre, Schöne und Gute, für das wir gewissermaßen als Trainer, Coaches und Berater stehen, den gleichen Weg gehen. Und als könnten wir durchaus die Veränderungsprozesse, die wir begleiten, und die Erfahrung, die Menschen damit machen, in ihrer ganzen kognitiven und mentalen Tiefe abbilden. Sie tun es vielleicht nicht auf die gewohnte Art.

Meine Überzeugung ist: Verfügbarkeit im Digitalen ist ein Muss, um nicht zu verschwinden. Hier geht es nicht (nur) um Marketing. Hier geht es darum, dass in einer Welt, in der Menschen Maschinen wie Siri und Alexa aufnehmen und zu einem Teil auch ihr Verhalten von diesen Maschinen mitbestimmen lassen, deine Erfahrungen und deine Herangehensweise an das Leben schlicht verloren gehen könnten, wenn du die digitale Transformation in deinem Bereich nicht ernst nimmst. Am Ende könnten dich die ganz Schnellen, die Recycler, überholen, jene, die das, was du noch als Erfahrung verbucht hast, womöglich selbst nur noch aus Online-Kursen kennen. Und dann ist online und Digitalisierung wie von vielen schon befürchtet, nicht die Verbesserung und Segen, sondern aktiver Teil der Verflachung geworden.

Wenn du den Weg des authentischen Marketings, des Online-Marketings, gehen willst, hast du vielleicht in den vorangegangenen Kapiteln schon bemerkt: Das ist ein Weg, bei dem man die Nase in den Wind halten muss. Sichtbar wird. Diese Sichtbarkeit ist das, worin sich authentisches Marketing von Werbung unterscheidet. Du überzeugst durch deine Person, durch deine Art die Welt zu sehen. Das zieht Menschen eher an, als grell und schrill eine Botschaft zu platzieren. Und das ist der Weg, wie es heute noch funktionieren kann.

Menschen kaufen Geschichten. Und sie tun dies lieber als billig einzukaufen. Das ist meine Erfahrung. Und dein di-

gitales Premium-Produkt wird deine Geschichte erzählen. Du vermittelst dein Wissen, so wie du es erfahren und verstanden hast. Auf die Art, wie du es weitergeben kannst und willst. In deiner Arbeit hast du für dich den roten Faden gefunden, einen Weg, wie jemand von A nach B kommt, und du zeigst es deinen Kunden jeden Tag. Für dich ist es selbstverständlich geworden, doch für Kollegen und Kunden „da draußen“ ist es das nicht.

Um dein digitales Produkt zu erschaffen, kannst du dich fragen: Welches Problem löse ich meistens, und wie komme ich zu dem gewünschten Ergebnis? Welche einzelnen Schritte musste ich selbst gehen, und welche geht mein Klient? Und so kann Schritt für Schritt dein Online-Programm entstehen. Das, was du in deiner Praxis live und ganz selbstverständlich tust, wird ein Plan, ein Programm hin zum gewünschten Ergebnis. Zur Erreichung eines bestimmten Ziels. Ein Coaching-Programm, das Menschen ermöglicht in den Genuss deiner Arbeit zu kommen, ohne dich live erleben zu müssen. Ein Produkt, das ihnen nach Hause geliefert wird, in Form von E-Mails, Videos und Aufgaben. Quasi-Hausaufgaben, die deinen Online-Klienten an die Hand nehmen und mit ihm die Schritte gehen, die er zu seinem Ziel, zu dem Versprechen deines Produktes, braucht.

Ganz praktisch ist alles schon vorhanden, was es dafür braucht. Du hast Erfahrung auf deinem Gebiet. Du begleitest bereits Menschen erfolgreich in ein anderes Leben. Du befolgst bereits den Plan, der dein Online-Programm werden kann.

Auch technisch sind die Hürden weniger hoch als oft gedacht. Dein Smartphone macht Filme in HD-Qualität. Programme wie Mailchimp oder Klick-Tipp haben sich darauf spezialisiert, E-Mails in Intervallen auszuliefern. Das Content-Management-System Wordpress, mit dem ich vorwiegend arbeite, verfügt über sogenannte Learning-Management-Module, mit denen sich Lerninhalte wohlportioniert bearbeiten und weiterleiten lassen. Und zwar so, dass das Lernen und Erarbeiten Spaß

macht. Es helfen nicht zuletzt Bezahl- und Membership-Anbieter, wie Digistore oder Paypal, mit denen sich dein Produkt relativ leicht auch wirklich online vermarkten lässt.

Das mag auf manche ein bisschen wie die Entscheidung wirken, die Neo im Film „Matrix“ treffen musste: die rote oder die blaue Pille. Die Entscheidung für die Digitalisierung deines Wissens und deiner Erfahrung wird deine Komfortzone ein ganzes Stück ausdehnen. Die ersten zehn Videos aus dem Home-Studio sind selten Meisterwerke, und du wirst dich manchmal fragen, ob du hier wirklich richtig bist. Ein in den sozialen Medien oft geteilter Spruch sagt: Life begins at the End of your Comfort Zone.

Und dies ist eine Einladung. ◀◀



Zum Autor
Daniel Melle

Berater, Coach mit eigenem Unternehmen: MUT communications. Auf seiner Webseite kann man sich sein kostenloses E-Book für ein zeitgemäßes Online-Marketing herunterladen:
www.mutonline.de

FREIHEIT FÜR DAS GESCHRIEBENE WORT!

Der Flipchart-Coach: Leserlich schreiben alleine genügt nicht – Schrift braucht Raum, um richtig wirken zu können.

VON AXEL RACHOW UND JOHANNES SAUER

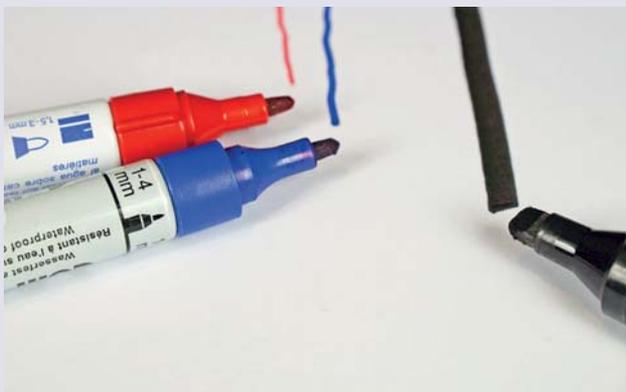
Eine leserliche Schrift auf einem Seminarplakat erfreut die Teilnehmenden. Doch neben der Schrift kommen ja noch Linien, Farben und Symbole hinzu – sie alle wollen so geschickt platziert sein, dass das geschriebene Wort jeweils optimal im Fokus steht.



Ein „Gestaltungsklassiker“, die Sprechblase. Wenn sie zuerst gezeichnet wird und im zweiten Schritt die Schrift hinzukommt, wird es rasch eng: die Schrift passt nur mit Müh und Not in die Sprechblase ...



So klappt's: Zuerst wurden die beiden Wörter geschrieben und erst danach die Sprechblase drum herum gezeichnet. Bewusst wird die Größe der Sprechblase so gewählt, dass Unterbrechungen möglich sind, aus denen die Schrift herausragt. Die Schrift bekommt Raum!



Sie haben es in der Hand: Sobald Sie zum farbigen Marker mit Rundspitze greifen, verzichten Sie auf einen Großteil an Kontrast und Wirkung. Unsere Stifte für den gelungenen Auftritt des geschriebenen Wortes sind immer schwarz und besitzen eine kantige Keilspitze für eine markante Linienführung.



Beim Arbeiten am Flipchart wird ein weiteres Wirkungsdetail sichtbar: die Linien der Schrift sind stets breiter als die Linien einer Zeichnung. Das gelingt, weil unsere Stiftfavoriten nach dem Schreiben mit der breiten Seite durch einen simplen Dreh zum Zeicheneinsatz auf der Spitze bereit sind.



In nahezu jedem Motiv finden sich Schrift und gezeichnete Linien. Wer genau hinschaut, sieht, dass es zwar immer Begegnungen, nie aber Berührungen gibt. „Ein Finger breit Abstand“ lautet die Faustregel damit die Schrift im Fokus bleibt.

Aus diesen Erkenntnissen ergibt sich ein Dreiklang, mit dem Sie bei der Gestaltung von Charts immer auf der sicheren Seite sind.



Schrift mag keine Farbe. Sobald Farbe den Linien der Schrift zu nah kommt, schwindet deren Wirkung. Auch hier ist die Lösung denkbar einfach: Drumherum färben und niemals über die Schrift.



1. Die Schrift zuerst: leserlich und mit breiter Seite.



2. Alle Bildelemente und Rahmen sind mit dünneren Linien gezeichnet und stehen auf Abstand zur Schrift. Wenn möglich, Unterbrechungen der Rahmenlinie einbauen.



3. Farbe ganz zum Schluss und mit „deutlicher Aura“ rund um die Schrift.



Zu den Autoren

Axel Rachow

ist Trainer, Moderator und Autor zahlreicher Sachbücher zur Seminargestaltung.



Johannes Sauer

ist als Dozent und Visualisierungstrainer deutschlandweit gefragt und im Einsatz.

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

www.flipchart-coach.de

Vor dem Bösen bewahren

Wie sehr kann emotionale Gewalt in der Familie Kinder und Jugendliche psychisch und sozial belasten und ihre Entwicklung beeinträchtigen? Im Oktober 2016 befassten sich Fachleute aus aller Welt auf einem Kongress in München mit dieser Frage. Karl-Heinz Brisch, renommierter Bindungsforscher mit Wirkungsstätten in Salzburg und München, gab dazu einen beachtlichen Kongressband heraus. Ich lese hier von Studien und Projekten und bin beeindruckt, was Bindungsforschung für den Schutz junger und sehr junger Menschen zu leisten imstande ist.

Da ist zum einen das Präventionsprogramm „SAFE – Sichere Ausbildung für Eltern“, das vor der Geburt ansetzt und die jungen Familien im ersten Lebensjahr des Kindes begleitet. Hier besagen Studien, dass Depression und Traumatisierung der Eltern keineswegs zwangsläufig an die nächste Generation weitergegeben werden. Dann das Projekt „B.A.S.E. – Babywatching“: Einmal in der Woche erleben Heranwachsende in Kindergärten und in Schulen, wie eine Mutter mit ihrem Kind spielt. Ein Jahr lang verfolgen sie, wie das Kind wächst und gedeiht. Das stärkt sie u. a. in Empathie und

Mitgefühl. Solche Begegnungen gibt es auch in Seniorenheimen, mit überraschenden Effekten für die geistige und emotionale Beweglichkeit der alten, teils dementen Menschen.

Zweitens hält uns der Kongressband vor Augen, was die Gesellschaft der gedeihlichen Entwicklung Heranwachsender schuldig ist. Dabei geht es auch um die Frage nach der Herkunft des Bösen. „Keiner von uns kommt feindselig auf die Welt; aber wir alle können eine feindselige Gesinnung entwickeln“, lese ich bei Henri Parens, US-amerikanischer Kinderpsychiater. Er widerspricht klar der Hypothese von der angeborenen Fremdungst und erklärt die Entstehung des Feindseligen mit der Metamorphose des Vorurteils, also eines Glaubenssatzes, und zwar vom „wohlmeinenden Vorurteil“ bis zur feindseligen und böartigen Variante. Einen Ort dieser Verwandlung sieht er im Bindungsprozess.

In der wohlmeinenden Variante bewirke das Vorurteil „eine normale Präferenz für ‚die eigene Art‘“, aber es nötige niemanden, Andere herabzusetzen, zu schädigen oder zu zerstören. Parens untersucht das kritische Zusammenspiel von gesellschaftlichen und individuellen Faktoren, Bedingungen, unter denen Menschen schließlich böartige Vorurteile entwickeln, „und zwar als Individuen und auch kollektiv“. Dazu

zählen Misshandlung und Vernachlässigung sowie ideologisch fehlgeleitete Erziehung, etwa zu bedingungslosem Gehorsam, wie es in der Nazizeit propagiert wurde. Und letztlich psychosoziale Mechanismen, wie der Drang, „1) anderen die Schuld zu geben, und 2) Feinde zu haben“.

Der Aufsatz von Henri Parens, Jahrgang 1928, Holocaust-Überlebender, hat mich am meisten berührt. Und zwar sowohl sein Befund, wonach jegliche Kultur das Böse ermöglicht, als auch sein unverwüstliches Vertrauen in den globalen Fortschritt.

Regine Rachow ◀



Bindung und emotionale Gewalt

Karl Heinz Brisch (Hrsg.)
Klett-Cotta 2017 | 40,00 €



Das psychoonkologische Gespräch

Peter Weyland
Schattauer 2017 | 29,99 €

Welchen Sprachgebrauch treffen wir oft an, wenn es um Krebs geht? Mediziner rücken dem

Krebs mit *Stahl und Strahl* zu Leibe, nutzen ein ganzes *Arsenal* an Mitteln, um die *Killerzellen* der Immunabwehr gegen ihn zu *mobilisieren*. Als Arzt und Psychotherapeut möchte Peter Weyland mit seinen Patienten jedoch nicht in einen Krieg ziehen, schreibt er in der zweiten, erweiterten

Auflage seines Buches. Stattdessen sei er bereit, als Begleiter mit ihnen den „Weg ins Ungewisse“ anzutreten. Und das ist seine Metapher: die Reise. Der Weg auf dieser Reise ist voller Fragen, Zweifel, Ängste. Und das Ende kann bitter und endgültig sein.

Wir finden in seinem Buch für jeden Wegabschnitt eine instruktive Handlungsanleitung zur professionellen Begleitung. Seinen Reiz auch für Coaches bezieht die Lektüre aus der Besonderheit des psychoonkologischen Gesprächs. Hier geht es, anders

als gemeinhin in der Psychotherapie, nicht etwa um neurotische Symptome, sondern um „Belastungsreaktionen“, die durchaus angemessen sind, die Patienten aber überfordern. So liegt der Fokus auf ihren Stärken. Es geht um den Zugang zu ihren Ressourcen, darum, Belastung zu mindern. Seite für Seite begegnen mir als Leserin Wärme und tiefes Verstehen. Der Autor begründet jeden seiner Schritte, reflektiert die Rolle des Therapeuten. Bei allem professionellen Abstand ist zu spüren, wie sich hier ein Mensch dem Anderen zur Verfügung stellt und auch als Betroffener zu erkennen gibt, der selbst an Krebs erkrankte.

RR ◀



Ungewöhnliche Trainingspfade betreten

Barbara Messer
managerSeminare 2017 | 49,90 €

Barbara Messer warnt: „Dieses Buch kann Ihre Glaubenssätze und Denkgewohnheiten ‚rund ums Training‘ stark verändern.“ Weiterlesen: „auf eigene Verantwortung“. Ganz so gefährlich ist die Lektüre dann nicht. Immerhin vermittelt sie Interventionsideen „jenseits der Norm“ und Impulse für ein kreatives Training. Wer Barbara Messer in ihrem Metier erlebte, kennt ihren Spaß

am Inszenieren. Diese Freude überträgt sie auf ihre Leser. Sie stellt 47 Methoden, Formate und Interventionen für multisensorisches Lernen vor, nicht alle brandneu, doch die Auswahl ist gelungen. Die Autorin lädt den Leser dazu ein, ihre Vorschläge – und überhaupt Althergebrachtes im Training – weiterzuentwickeln. Dazu böten sich meiner Ansicht nach auch Stuhlkreise, Flipchart-Agendas und furztrockene Feedback-Bögen an. Da ich ein Fan des Impro-Theaters bin,

sprachen mich die Schauspiel- und TV-Formate besonders an. Wer das als Trainer einmal probiert oder als Teilnehmer erlebt hat, weiß, wie wir im Spiel mit dem Status und in pointierten Rollen über uns hinauswachsen können. Schon durch das lockere Drapieren farbiger Stoffe lässt sich Arbeitsatmosphäre nachhaltig verbessern. Ob Messe, Familienausflug, Marktplatz oder Werkstatt – überall lauern Ideen. Ein Drittel des Buches widmet die Autorin ihren ganz persönlichen Postulaten, Ideen und Wurzeln. Interessant zu lesen, doch entschieden zu ausführlich. Alles in allem: absolut lesens- und vor allem nachahmenswert!

Horst Lempart ◀



Mediation und Recht

Juliane Ade, Nadja Alexander
Wolfgang Metzner Verlag 2017 | 34,90 €

Im ersten Kapitel des Buches „Mediation und Recht“ wird u. a. das Mediationsgesetz besprochen und im vierten Kapitel alle rechtlichen Grundlagen sowie sämtliche Aspekte rund ums Recht in der Mediation. Das ist auch für Nicht-Juristen leicht verständlich. Hier spürt man die Herkunft als Lehrskript von Alpmann-Schmidt (für alle Nicht-

Juristen: ein Repetitor zur Examensvorbereitung): kompakt, sehr klar strukturiert, mit Fokus auf das Wesentliche. Anhand des gängigen Fünf-Phasen-Modells stellt das zweite Kapitel das Mediationsverfahren vor. Ergänzend widmet sich das nächste Kapitel unterschiedlichen Vermittlungsansätzen und der internationalen Mediationspraxis. Anschauliche Fallbeispiele ziehen sich durch das gesamte Buch, sowie Checklisten und Visualisierungen, beispiels-

weise eine schöne Grafik zu den Vertragsbeziehungen in der Mediation. Vertiefung bieten Exkurse von Gastautoren, z. B. von Ulla Gläßer zum Thema „Konfliktmanagement(-Systeme) in Organisationen“. Das Buch widmet sich zudem der sonstigen einvernehmlichen Streitbeilegung. „Mediation und Recht“ eignet sich sehr gut als Lehrbuch für Studierende sowie als nützliches Nachschlagewerk, Praxis-Handbuch und Einstiegslektüre für Praktiker – Juristen und Mediatoren mit nichtjuristischen Grundberufen.

Dr. Isabell Lütkehaus,
www.luetkehaus.berlin ◀



Dialog

Gemeinsam denken in einer vielstimmigen Welt
Mathias Fechter, Susanne Göltzer
Königshausen & Neumann 2017 | 19,80 €

Der gelingende Dialog – ein Dauerbrenner in unserem Genre. Um echten Austausch und ein Verstehen auf beiden Seiten zu ermöglichen, vermittelt das Buch „Dialog“ philosophische, praktische und künstlerische Ansätze. Die Autoren geben Vorschläge für ein Regelwerk an die Hand, um insbesondere Schüler mit den Prinzipien bekannt zu machen.

In Anlehnung an David Bohm und William Isaacs erklären die Autoren den Dialog als aufrichtiges Interesse und Engagement für das gemeinsame (Weiter-)Denken und für eine Erweiterung des eigenen Standpunktes. Dazu zählen Zuhören und Schweigen und die Fähigkeit, eigene Gedanken, vor allem Widerspruch und Widersprüchliches „in der Schwebe zu halten“. Spannend zu lesen, wie in Anlehnung an die Humboldt-Brüder das Lernen und Beherrschen ver-

schiedener Sprachen sowie übernommene Werte und Überzeugungen zu einer Vielstimmigkeit von Ansichten führen können, was wiederum den Dialog mit unserem Gegenüber beeinflusst. Und es wird klar: das Risiko des Scheiterns ist größer als die Chance des Gelingens. Teils verkopft und überfrachtet muten die Zwischenkapitel an, z. B. der Brief zwischen Mutter und Sohn. Dennoch: Wer sich dem „Dialog“ wohltemperiert nähern und die Ideen einiger seiner berühmtesten Vertreter verstehen möchte, ist mit dem Buch gut beraten. Und Kommunikations-Profis finden den ein oder anderen interessanten Input.

Simone Christina Jerke ◀



HENRI APELL

**NLP-Lehrtrainer (DVNLP)
Master-Coach (ICI)
Autor und Podcaster**

MEINE SCHWERPUNKTE:

- Online-Marketing für Coaches und Trainer
- Berufswegfindung
- Konfliktcoaching bei „verfahrenen Situationen“

Henri Apell

Landhausstr. 17
D-69115 Heidelberg
Tel/Fax: 06221-5872223
anfrage@coach-im-netz.de

WWW.COACH-IM-NETZ.DE
WWW.SELFPUBLISHERPODCAST.DE
WWW.BUCH-MARKETING.COM



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

**OOO BESSER
OOO SIEGMUND
OOO INSTITUT** wingwave®

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, Weimar oder Hamburg • Systemische Team- & Organisationsentwicklung • Supervision für Angehörige heilender/helfender Berufe (Petra D.) • Business-Training und -Coaching (Ralf D.)

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.

Dirk W. Eilert
Der **Gesichterleser**

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

EXPLORERS' AKADEMIE IM KLOSTER ILBENSTADT:
Ausbildungsreihen: Practitioner, Master, Coach, Master-
Coach, Trainer, DVNLP, Systemischer Business-Coach,
Emo-Code-Coach, Wingwave-Coach, Business-Coach,
Teamcoaching, Dialogos, Großgruppenprozesse, Führungs-
kräftecoaching

Psychodrama für NLPler	23.–25.03.2018
NLP Basic, DVNLP	05.–06. plus 10.–13.05.2018
Einf. Systemisches Coaching	25.–27.05.2018

EXPLORERS' Akademie für Kommunikation, Coaching und Führung

im Kloster bei Frankfurt/M.

Tel.: 069 48005638

info@explorers-akademie.de

EXPLORERS-AKADEMIE.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

institutkutschera
Kommunikation in Resonanz



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



DR. CONSTANTIN SANDER

**NLP-Master Practitioner
Integrativer Coach (DVNLP)
Systemischer Coach (ECA)**

MEINE SCHWERPUNKTE:

- **Coaching von Einzelpersonen** im beruflichen Umfeld
Themen u. a.: Führung und Selbstführung, Kommunikation,
Change-Prozesse, Konflikte
- **Trainings und Workshops** für Firmen und Organisationen
zu den Themen effektive und wertschätzende Kommunikation,
Führung, Change, Teamperformance, Teamkonflikte,
systemische Organisationsaufstellungen.
- **Spezialität: Coaching in der Natur** (Talk on the Walk) und
an der Kletterwand (Einzelklienten) sowie Trainings auf
Segelschiffen oder im Hochseilgarten (Teams)

mind steps

Dr. Constantin Sander

Coaching & Training

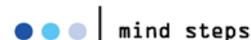
Wittelsbacherstraße 6

D-93049 Regensburg

Tel.: 0941-630 729 22

kontakt@mind-steps.de

WWW.MIND-STEPS.DE



SEMINARE UND AUSBILDUNGSANGEBOTE

NLP-AUSBILDUNGEN/COACHINGS

NLP/NLC®-Practitioner-Ausbildung; Ausbildung zum Mental-Coach für systemische Kurzzeitkonzepte

In 2018 startet wieder die einjährige Ausbildung zum NLP/NLC®-Practitioner nach den Richtlinien des DVNLP und der Gesellschaft für Neurolinguistisches Coaching. In Verbindung mit der wingwave®-Ausbildung können im Anschluss daran die Zertifikate „Mental-Coach für systemische Kurzzeitkonzepte“ und NLC®-Coach erworben werden.

Termine:

19.01.2018 – 13.01.2019

Alle Infos auf www.besser-siegmund.de.

Besser-Siegmund-Institut

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

info@besser-siegmund.de

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

24. – 25.03.2018 Konfliktmanagement

21. – 22.04.2018 Ressourcen

02. – 03.06.2018 Change-management

16. – 17.06.2018 Euphorie

22. – 23.09.2018 Sicheres Auftreten

13. – 14.10.2018 Imaginative Familien- und Organisationsaufstellung

24. – 25.11.2018 Sleight of Mouth

Voraussetzung für die Teilnahme ist der wingwave®-Coach. 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

info@besser-siegmund.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 inklusive Steinbeis Hochschul-Zertifikat (SHB).

Basismodule:

29./30. September 2018

(NLP-Basisseminar) für Teilnehmer ohne Vorkenntnisse.

29./30. Juni 2018

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

Aufbaumodule:

Start ab 12. Oktober 2018

(Aufbaumodul NLP-Practitioner)

Start ab 29. September 2018

(NLP-Master)

Stuttgart

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

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

2.255,- € , zzgl. MwSt.

(Aufbaumodule NLP-Practitioner)

2.395,- € , zzgl. MwSt. (NLP-Master)

Trainer

Ulrich Bührlé

Karin Patzel-Kohler

Marita Bestvater

KRÖBER Kommunikation

Im Römerkastell

Naststraße 15A

70376 Stuttgart

Tel. 0711-722 333 90

office@kroeberkom.de

www.kroeberkom.de

COACHINGS

Ausbildung zum wingwave®-Coach Erfolge bewegen – Blockaden lösen – Spitzenleistungen erzielen

Das besonders gut beforschte Kurzzeit-Coaching.

Termine:

05. – 08.04.2018

07. – 10.06.2018

13. – 16.09.2018

29.11. – 02.12.2018

Alle Infos auf www.besser-siegmund.de & www.wingwave.com.

Besser-Siegmund-Institut

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

info@besser-siegmund.de

IFK BERLIN – Die Coachinausbildung Kommunikationscoach (nach Schulz von Thun)

Für Führungskräfte, Personalentwickler, Berater, Trainer, Psychologen, Sozialpädagogen und alle die sich in Kommunikationspsychologie weiterbilden möchten.

Die Gruppengröße von max. 6 Teilnehmern(!) gewährleistet einen hohen Praxisanteil und erlaubt die individuelle Förderung der Teilnehmer, die ihre aktuellen Problemsituationen einbringen können. So finden Sie Ihre persönliche Handschrift und ein stabiles Fundament für Ihre Rolle als Coach.

Die Coaching-Ausbildung dauert 12 Monate, insgesamt 16 Tage verteilt auf 7 zwei- bis dreitägige Bausteine.

IHR EINTRAG

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

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

COACHINGS/WEITERE

Termin:

Start Mai 2018! Die Anmeldefrist läuft noch bis zum 31.03.2018.

Die Gesamtkosten betragen
5.000 Euro zzgl. MwSt.

Alle Infos finden Sie auf www.ifkberlin.de

Institut Kommunikationspsychologie Berlin

Katharina Mayer-Koschoreck
Paul-Robeson- Str. 25
10439 Berlin
Tel: +49 (0)30 94 87 2010
kontakt@ifkberlin.de

31. METAFORUM SommerCamp 2018 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

- Hypnotische Kommunikation mit Henning Alberts, Tom Andreas
- Systemische Trance mit Stephen Gilligan, Eva Wieprecht

NLP und mehr

- Soziales Panorama mit Lucas Derks
- NLP-Master Ausbildung mit Michael H. Klein, Angela Bachfeld, Connirae Andreas, Martina Schmidt-Tanger
- Facilitation Training mit Jutta Weimar

Konflikte Lösen

- Praxiskurs Mediation mit Anita von Hertel
- Resilienztraining mit Sebastian Mauritz
- Impro/Provokative Systemarbeit mit Noni Höfner

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

Termin:

vom 23.07. – 11.08.2018 in Abano Terme, nahe Venedig

METAFORUM –

Integrative Kompetenzentwicklung

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

WEITERE

Ausbildung SocialMediator® mit Zertifikat – einmalig in Deutschland

Social Mediator ist die soziale Entsprechung zum Wirtschaftsmediator. Er kommt vor allem in sozialen Berufen wie auch bei betrieblichen und privaten Konflikten zum Einsatz. Grundlage der Ausbildung ist die GFK – Gewaltfreie Kommunikation. Der Social Mediator erlernt zahlreiche Methoden, um seine Kompetenzen in unterschiedlichen Konfliktsituationen auch außerhalb der Mediation einzusetzen.

Diese Ausbildung incl. der Module berechtigt zur Lizenzierung zum Mediator BM®. Sie umfasst 130h aufgeteilt in mehrere Blöcke. Die Gebühren variieren je nach Ausbildungsort und starten bei 1600.– €.

Ausbildungen in 2018:

Bamberg 19.02. – 14.07.2018
Passau 26.02. – 24.10.2018
Nürnberg 05.03. – 28.09.2018
Freiburg 04.06. – 20.10.2018

Aufbaumodule:

Gruppenmediation, Familienmediation, Humor in der Mediation, Interkulturelle Mediation

Ausbilder:

Thomas Jennrich
lizenzierter Mediator und Ausbilder BM®

Viele weitere Infos und Anmeldung:

SocialMediator®

Tel: 08504/957 89 04
mail@socialmediator.de
www.socialmediator.de

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:

08. – 10.03.2018 Wien
03. – 05.05.2018 Linz
**04. – 06.10.2018 Geisenheim
(Frankfurt)**
08. – 10.11.2018 Wien
22. – 24.11.2018 Graz

SEMINARE UND AUSBILDUNGSANGEBOTE

WEITERE

Start-Termine Kutschera-Resonanz® Coach:

In den Aufbaumodulen zum Kutschera-Resonanz® Coach entwickeln Sie die Schlüssel- und Schrittmacherqualifikationen und die Werkzeuge für das personen- und organisations-zentrierte Intervenieren.

Termine:

12. – 14.04.2018 Wien

12. – 14.07.2018 Linz

29.11. – 01.12.2018 Wien

**14. – 16.02.2019 Geisenheim
(Frankfurt)**

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:

10. – 12.05.2018 Wien

01. – 03.11.2018 Wilfersdorf

25. – 27.10.2018 Geisenheim

(Frankfurt)

Institut Kutschera GmbH

Tel. +43 1 597 50 31

office@kutschera.org

www.kutschera.org

Hypnose

Zugang finden zu veränderten Bewusstseinszuständen und diese zum Erreichen der eigenen Ziele nutzen. Lernen von hypnotischen Sprachmustern, um andere in Trance führen zu können.

Termine:

22. – 24.11.2018 Franking

21. – 23.11.2019 Rottenbach

Institut Kutschera GmbH

Tel. +43 1 597 50 31

office@kutschera.org

www.kutschera.org

Paarkurs

Sich immer wieder neu begehren. Entdecken und entmachten Sie negative Feedback-Schleifen und finden Sie zu neuem Schwung in der Partnerschaft. Durch ein gleichwertiges Miteinander in Respekt, Liebe und Achtung erfahren Sie neue Erfüllung in Ihrer Beziehung.

Termine:

01. – 03.06.2018 Rottenbach

27. – 29.06.2019 Franking

Institut Kutschera GmbH

Tel. +43 1 597 50 31

office@kutschera.org

www.kutschera.org

Zertifikats-Ausbildung Resilienzberatung

In sechs Modulen á drei Tage schärfen Sie Ihr Profil als Resilienzberater/-in, um für Einzelpersonen, Teams und Organisationen passgenaue Maßnahmen zur Resilienzentwicklung konzipieren zu können. Sie erhalten umfassenden praxisnahen Input zur aktuellen Resilienzforschung, zu Modellen und Konzepten individueller sowie organisationaler Resilienz mit abschließender Zertifizierung (zusätzliche TÜV-Zertifizierung möglich). Ihre Ausbildungsleiterin ist die Resilienzexpertin Prof. Dr. Heller.

Ausbildungsmodule:

05. – 07.10.2018

23. – 25.11.2018

11. – 13.01.2019

08. – 10.03.2019

03. – 05.05.2019

14. – 16.06.2019

Zertifizierung:

19. – 20.07.2019

Die Ausbildung findet in Stein bei Nürnberg statt.

Mehr unter www.juttaheller.de/akademie/resilienzberatung

prof. dr. jutta heller

T +49 911 2786 1770



Die Ausbildung zum wingwave-Coach 2018

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

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

Berlin

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

**Termine: Berlin: 19.-22.04.2018,
12.-15.07.2018 + 04.-07.10.2018,
13.-14.10.2018 + 10.-11.03.2018,
30.06.-01.07.2018 + 20.-21.10.2018**

Bremen: 02. – 03.06.18

Lehrtrainer: Wolfgang R. Schmidt,
Karin C. Schmidt, Hannelore Bettenhäuser

Berlin/Wiesbaden/ Düsseldorf

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

**Termine: Berlin: 15.-18.02.2018,
15.-18.03.2018 + 07.-10.06.2018,
26.-29.07.2018 + 22.-25.09.2018,
18.-21.10.2018 + 06.-09.12.2018**
wingwave-Vertiefungsseminar
Mimikresonanz im Emotionscoaching:
27.-30.09.2018

Wiesbaden: 05.-08.04.2018

Düsseldorf: 16.-19.08.2018

Lehrtrainer: Dirk W. Eilert

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: 08.-11.03.2018,
07.-10.06.2018 + 08.-11.11.2018**

Harz/Ilseburg: 14.-17.06.2018

Vertiefungsseminar wingwave®
imaginative Familienaufstellung/
Constellation Board: 05.-06.05.2018
Supervision für wingwave®-Coaches:
22.09.2018

Lehrtrainerin: Stefanie Jastram-Blume

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:
05.-08.04.2018 + 07.-10.06.2018,
13.-16.09.2018**

**wingwave®-Trainer-Ausbildung:
25.-29.06.2018**

**wingwave®-Vertiefungsseminar
Konfliktmanagement: 24.-25.03.2018**

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

München/Landshut/Willich/ Freiburg/Konstanz/München/ Ravensburg/Willich/Paris

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

**Termine: Freiburg: 05.-08.04.2018,
18.-21.10.2018**

Konstanz: 22.-25.03.2018 und auf Anfrage

**München: 08.-11.03.2018 + 26.-29.04.2018,
14.-17.07.2018 + 16.-19.08.2018,
11.-14.10.2018 + 22.-25.11.2018,**

**Vertiefungsseminar Gesundheitscoaching:
03.-04.05.2018**

**Ravensburg: 15.-18.03.2018 und
auf Anfrage**

Willich: 07.-10.07.2018 + 04.-07.10.2018

Paris: 24.-27.05.2018 + 20.-23.09.2018

Lehrtrainer: Reinhard Wirtz

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: wingwave®-Training:
12.-15.07.2018**

**wingwave®-Vertiefung: Imaginative
Familien- und Organisationsaufstellung:
21.-22.09.2018**

**wingwave®-Coach-Ausbildung:
12.-15.07.2018**

Lehrtrainer: Jan Schlegtehdal

Basel/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: 29.11.-02.12.2018

Romandie (CH): 16.-19.08.2018

**Zürich: 14.-17.03.2018 + 06.-09.06.2018,
19.-22.09.2018,**

**wingwave®-Vertiefungsseminar:
„Work-Health-Balance. Das Gesundheits-
wesen in der Arbeitswelt“: 14.-15.04.2018**

Lehrtrainer: Roger Marquardt

Zürich/Aarau (Schweiz)/ Salzburg (Österreich)

Dr. Ohnesorge Institut GmbH,
Ibelweg 18a, CH-6800 Zug,
Tel. +41 41 7632839,
office@dr-ohnesorge-institut.com,
www.dr-ohnesorge-institut.com

**Termine: Zürich: Wingwave®-
Vertiefungsseminar „Leadership“:
21.-22.07.2018**

**wingwave®-Coach-Ausbildung:
Aarau: Block 09.-12.08.2018**

**Termin Österreich:
Salzburg: Block 02.-05.08.2018**

Lehrtrainerin: Dr. Doris Ohnesorge



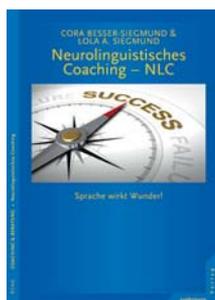
Vertiefungsseminare für wingwave-Coaches zu folgenden Themen:

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

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



Für Interessierte: alle Veröffentlichungen zum Thema



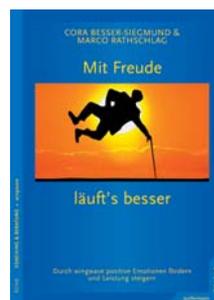
€ 26,-
ISBN 978-3-95571-446-8



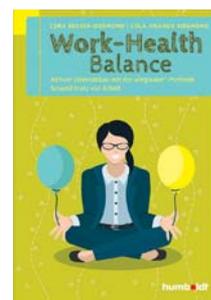
€ 25,-
ISBN 978-3-95571-415-4



€ 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

IM NÄCHSTEN HEFT

02 | 2018

SCHWERPUNKT



Angst? Ich doch nicht!

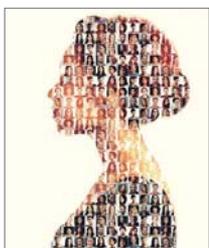
Wie gestalten wir unsere Beziehung zu einem lebenswichtigen Grundgefühl? Über Möglichkeiten des Umgangs mit der Angst.

THEMEN



Wir müssen reden

Die Pathologisierung von Angst und Phobie stiftet Schaden, meint ANDREA FRIEDRICH und plädiert für einen Dialog zwischen Therapeuten und Coaches.



Big Five der Persönlichkeitsanteile

Begegnung mit dem inneren Kritiker, dem inneren Beschützer, dem inneren Beobachter. Ein Interventionsvorschlag von BIRGIT BADER.



Im Rapport mit Schiff und Wellen

Die nächste Segel-Saison kommt bestimmt: CONSTANTIN SANDER wirft einen Blick auf die Seekrankheit aus der Sicht des NLP.



Heft 2/2018 erscheint am 30. April 2018

Anzeigenschluss für Heft 2/2018 ist der 29. März 2018.

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

Verlag:
Junfermann Verlag GmbH
Driburger Straße 24d
D-33100 Paderborn
Tel: 05251 1344-0
Fax: 05251 1344-44
E-Mail: infoteam@junfermann.de
www.junfermann.de
www.pkmagazin.de

Layout & Satz:
Junfermann Druck & Service GmbH & Co KG,
Paderborn
Druck:
M.P. Media-Print
Informationstechnologie GmbH
33100 Paderborn

© Junfermann Verlag GmbH
Paderborn 2018.
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, Photocase und pixabay:
PolaRocket, Travenian, 4x6, FangXiaNuo, PeopleImages, SilverV, time., bit.it, stock-colors, shironosov, kali9, shank-ali, ThatLovelyGirl, ALLVISIONN, Sandra Matic, Bozena_Fulawka, phanasitti, Coffee and Milk, DNY59, joyt, chinaface, 3D_generator, Maddy_Z, Romolo Tavani, fotomacher, skynesher

Dieser Ausgabe liegen folgende Beilagen bei:

- Sebastian Mauritz – Resilienz, Empathische Kommunikation
- Asanger Verlag

Lerne dich jetzt noch besser kennen!



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

DEEP IMPACT

MEHR WIRKUNG. MEHR KLIENTEN. MEHR FREIHEIT.

WWW.DEEPIMPACT.INFO