

PRAXIS KOMMUNIKATION

4
2025

ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE IN COACHING, TRAINING UND BERATUNG



PEOPLE PLEASING

Der stille Druck, es
allen recht zu machen



Erlernete Muster //

Genogrammarbeit und Familienbiografie

Echt statt perfekt //

Tipps gegen das Impostor-Syndrom

Happy im Job //

Führung & Emotionen





SAVE THE DATE!

wingwave CoachingCongress 2025

WINGTASTIC!

*Human Creativity
& Artificial Intelligence*

Hotel Hafen Hamburg 01. - 02.11.2025



Lola A. Siegmund
Vortrag und Moderation
wingwave Interventionen



**Cora Besser-Siegmund &
Harry Siegmund**
Vortrag und Moderation
wingwave Interventionen



Prof. Dr. Manfred Spitzer
Vortrag: Wie KI uns rettet und bedroht



Anke Paulick
Vortrag: KI Coaching -
was wir glauben, was wir wissen



Corinna Spaeth
Vortrag: KI und menschliche Kreativität
in der Arbeitswelt



**Oliver Rehbach &
Chris Bennet Bröker**
BRAINKINETIK –
Bewegung trifft mentale Stärke



wingwave.com

ICH STEHE NICHT MEHR ZUR VERFÜGUNG



© Verena Neuhaus

Dieser Satz ist ein Buchtitel¹, und als ich ihn das erste Mal bewusst wahrnahm, blieb er in meinem Kopf hängen wie ein Mantra.

In dieser Ausgabe beschäftigen wir uns mit „People Pleasing“, dem inneren Antreiber, es immer allen recht machen zu wollen. Mal ehrlich: Haben Sie sich nicht auch schon geärgert, wenn Sie vorschnell Ja gesagt haben, obwohl Sie eigentlich Nein meinten? Es ist ein Dilemma, denn wir Menschen sind soziale Wesen. Verbundenheit ist lebenswichtig. Stellen Sie sich vor, jeder einzelne wäre stets „ganz bei sich“ und würde nie Kompromisse eingehen. Das würde vermutlich schnell eskalieren. Wir suchen Konsens und Verbindung, und gelegentlich sagen wir dabei halbherzig und gegen unsere Überzeugung Ja.

Menschen, die sich hingegen ungeliebte Aufgaben aufhalsen lassen und jederzeit bereit sind, eigene Pläne hintanzustellen, fühlen sich schnell überlastet und unglücklich. Dazu kommen Selbstvorwürfe, weil sie wieder einmal „eingeknickt“ sind. Übermäßige Unterwürfigkeit signalisiert überdies, dass kein nennenswerter Widerstand zu erwarten ist – und so werden People Pleaser weiter „beladen“.

Mit People Pleasing verwandt ist das Impostor-Syndrom. Unsere Großeltern hätten es „das Licht unter den

Scheffel stellen“ genannt. Menschen mit diesem Glaubenskonstrukt sind oft sehr kompetent, haben aber kein Vertrauen in ihre Fähigkeiten und fühlen sich wie Hochstapler:innen, die jederzeit auffliegen könnten.

Hinter beiden Verhaltensweisen stecken Überzeugungen aus der Kindheit sowie ein tiefes Bedürfnis nach Harmonie und Anerkennung. Einer der „Glaubenssatz-Klassiker“ lautet „Ich bin nicht gut genug“. Wer seinen eigenen Wert anzweifelt, tut sich schwer damit, sich abzugrenzen oder souverän aufzutreten. Wer früh die Erfahrung gemacht hat, nur geliebt zu werden, wenn sie oder er kooperiert, empfindet das Entstehen für die eigenen Bedürfnisse möglicherweise als schroff und egoistisch.

Mithilfe von Coaching können sich People Pleaser bewusst machen, welche Überzeugungen sie blockieren und wie sie ihre Bedürfnisse kommunizieren. „Nein“ kann man wertschätzend sagen oder ein alternatives Angebot machen, mit dem sich alle gut arrangieren können. Es ist oft eine Überraschung, dass das Umfeld gar nicht so empört reagiert, wenn man am freien Samstag nicht beim Umzug helfen will. Im Gegenteil: Wer selbstbewusst seine Grenzen aufzeigt, erfährt oft sogar Anerkennung und wird als besonders authentisch wahrgenommen.

„Ich stehe nicht mehr zur Verfügung“: ein Satz, der den Fokus weglenkt von den Wünschen der anderen und ihn stattdessen auf das „Ich“ richtet. Es bedeutet Freiheit und Selbstbestimmung, andere nicht mehr über sich „verfügen“ zu lassen. Denn jedes Nein ist auch ein Ja – zu dir selbst!

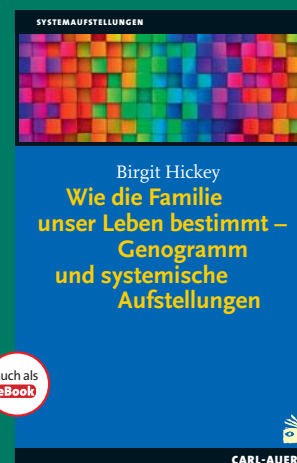
Herzlichst Ihre

Silke Schein

¹ Olaf Jacobsen: Ich stehe nicht mehr zur Verfügung. Wie Sie sich von belastenden Gefühlen befreien und Beziehungen völlig neu erleben. Olaf Jacobsen Verlag, 2021.

Wo hab ich das bloß her?

Genogrammarbeit
bei Carl-Auer



Mit 78 z. T. farbigen Abbildungen
359 Seiten, Kt, 2. Aufl. 2024 · 49,00 €
ISBN: 978-3-8497-0443-8

„Die Kombination aus Praxisbeispielen und Fachwissen macht das Buch zu einem Lesegenuss. Es ist beeindruckend, wie familienbiografische Genogrammanalysen vor oder in Kombination mit Systemaufstellungen wirken können. Respekt vor so viel Erfahrung!“

Prof. Dr. Claudia Osburg



Aus dem Französischen von Jutta Deutmarg
Mit einem Vorwort von Bruno Hildenbrand
192 Seiten, 14 Abb., Kt, 2024 · 39,00 €
ISBN: 978-3-8497-0427-8

„Für alle, die verstehen wollen, warum uns bestimmte Themen in unserem Leben begleiten – und wie wir diese Dynamiken transformieren können. Ein wichtiges Buch in einer Zeit, in der kollektive Aufarbeitung mehr denn je gefragt ist.“

Marisa Fellner, CosmosTerra.com



Carl-Auer Verlag

Auf carl-auer.de bestellt –
deutschlandweit portofrei geliefert!

IN DIESEM HEFT

04 | 2025

TITEL

08 Aus dem Schatten ans Licht

People Pleasing, Perfektionismus und Impostor-Syndrom – die tiefe Sehnsucht, gesehen zu werden.
VON DORIS CORNILS

14 Ja und Nein in der Balance halten

Abgrenzung ist wichtig – Hilfsbereitschaft und Empathie auch. Wie man bewusst und authentisch entscheidet. VON ULRIKE HENSEL

18 Klare Jas brauchen klare Neins

Stimmtraining kann helfen, Grenzen zu setzen.
VON FREDERIK BEYER

22 Empathisch. Klar. Authentisch. Wirkungsvoll.

Wie Coaching Führungskräfte mit People-Pleaser-Muster stärken kann. VON ANNA BASSE

26 „Nein“ ist ein ganzer Satz

Warum gesunde Grenzen kein Egoismus, sondern Gesundheitsvorsorge sind.
VON LISA HOLTMEIER

30 Nackt unter Nackten

Eine Liebeserklärung an das Impostor-Syndrom.
VON KARIN KIESELE

34 Strahle in deiner eigenen Farbe!

Wie Selbstzweifel uns zur Fremdbestimmung treiben – und wie wir uns daraus befreien.
VON RUTH MATTES

37 Bin ich fake, Albert Einstein – oder beides?

Das Impostor-Phänomen. VON KATHRIN SCHÜTZ

40 Gefangen im Gefallen-Wollen

Wie Genogramme helfen, erlernte Muster zu erkennen und zu durchbrechen. VON ANNE KRÄMER

44 Klartext statt Kuschelkurs

Warum ehrliche Worte oft hilfreicher sind als höfliches Schweigen. VON ALINE PELZER

48 Heute schon Nein gesagt?

Gute Gründe, wieso People Pleasing keine kluge Strategie ist. VON TIM ONG



08 Aus dem Schatten ans Licht



34 Strahle in deiner eigenen Farbe!



44 Klartext statt Kuschelkurs



48 Heute schon Nein gesagt?



58 Energiequelle und Wachstumsmotor positive Emotionen



72 Sichtbarer mit System

51 Das stille Bedürfnis, gemocht zu werden

Pferdegestütztes Coaching hilft, tief liegende Muster zu erkennen und das Selbstwertgefühl zu stärken. VON TANJA GRUBER

54 Die Falle der Gefälligkeit

Warum People Pleasing uns klein hält – und wie wir uns daraus befreien. VON INGRID GERSTBACH

56 Klarheit oder/und Harmonie?

Mehr Nähe durch klare Kante. VON HORST LEMPART

THEMEN UND PRAXIS

58 Energiequelle und Wachstumsmotor positive Emotionen

Führungskräfte sollten ein Milieu kreieren, in dem Mitarbeiter:innen Glück und Zufriedenheit erfahren.

VON ELKE KATHARINA MEYER, FRANK NESEMANN UND THOMAS ACHIM WERNER

64 Große Visionen aus der Villa Kunterbunt

Was Pippi Langstrumpf uns über kreatives Denken lehrt. VON PETRA UND RALF DANNEMEYER

COACHINGIMPULSE

68 Neurowissenschaftliche Grundlagen des Unbewussten

Warum wir fühlen, bevor wir verstehen. VON ALICA RYBA

72 Sichtbarer mit System

So assistiert KI Ihr Aufgabenmanagement als Coach. VON MIA QUICK

78 Wenn „nett“ nicht reicht

Die stille Selbstverleugnung hinter der Gefälligkeit. VON MARION BREDEBUSCH

82 Bitte klopfen!

EFT-Klopfakupressur als einfache Hilfe zur Selbsthilfe für Körper und Geist. VON BIRGIT FRANKE

SERVICE

01	Editorial	88	Trainerprofile
04	Whiteboard	90	Seminarangebote
06	News	92	Vorschau
86	Bücher	92	Impressum

MOMENTAUFNAHME ///

© Joanna Sionkowski



„Emotionale Gewalt sieht man nicht. Keiner hat auf der Stirn stehen: Ich verhalte mich dysfunktional.“

Annika Felber, Pädagogin und Psychologin, im FAZ-Interview zum Thema „toxische Familienbeziehungen“. 14.05.2025



„Wir sollten nicht vergessen: Einsamkeit kann jede und jeden treffen – in jeder Lebensphase. Doch ebenso gilt: Jede und jeder von uns kann Teil der Lösung sein.“

Katharina Schulz, erste Einsamkeitsbeauftragte in Deutschland in Berlin, im Interview mit dem SWR.



„In dysfunktionalen Familiensystemen wirkt die gesündeste Person wie das Problem. Sie durchbricht alte Muster und verursacht Reibung. Andere fühlen sich provoziert, nicht weil du falsch bist, sondern weil dein Wachstum ihren Stillstand spiegelt.“

@psychologie.zum.mitnehmen

„Du bist nicht auf der Welt, um die Erwartungen anderer zu erfüllen.“

Fritz Perls

INTERVIEW //////////////////////////////////////



© Uwe Gemar

Der „schönste Beruf der Welt“

Petra und Ralf Dannemeyer haben im Trainerberuf ihre Erfüllung gefunden. Mit ihrem neuen Buch „Train the Trainer“ möchten sie Trainer:innen dabei unterstützen, die eigene Persönlichkeit strahlen zu lassen und den Raum für echte Entwicklung und nachhaltiges Lernen zu öffnen.

■ Was macht für Sie eine:n gute:n Trainer:in aus?

Ralf Dannemeyer (R.D.): Ein guter Trainer ist fachlich top. Er liebt die Menschen, glaubt an ihr Veränderungspotenzial, strahlt Charisma aus und stellt Resonanz her. Gute Trainer wecken und fördern bei ihren Teilnehmenden deren Wahrnehmungs-, Veränderungs- und Handlungsflexibilität. Sie sind Lehrer, Coach, Geschichtenerzähler und manchmal auch Clowns.

Dr. Petra Dannemeyer (P.D.): Für mich zählt zudem, dass die Teilnehmer:innen essenzielle neue Erkenntnisse gewinnen. Das erfordert mitunter, sie aus ihrer Komfortzone herauszuholen. Eine gute Trainerin wirkt dabei mitunter unbequem.

■ Warum ist Trainer:in für Sie der „schönste Beruf der Welt“?

R.D.: In unseren Trainings sind die Teilnehmer motiviert, gut gelaunt, sie entwickeln sich weiter und haben so ein Strahlen in den Augen. So definiere ich Seminarerfolg – und das ist für mich wundervoll.

P.D.: Für mich ist es die Vielseitigkeit. Kein Seminar gleicht dem anderen – Menschen bringen unterschiedliche Landkarten mit. Das hält neugierig und flexibel. Die Überraschungen machen unseren Beruf so spannend.

■ Die Berufsbezeichnung „Trainer“ ist nicht geschützt. Was sollte eine solide Trainerausbildung beinhalten?

P.D.: Persönlichkeitsentwicklung und Reflexion sind essenziell. Dazu kommen Methodenvielfalt, Kenntnisse der Neurodidaktik, der Lernpsychologie, der Seminardramaturgie und der Gruppendynamik.

R.D.: Die Ausbildung sollte einem Qualitätsmanagement durch einen Berufsverband mit einem zertifizierten Curriculum unterliegen. Viele selbsternannte Trainer haben bei Lichte besehen gar keine Ausbildung und nehmen den Mund sehr voll. Das ist problematisch.

■ Wie wichtig ist Persönlichkeitsentwicklung für Trainer:innen?

P.D.: Sehr wichtig! Wir widmen diesem Thema in unserem Buch ein großes Kapitel. Eine Trainerin sollte ihre eigenen psychologischen Baustellen kennen, wissen, was sie triggern könnte und stets tolerant und liebevoll mit Teilnehmenden umgehen. Scheinbar „schwierige“ – für uns sind es anspruchsvolle – Teilnehmende dürfen sie nicht aus der Bahn werfen.

R.D.: Ein gesundes Selbstwertgefühl bei gleichzeitigem Respekt vor den Menschen und vor der Aufgabe sind wichtig. Sonst wird ein Seminar leicht zur Selbstdarstellungsbühne des Trainers.

Petra & Ralf Dannemeyer: Train the Trainer. Kompendium für den schönsten Beruf der Welt. Junfermann, Paderborn 2025.

DENKMALANDERS

PK x Sandra Brauer: „Wenn Nein schwerfällt“ – Wie es uns gelingt, für uns einzustehen

Viele Menschen spüren ein tiefes Unbehagen, wenn sie ein Nein aussprechen sollen. Dahinter stecken oft soziale Normen und Glaubenssätze (siehe Bild).

Aus systemischer Sicht ist das Nein ein wichtiger Teil lebendiger Beziehungen. Denn jedes soziale System – ob Familie, Team oder Freundeskreis – lebt davon, dass alle Mitglieder ihre Grenzen kennen und mitteilen. Ein Nein bedeutet dabei nicht die Abwertung des anderen, sondern zeigt, welches Bedürfnis jemand in sich trägt und spricht eher für innere Klarheit. Das kann Mut und Vertrauen erfordern.

Vielleicht fürchten wir unbewusst, dass wir als egoistisch oder unfreundlich wahrgenommen werden oder dass es die Bindung gefährdet. Doch in Wahrheit kann ein ehrliches Nein sogar die Beziehung zueinander stärken: Es schützt vor unausgesprochenem Groll und stiller Überforderung.

Die gute Absicht hinter dem Nein:

Oft geht es nicht darum, dem Gegenüber etwas zu verweigern. Sondern darum, Verantwortung für das eigene Wohlbefinden zu übernehmen – und damit langfristig die Beziehung gesund zu halten. Wer immer nur Ja sagt, verliert sich selbst aus dem Blick. Wer Nein sagen kann, bleibt in echtem Kontakt.

Impuls zur Reflexion:

- Was befürchte ich, wenn ich Nein sage?
- Was möchte ich stattdessen bewahren?
- Wie würde es sich anfühlen, wenn mein Gegenüber meine Grenze respektiert?

Freundliche Klarheit ist kein Egoismus. Sie ist der Wunsch nach authentischen, wahrhaftigen Beziehungen, in denen wir uns einander zumuten und lernen dürfen, unsere Bedürfnisse miteinander auszuhandeln.

Sandra Brauer ist Diplom-Kauffrau und seit 2017 selbstständig als Systemische Beraterin (DGSF-zertifiziert), Stressmanagement-Trainerin und Prozessbegleiterin in der digitalen Transformation.
www.sandrabrauer.de



© privat

KRAFTSTOFF



© Carmen Yasmin Hoffmann

Selbstliebe und Selbstfürsorge für Coaches von Karin Kiesele

Kaleidoskop und Lichterspiel – Farben feiern das Leben!

Blicken wir auf leuchtendes Rot, kann das unseren Puls erhöhen, während sanftes Blau wie eine kühle Brise die Gedanken beruhigt und fröhliches Gelb uns neu motiviert. Farben sind einfach da – und doch wecken sie Gefühle, beschwören Erinnerungen herauf und steigern unsere Leistungsfähigkeit. Sie sind Geschenke des Lichts: Für wenig oder gar kein Geld zu haben, aber kostbar, weil sie unsere Welt lebendig machen.

Wie wäre es, wenn wir ab und zu ganz bewusst in Farbwelten eintauchen, die uns guttun? Wir können unsere Umgebung gezielt mit Farben aufladen: Ein Zimmer in beruhigendem Grün, Accessoires in sonnigem Orange oder ein Notizbuch in inspirierendem Türkis – kleine Farbpunkte, die uns täglich stärken.

Bei einem bunt gedeckten Teller beginnt der Genuss schon vor dem ersten Bissen. Farbenfrohes Essen wirkt nicht nur appetitanregend, sondern hebt auch unsere Stimmung und stärkt unser Wohlbefinden. Pampelmusen in Pink, saftiges Grün von Spinat oder Brokkoli und peppig gelbe Paprika – jede Farbe verheißt knackige Vitamine, Mineralstoffe und Antioxidantien.

Farben erinnern uns daran, dass wir unsere Welt gestalten können – gönnen Sie sich einen kleinen Farbkleck, und erfrischen Sie Körper und Geist in der sommerlichen Hitze. Malen Sie sich Ihr Leben bunt und schön. Unsere Welt braucht mehr Farbe!

www.karin-kiesele.de



PERSÖNLICHKEITSPSYCHOLOGIE

Wer einmal lügt ...

Eine aktuelle Studie der Max-Planck-Gesellschaft unter der Leitung von Isabel Thielmann zeigt, dass sich unehrliches Verhalten über die Zeit stabilisieren kann – besonders wenn kein Risiko besteht, entdeckt zu werden. Personen, die in einer Situation einmal gelogen haben, tun dies mit hoher Wahrscheinlichkeit auch erneut – zumindest unter vergleichbaren Bedingungen. Die Experimente erlaubten den Teilnehmenden, durch unauffällige Falschaussagen einen Bonus zu erhalten, ohne das Risiko, beim Lügen entdeckt zu werden.

Neurowissenschaftliche Untersuchungen belegen, dass die emotionale Reaktion auf das Lügen mit jeder Wiederholung schwächer wird, was künftiges Lügen erleichtert. Persönlichkeitsmerkmale (aus dem HEXACO-Persönlichkeitsmodell) wie *Ehrlichkeit-Bescheidenheit* senken die Neigung zum Lügen, während *Impulsivität* sie erhöht. Auch bei Kindern ist die Tendenz zu schummeln relativ stabil.

► Quelle: www.mpg.de; DOI: <https://doi.org/10.1037/pspp0000540>

SOZIALWISSENSCHAFT

Vertrauen fördert ein längeres und gesünderes Leben

Menschen, die anderen und Institutionen stärker vertrauen, berichten von höherem subjektivem Wohlbefinden – einem wichtigen Faktor für Lebensqualität, Gesundheit und Langlebigkeit. Laut einer Meta-Analyse der American Psychological Association mit Daten von über 2,5 Mio. Teilnehmenden aus 6 bis 84 Jahren verstärken sich Vertrauen und Wohlbefinden zudem gegenseitig.

„Vertrauen ist entscheidend dafür, wie glücklich und zufrieden Menschen sind – besonders Kinder, Jugendliche und ältere Erwachsene profitieren“, erklärt Prof. Dr. Catrin Finkenauer von der Utrecht University. Subjektives Wohlbefinden misst, wie Menschen ihr eigenes Leben einschätzen – unabhängig von äußeren Faktoren wie Einkommen oder Bildung.

Langzeitdaten zeigen: Wer mehr vertraut, ist zufriedener, und wer sich wohler fühlt, entwickelt mehr Vertrauen. Vertrauen verbindet Beziehungen, Gemeinschaften und Gesellschaften. Es kann nicht erzwungen werden, sondern muss verdient werden – durch Familien, Schulen und Regierungen, die verlässliche Rahmenbedingungen schaffen und Medienkompetenz fördern.

► ResearchGate, DOI:10.1037/bul0000480



CARTOON



PODCAST-TIPP

Das Leben des Brain

Wer das Gehirn versteht, versteht die Welt besser – und sich selbst! Das Leben des Brain informiert dich jeden Freitag über aktuelle Erkenntnisse, neurowissenschaftliche Fun Facts und hartnäckige Mythen rund um unser Gehirn. Glaubwürdig, seriös, unterhaltsam. Mit Gehirnexperte und Journalist Bent Freiwald.

ROSENBERGS WEISHEIT



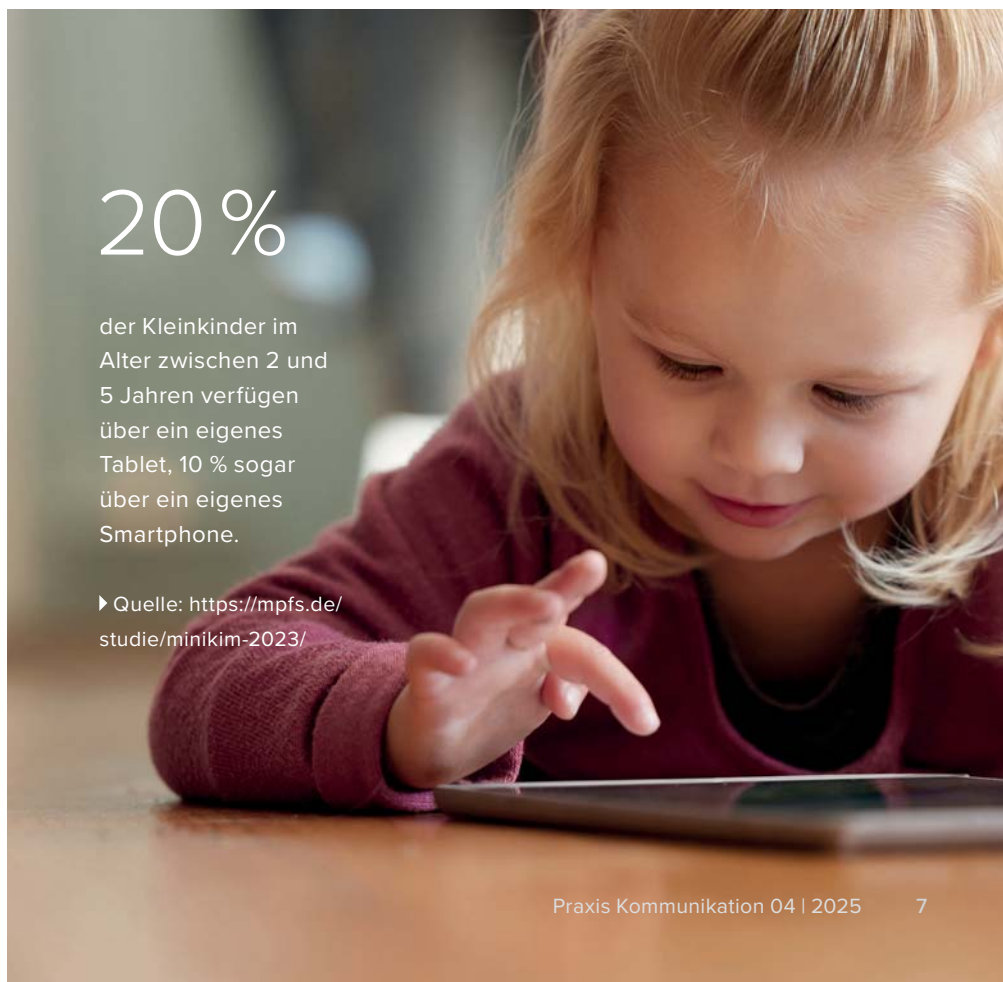
„Depression ist die Belohnung fürs Bravsein.“

Marshall B. Rosenberg (1934–2015), Begründer der Gewaltfreien Kommunikation, betonte, wie entscheidend unsere Sprache für die Fähigkeit ist, einfühlsam zu bleiben.

20 %

der Kleinkinder im Alter zwischen 2 und 5 Jahren verfügen über ein eigenes Tablet, 10 % sogar über ein eigenes Smartphone.

► Quelle: <https://mpfs.de/studie/minikim-2023/>





AUS DEM SCHATTEN ANS LICHT

People Pleasing, Perfektionismus und Impostor-Syndrom –
die tiefe Sehnsucht, anerkannt und gesehen zu werden.

VON DORIS CORNILS

Die psychologischen Verhaltensphänomene People Pleasing, Perfektionismus und Impostor-Syndrom weisen zentrale Gemeinsamkeiten auf: Menschen, die davon betroffen sind, vereint ein tiefes Bedürfnis, anerkannt und als individuelle Persönlichkeit gesehen zu werden. Neben weiteren Übereinstimmungen existieren zwischen den drei erlernten Verhaltensmustern auch Unterschiede. Um als Coach, Berater:in oder Therapeut:in betroffene Menschen professionell zu unterstützen, ist es zielführend, sich sowohl mit den Gemeinsamkeiten als auch mit den Unterschieden hinsichtlich der Symptome, Ursachen und Auswirkungen vertraut zu machen.

Welche Spezifika und welche Gemeinsamkeiten kennzeichnen People Pleasing, Perfektionismus und das Impostor-Syndrom? Wo liegen die Ursachen für die Verhaltensmuster und welcher Einfluss geht von sozialen Medien und der Erwerbsarbeitswelt aus? Auf diese und weitere Fragen gehe ich in diesem Beitrag ein. Auf der Grundlage des Modells über psychologische Grundbedürfnisse nach Edward L. Deci und Richard M. Ryan (2000) verdeutliche ich, dass Betroffene bemüht sind, ihre Grundbedürfnisse zu erfüllen, und ihnen dies gleichsam aufgrund der erlernten Verhaltensweisen nicht gelingt. Der Beitrag schließt mit Empfehlungen ab, um aus dem Schatten von People Pleasing, Perfektionismus und Impostor-Syndrom ans Licht zu treten.

Psychologische Grundbedürfnisse

Die Theorie der psychologischen Grundbedürfnisse nach Deci und

Ryan ist Bestandteil der Positiven Psychologie, der Wissenschaft vom gelingenden Leben. Auf der Grundlage ihrer Forschungsarbeit wiesen die beiden Wissenschaftler nach, dass die Erfüllung der drei psychologischen Grundbedürfnisse *Autonomie*, *Kompetenz* und *Bindung* die Voraussetzung für Wohlbefinden, persönliche Weiterentwicklung und das Erleben von Ganzheitlichkeit ist. Ihre Nichterfüllung kann hingegen zu psychischen und körperlichen Erkrankungen beitragen.

Autonomie: das Bedürfnis nach Selbstbestimmung und eigenverantwortlichem Handeln. Entscheidungen selbstbestimmt treffen und Handlungen nachgehen, die im Einklang mit den eigenen Werten, Bedürfnissen und Interessen stehen. Bei Nichterfüllung kommt es zu Kontrolle, Zwang und Fremdbestimmung.

Kompetenz: das Bedürfnis nach (Selbst-)Wirksamkeit und persönlicher Weiterentwicklung. Sich als wirksam erleben, Erfahrungen erfolgreich bewältigen und sich weiterentwickeln. Bei Nichterfüllung kommt es zu Hilflosigkeit und Ohnmacht.

Bindung: das Bedürfnis nach Bindung, sozialen Beziehungen und Verbundenheit. Sich mit anderen verbunden fühlen und soziale Zugehörigkeit erleben. Bei Nichterfüllung kommt es zur Isolation.

Was Menschen, die von People Pleasing, Perfektionismus oder Impostor-Syndrom betroffen sind, vereint, ist eine tiefe Sehnsucht nach der Erfüllung dieser psychologischen Grundbedürfnisse. Ihr Verhalten kann meines Erachtens als dysfunktionaler Versuch zur Realisierung ihrer psychologischen Bedürfnisse aufgefasst werden. Jedoch führen

Der Wunsch nach Zugehörigkeit ist mit dem Preis der Selbstaufgabe verbunden.

ihre Verhaltensdispositionen häufig zum Gegenteil: der Nichterfüllung ihrer Bedürfnisse. Dieses Paradoxon werde ich nachfolgend verdeutlichen.

People Pleasing: Bitte hab(t) mich lieb!

Menschen, deren Verhaltensweisen sich am People Pleasing orientieren, streben danach, von anderen gemocht zu werden. Entscheidungen treffen sie auf der Grundlage, ob anderen Menschen (people) ihr Verhalten gefällt oder gefallen könnte (pleasing). Sie unternehmen alles, um ihr Umfeld nicht zu verärgern und Menschen nicht gegen sich aufzubringen. Grenzen zu setzen, Nein zu sagen und eigene Bedürfnisse zu formulieren, fällt ihnen schwer. Sie werden als Jasager:innen oder Harmoniesüchtige wahrgenommen. Hinter der übermäßig ausgeprägten Hilfsbereitschaft und Freundlichkeit verbirgt sich der Wunsch, als „guter Mensch“ gesehen zu werden. Ihr Streben nach Anerkennung und ihre Suche nach Bestätigung verweisen auf einen geringen Selbstwert und eine tief empfundene Unsicherheit. Die eigenen Bedürfnisse zu formulieren, wird von ihnen als egoistisch empfunden und ist mit schlechtem Gewissen sowie Schuldgefühlen verbunden. Diese Menschen haben Angst vor Ablehnung, Verlassenwerden und Kritik.

Andrea fühlt sich gut, wenn sie anderen helfen kann und so oft wie möglich den Satz hört: „Was hätte ich nur ohne dich gemacht!“ In diesen Momenten fühlt sie sich wertvoll. Andreas Selbstwert ist davon abhängig, ob es ihr gelingt, die Bedürfnisse

von anderen zu befriedigen und deren Erwartungen zu erfüllen. Ohne die Anerkennung von außen zerbricht das dünne Eis ihres Selbstwertgefühls.

Menschen wie Andrea investieren viel Zeit in die Erfüllung ihrer psychologischen Grundbedürfnisse nach Bindung und Kompetenz. Wenn sie anderen Menschen helfen können und dafür positives Feedback erhalten, erleben sie kurzfristig eine gesteigerte Wirksamkeit und fühlen sich sozial anerkannt, was wiederum ihren Selbstwert stärkt. Über Andreas Verhalten liegt allerdings auch ein Schatten: Es ist mit der Erwartung verknüpft, Zuneigung zu erhalten. Der Wunsch, soziale Beziehungen und Zugehörigkeit zu erleben, ist mit dem Preis der Selbstaufgabe verbunden. Aufgrund der hohen Abhängigkeit von der Reaktion und der Bewertung durch andere vernachlässigen Menschen wie Andrea ihre Autonomiebedürfnisse und es gelingt ihnen nicht, ihre Grundbedürfnisse nach Bindung und Kompetenz selbstbestimmt und auf eine erfüllende Weise zu befriedigen.

Menschen mit People-Pleasing-Verhalten zeigen besonders häufig ein Streben nach Perfektionismus (Fehlerlosigkeit). Deshalb gilt es in der Coaching- oder Beratungspraxis gründlich zu prüfen, ob Perfektionismus als Bestandteil von People Pleasing vorliegt oder ob es sich um eine Reinform von Perfektionismus handelt.

Perfektionismus: Bitte seht, was ich alles leiste!

Petra liest ihre E-Mails, bevor sie diese versendet, mehrmals durch. Manch-

mal ist ihre Angst, Grammatik- und Rechtschreibfehler zu übersehen, derart groß, dass sie E-Mails über Nacht abspeichert und sie erst nach einer erneuten Überprüfung am nächsten Tag versendet.

Perfektionist:innen wie Petra streben stets nach fehlerfreien Leistungen. Sie haben unrealistisch hohe Erwartungen an sich selbst und oftmals auch an andere. Hinter ihrem ehrgeizigen und fleißigen Leistungsstreben steht das Bedürfnis, von anderen gemocht und anerkannt zu werden. Um Kritik zu vermeiden, versuchen diese Menschen, keine Fehler zu machen. Doch ihre starke Selbstkritik und ihre überhöhten Maßstäbe und Erwartungen an sich selbst verhindern, dass sie aus Erfolgen ein gestärktes Selbstwertgefühl entwickeln können.

Sie haben Probleme, mit Kritik, aber auch mit positiven Rückmeldungen umzugehen: Während sie sich Kritik tagelang zu Herzen nehmen, wehren sie Anerkennung häufig ab. Auch Perfektionist:innen haben Schwierigkeiten, ihre Bedürfnisse wahrzunehmen beziehungsweise haben sie nicht gelernt, nach ihren Bedürfnissen zu fragen, da sie eher daran gewöhnt sind, sich an äußeren Anforderungen statt an inneren Empfindungen zu orientieren. Menschen mit diesen dysfunktionalen Verhaltensdispositionen reden oftmals streng und abwertend mit sich selbst: „Wie konnte ich nur so dumm sein!“

Von Perfektionismus Betroffene neigen zur Kontrolle des eigenen Verhaltens und oftmals auch des Verhaltens von anderen. Folglich wird das Bedürfnis nach Autonomie häufig

nicht erfüllt. Gleichsam können sich Perfektionist:innen, die unternehmerisch oder auf anderen Wegen Hochleistungen erbringen, als erfolgreich und autonom empfinden. Menschen mit perfektionistischem Verhalten streben permanent danach, sich als kompetent und wirksam zu erleben. Der Preis für diese überhöhten Erwartungen und Leistungsanforderungen ist hoch. Perfektionist:innen leiden unter einem permanenten Optimierungsdruck, fühlen sich häufig frustriert und erschöpft.

Auch Menschen, die unter dem Impostor-Syndrom leiden, kennen das Gefühl oder den Gedanken, „nicht gut genug zu sein“. Während Erfolgserlebnisse bei Perfektionist:innen kurzfristig einen positiven Kick auslösen können, fehlt Menschen mit dem Impostor-Syndrom die Fähigkeit, Erfolge auf sich und ihre Leistungen zu beziehen.

Impostor-Syndrom:
Bitte schenkt mir (k)ein
bisschen Aufmerksamkeit!

Menschen mit dem Impostor-Syndrom leiden unter der ständigen Angst, als Hochstapler:in aufzufliegen. Die Angst, es könnte enttarnt werden, dass sie die Erfolge nicht verdient haben oder über die ihnen zugeschriebenen Kompetenzen nicht verfügen, begleitet sie tagtäglich.

Hugo hat einen herausragenden Studienabschluss und ist ein intelligenter junger Mann. Deshalb konnte er im Vorstellungsgespräch überzeugen. Seitdem Hugo die Stelle angetreten hat, lebt er im Dauerstress: Er kann

die erzielten Erfolge nicht auf sich, seine Leistungen und Kompetenzen beziehen. Deshalb malt er sich Gespräche und Meetings aus, in denen ihm eine fachliche Frage gestellt wird, auf die er keine Antwort hat, und in denen er als Hochstapler entlarvt wird. „Ich weiß und kann nicht genug!“ Selbstzweifel, Minderwertigkeitsgefühle und Ängste begleiten Hugos Alltag. Berufliche Erfolge verstärken seine Versagensängste, weil er davon ausgeht, dass sein Umfeld noch höhere Erwartungen an ihn stellt.

Vom Impostor-Syndrom Betroffene hängen, wie Perfektionist:innen auch, ihre Erwartungsmesslatte an ihre Leistungen immer höher und höher. Das hat bei beiden zur Folge, dass sich Versagensängste und Leistungsdruck verstärken. Während bei Perfektionist:innen positives Feedback schnell verhallt, können Menschen mit dem Impostor-Syndrom solches nicht als Bestätigung für die eigenen Fähigkeiten und Erfolge einordnen. Auch bei Menschen mit dem Impostor-Syndrom bleibt das Autonomiegrundbedürfnis unerfüllt. Weil auch sie von den (befürchteten) Reaktionen und Bewertungen von anderen Personen abhängig sind, befinden sie sich überwiegend in der Fremd- statt in der Selbstbestimmung. Doch auch die Befriedigung der psychologischen Grundbedürfnisse nach Bindung und Kompetenz ist erheblich beeinträchtigt. Obgleich alle drei Verhaltensdispositionen mit einer stark eingeschränkten Befriedigung der psychologischen Grundbedürfnisse verbunden sind, scheint die Nichterfüllung beim Impostor-Syndrom am

stärksten ausgeprägt zu sein. Die Ursachen für die drei Verhaltensmuster sind hingegen ähnlich.

Gesellschaftliche, familiäre und mediale Ursachen

Alle drei Verhaltensmuster werden auf negative Erfahrungen in der Kindheit zurückgeführt. Hierbei kann es sich um ausgeprägt kritische erste Bezugspersonen handeln, um Eltern, die ihre Kinder überfordert oder ihnen vermittelt haben, nicht gut genug zu sein. Häufig spielen auch Vergleiche mit anderen, zum Beispiel mit Geschwistern, und/oder überhöhte Leistungserwartungen eine Rolle. Allen gemeinsam ist die Erfahrung, dass kindliche Bedürfnisse und Leistungen nicht ausreichend gesehen und anerkannt wurden sowie Kinder nicht als individuelle Persönlichkeit wertgeschätzt oder gewürdigt wurden. Dies trägt zur Schwächung des Selbstvertrauens und -wertes sowie zur Etablierung von Gefühlen wie Verunsicherung, Unzulänglichkeit, Minderwertigkeit, Ohnmacht etc. bei. Letztlich zeigt sich für alle drei Dispositionen der folgende Zusammenhang: Frühere unsichere Bindungserfahrungen und überfordernde Erwartungen haben eine gesunde und stabile Entwicklung der psychologischen Grundbedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und Bindung behindert.

Zu weiteren zentralen Einflussfaktoren für eine Disposition zum People Pleasing, Perfektionismus und Impostor-Syndrom zählen außerdem gesellschaftliche Rollenerwartungen sowie stetig steigende Leistungsanforderungen in der Arbeitswelt und

in den sozialen Medien. Laut der Studie „Mikropolitik und Aufstiegskompetenz“ (2012) gehört die Fähigkeit, sich selbst positiv darstellen zu können, zu den wichtigsten Karriere- und Aufstiegskompetenzen. Selbstdarstellung zählt auch zu den Top-Skills in der Social-Media-Welt. Das Streben nach innerer und äußerer Perfektion und Leistungsfähigkeit unterliegt einer permanenten Selbstoptimierungslogik: Sichtbarkeit und Selbstinszenierung sind auf Social Media nicht mehr ein „nice to have“, sondern ein „must do“. Der zunehmende gesellschaftliche und mediale Druck nach perfektem Aussehen führt, so das

Deutsche Ärzteblatt, dazu, dass die Nachfrage nach Schönheitsoperationen bei jungen Menschen deutlich angestiegen ist. KI-generierte sowie mit Filtern bearbeitete Foto- und Videoinhalte, unseriöse „Coaches“, die versprechen, mit den „richtigen“ Social-Media-Strategien für Reichweite und Sichtbarkeit über Nacht zu sorgen, sowie die mediale Idealisierung von Makel- und Alterslosigkeit, das Streben nach einer „perfekten“ Persönlichkeit und permanent steigende Leistungsanforderungen der Arbeitswelt fördern täglich den sozialen Vergleich mit anderen, und dies verstärkt bei entsprechender Disposition auch

Perfektionismus, People Pleasing und das Impostor-Syndrom.

Was bei alledem auf der Strecke bleibt, aber für betroffene Menschen heilsam ist, sind Fragen, die „back to the roots“ führen: Wer bin ich? Was macht mich als Persönlichkeit aus? Was sind meine Stärken? Was sind meine Bedürfnisse, wie nehme ich sie wahr und wie kommuniziere ich sie? ■

Empfehlungen, um aus dem Schatten ans Licht zu treten

Mit den abschließenden Empfehlungen richte ich mich sowohl an betroffene Menschen als auch an Coaches, Therapeut:innen und Berater:innen für ihre berufliche Praxis.

1. Differenzieren Sie zwischen Perfektionismus, People Pleasing und Impostor-Syndrom. Handelt es sich um eine Rein- oder um eine Mischform?
2. Erkennen Sie die Ursachen und machen Sie (sich) bewusst, dass es sich um äußere (destruktive) Einflussfaktoren handelt, die zu der Verhaltensdisposition geführt haben.
3. Erkennen Sie, dass es sich um sozial erlerntes Verhalten handelt, das verändert werden kann.
4. Identifizieren Sie negative Glaubenssätze und Grundüberzeugungen und lernen Sie, neu über sich nachzudenken.
5. Machen Sie sich oder Ihre Klient:innen mit den psychologischen Grundbedürfnissen vertraut.
6. Lernen oder vermitteln Sie die Wahrnehmung, Anerkennung und Erfüllung von (Ihren) Bedürfnissen.
7. Festigen Sie persönliche Charakterstärken und Ressourcen und entwickeln Sie Achtsamkeit für die hinter den Verhaltensdispositionen verborgenen Qualitäten und Fähigkeiten.
8. Beschäftigen Sie sich mit (Ihrer) Kritikfähigkeit.
9. Üben Sie, Nein zu sagen und Grenzen zu setzen.
10. Ermutigen Sie (sich selbst), Neues auszuprobieren, um sich aus dem Schatten von People Pleasing, Perfektionismus oder Impostor-Syndrom zu befreien.



© privat

Doris Cornils

Dipl.-Sozialökonomin, hat zu dem Thema Mikropolitik, Führung, Aufstieg und Karriere geforscht und vielfach publiziert. Mit ihrem

Programm „Friedvoll-machtvoll!“ ist sie als Coach, Trainerin, Speakerin und Unternehmensberaterin für Organisationen, Führungskräfte, Teams und Mitarbeitende tätig.

<https://www.doriscornils.de/>

LITERATUR

Cornils, Doris; Mucha, Anna; Rastetter, Daniela (2012): Zur Bedeutung von mikropolitischen Kompetenz für den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen – am Beispiel der Handlungsfelder Unternehmenskultur und Selbstdarstellung. Gruppendynamik und Organisationsberatung, 2012, 43(3), S. 225–244

Deci, Edward L.; Ryan, Richard M. (2000). Das „Was“ und „Warum“ der Zielverfolgung: Menschliche Bedürfnisse und die Selbstbestimmung des Verhaltens. Psychological Inquiry, 11 (4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Deutsches Ärzteblatt (2023). Soziale Medien beeinflussen Schönheitsideal von Jugendlichen, 5. Mai 2023, abrufbar unter: <https://www.aerzteblatt.de/news/soziale-medien-beeinflussen-schoenheitsideale-von-jugendlichen-9f30ce74-7bd7-4e85-8a84-59e56bc-b33ac>

DVNLP FACHTAGE 2025

GESUNDHEIT UND LANGLEBIGKEIT



25. + 26.
OKTOBER 2025
BONN



Am **25. und 26. Oktober 2025** laden die DVNLP Fachtage nach Bonn ein:
Zwei inspirierende Tage voller Impulse rund um **Gesundheit und Langlebigkeit**.
Freuen Sie sich auf spannende Keynotes von Consuelo Casula, Samira Mousa
und Damir del Monte sowie auf vielfältige Vorträge namhafter Expert*innen.

Für **Unternehmer*innen, Führungskräfte, HR-Profis, Coaches, Berater*innen**
und **alle**, die Gesundheit ganzheitlich denken. Jetzt dabei sein und Wissen,
Austausch & Praxis mit Tiefgang und Wirkung erleben.



[https://www.dvnlp.de/
veranstaltungen/fach-
tage-coaching-2025](https://www.dvnlp.de/veranstaltungen/fach-tage-coaching-2025)

Deutscher Verband
für Neuro-Linguistisches
Programmieren





JA UND NEIN IN DER BALANCE HALTEN

Abgrenzung ist wichtig – Hilfsbereitschaft und Empathie auch.
Wie man bewusst und authentisch entscheidet.

VON ULRIKE HENSEL

Viele Menschen, die mehr für andere tun, als es eigentlich für sie passt, fragen sich: „Wie kann ich es schaffen, öfter Nein zu sagen?“ Sie möchten gern selbstverständlicher und selbstsicherer die eigenen Interessen vertreten, nicht länger Nettsein vor Echtsein stellen, sich vor Überforderung schützen. Alles scheint eindeutig für mehr Abgrenzung zu sprechen. Aber ist konsequente Abgrenzung wirklich die Lösung? Schauen wir es uns genauer an.

In der Tat gibt es gewichtige Gründe für eine gute Portion Abgrenzung. Jeder Mensch hat nur begrenzt

Aufmerksamkeit, Zeit und Energie und muss deshalb damit vernünftig haushalten. Um eigene Projekte voranzubringen und ureigene Ziele zu verfolgen, ist es notwendig, darauf hinreichend fokussiert zu bleiben. Außerdem geht es natürlich darum, gut für seine Gesundheit und sein Wohlbefinden zu sorgen. Insofern ist ein Nein gegenüber anderen ein Ja zu sich selbst. Was das Zwischenmenschliche betrifft, sehe ich einen bedeutsamen Aspekt: Ein rechtzeitiges Neinsagen beugt einem inneren Groll vor, der sich sonst womöglich irgendwann in einem destruktiven Ausbruch entlädt oder im Untergrund beziehungszer-

setzend wirkt. Denn wer sich scheut, offen und klar die eigene Meinung zu vertreten und Grenzen aufzuzeigen, entzieht sich bewusst oder unbewusst auf andere Weise, geht innerlich auf Distanz, verschließt sich, wird unschwerflich aggressiv. Unmut und Widerwillen lösen sich nicht einfach in Luft auf. Besser also ein Gespür für die eigene Gefühls- und Bedürfnislage entwickeln, sie offen zur Sprache bringen und klare Aussagen machen.

Es spricht aber durchaus auch einiges für Entgegenkommen und Anpassung: Wir Menschen sind Gemeinschaftswesen mit sozialen Bedürfnissen wie Anerkennung, Verbundenheit

und Zugehörigkeit. Diese Bedürfnisse werden am ehesten in harmonischen Beziehungen erfüllt – und die basieren auf Geben und Nehmen. Zudem gehören Mitgefühl und Hilfsbereitschaft zu den handlungsleitenden Werten für sozial kompetente Menschen. Was mir auffällt: Vielfach wird es so gesehen, als würden Hilfsbereitschaft und Anpassungsbereitschaft einem Ignorieren der eigenen Bedürfnisse gleichkommen. Das stimmt nur teilweise. Denn es dient ebenfalls der Erfüllung eigener Bedürfnisse, wenn man für andere etwas tut. Laut Marshall B. Rosenberg ist das Bemühen, zum Wohlergehen anderer beizutragen, sogar ein zutiefst menschliches Bedürfnis. Die Freude, die man jemandem bereitet, wirkt schließlich in positiver Weise auf einen zurück. Ungut wird es nur, wenn eine beträchtliche Schiefelage entsteht, andere wichtige eigene Bedürfnisse ins Hintertreffen geraten, Anpassung deutlich mehr gelebt wird als Abgrenzung.

Mit einem Umschwenken von zu viel Nachgiebigkeit auf rigorose Abgrenzung würde man allerdings eine Einseitigkeit durch eine andere ersetzen und genauso wenig glücklich werden.

Sowohl-als-auch statt Entweder-oder

Einen sehr praxistauglichen Ansatz zum Umgang mit den beiden Polen Abgrenzung (Neinsagen) und Anpassung (Jasagen) finde ich in dem Modell des Werte- und Entwicklungsquadrats des Kommunikationspsychologen Friedemann Schulz von Thun. Der wesentliche Gedanke dabei ist, dass jede „Tugend“ in der

Übertreibung und ohne die ausgleichende Wirkung einer sogenannten „Schwestertugend“ sich leicht in eine „Untugend“ verwandelt. Die Übersteigerung wäre sozusagen „des Guten zu viel“. Abgrenzung würde zu Abschottung führen, Anpassung zu Selbstaufgabe. Schulz von Thun sagt im Buch *Kommunikation als Lebenskunst*: „Jede Tugend, jedes Ideal, jede menschliche Qualität, eben jeder Wert kann nur dann für das Leben konstruktiv werden, wenn er sich in einer Balance zu einer komplementären ‚Schwestertugend‘ befindet.“

Abgrenzung und Anpassung können als solche sich ergänzenden „Schwestertugenden“ gesehen werden. Es geht um ein Sowohl-als-auch, nicht um ein Entweder-oder. Die Qualität Abgrenzung (Ich-Betonung) erfährt einen Ausgleich durch die Qualität Anpassung (Du-Betonung) und umgekehrt. Ideal ist das flexible Gleichgewicht zwischen den beiden Qualitäten. In der Integration beider Qualitäten finden sowohl das Ich und als auch das Du Beachtung, was ein gedeihliches Wir ermöglicht. Das Entwicklungsziel ist also, moderate selbstfürsorgliche Abgrenzung und moderate einfühlsame Hilfsbereitschaft in eine stimmige Balance zu bringen.

So wichtig Neinsagen im Rahmen von Selbstbehauptung und Selbstfürsorge auch ist, wird man doch nie so weit gehen, anderen jegliches Entgegenkommen zu verwehren oder den Gemeinschaftssinn zu verlieren. Es geht also nicht darum, bei beliebigen Gelegenheiten häufiger Nein zu sagen, sondern entschieden Nein statt Ja zu sagen, wenn man ein Nein empfindet und es zum Selbstschutz braucht.

Nach dieser differenzierten Betrachtung und Einordnung des Strebens nach mehr Abgrenzung folgt nun eine Reihe von praktischen Empfehlungen zum überzeugten und überzeugenden Neinsagen.

Wie Neinsagen gelingt

Zuerst sich selbst klären

Eines meiner Lieblingszitate von Friedemann Schulz von Thun lautet: „Selbstklärung ist die Voraussetzung für eine klare und kraftvolle Kommunikation.“ Finden Sie heraus, was genau für Sie stimmig ist, was Sie wirklich wollen und was nicht. Man kann nur diejenigen Grenzen selbstsicher aufzeigen und gegebenenfalls verteidigen, von deren Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit man überzeugt ist. Eine genaue Bestimmung, wozu Sie Ja sagen (zu Ihrer Gesundheit, zu Ihrem Freiraum, zu Ihren Herzensangelegenheiten ...), stärkt Ihre Entschlossenheit und Überzeugungskraft im Neinsagen.

Sich kurzfassen

Haben Sie sich entschieden, andere in die Schranken zu weisen, einer Erwartung nicht zu entsprechen, ein Ansinnen oder ein Angebot abzulehnen, tun Sie das am besten klar und deutlich und mit einer knappen Begründung. Vermeiden Sie es, sich allzu wortreich zu erklären, sich zu rechtfertigen oder sich zu entschuldigen. Eine ausführliche Begründung würde Ihrem Gegenüber Anknüpfungspunkte für Gegenargumente bieten. Signalisieren Sie durch Ihre Formulierungen, dass

Vermeiden Sie es, sich allzu wortreich zu erklären, sich zu rechtfertigen oder sich zu entschuldigen.

es Ihnen ernst ist. Vermeiden Sie Relativierungen mit „eigentlich“, „eher nicht“ oder „lieber nicht“. Auch da würde Ihr Gegenüber einhaken. Ein schlichtes „Nein, das passt für mich nicht“, „Nein, das schaffe ich nicht“, „Nein, das will ich nicht“ oder „Nein danke, daran habe ich kein Interesse“ ist völlig ausreichend und wird am ehesten akzeptiert und respektiert.

Freundlich bleiben

Schroff und unfreundlich geäußert oder gekoppelt mit einem Vorwurf „Wie kannst du das nur von mir erwarten?“ wird das Nein sehr wahrscheinlich eine verärgerte und abweisende Reaktion hervorrufen, die Ihnen dann wiederum zu schaffen macht. Gelassen und vorwurfsfrei vorgetragen, als Ich-Botschaft formuliert, stehen die Chancen für eine ruhige und verständnisvolle Reaktion am besten. Garantiert ist sie jedoch nicht.

Die Reaktionen aushalten

Sie dürfen Ihrem Gegenüber ein Nein zumuten und darauf vertrauen, dass er oder sie damit fertig wird. Es ist nicht Ihre Aufgabe, Ihr Gegenüber vor Enttäuschung und Frustration zu bewahren. Nur erwarten Sie bitte nicht, dass das Nein ohne Gefühlsregung aufgenommen wird. Ihre Aufgabe liegt darin, die Gefühle da sein zu lassen (nicht abwerten und nicht wegre-den!) und die Missstimmung und die vorübergehend entstehende Distanz auszuhalten. Geben Sie Ihrem Gegenüber Zeit, sich mit Ihrem Nein zu arrangieren und für sich andere Lösungen zu finden.

Sich Bedenkzeit nehmen

Fühlen Sie sich nicht genötigt, immer sofort eine Antwort zu geben, wenn Sie jemand um einen Gefallen bittet, zu etwas einlädt oder Ihnen ein Angebot macht. Es ist völlig in Ordnung, sich für die Entscheidung Zeit zu nehmen. Sie können zum Beispiel sagen „Ich muss erst in meinen Kalender schauen“, „Ich möchte darüber in Ruhe nachdenken“, „Ich möchte das vorher mit XY besprechen.“ Fügen Sie hinzu, bis wann Sie Bescheid geben werden, und tun sie das dann zuverlässig.

Alternativen anbieten

Vielleicht passt ein eingeschränktes Nein: „Nein, nicht jetzt/heute/dieses Mal“ oder „Nein, nicht so“ mit anschließenden Gegenvorschlägen – dies allerdings nur, wenn Sie ehrlich dahinterstehen.

Bei der Wahrheit bleiben

Erfinden Sie möglichst keine Ausreden. Klug herausgegriffene Aspekte der Wahrheit erfüllen meist denselben Zweck. Ein Leitsatz kann sein: Sie müssen nicht alles sagen, was wahr und echt wäre, aber das, was Sie sagen, sollte wahr und echt sein. Damit werden Sie sich am wohlsten fühlen, weil sie ehrlich und authentisch bleiben.

Das Nein körpersprachlich unterstreichen

Eine Körpersprache, die nicht mit der verbalen Aussage übereinstimmt, entlarvt ein wackliges Nein. Eine leise Stimme, ein entschuldigendes Lächeln,

ein ausweichender Blick schwächen das Nein ab und machen es unglaublich unwürdig. Eine feste Stimme, ein ernster Gesichtsausdruck, ein direkter Blickkontakt, ein Kopfschütteln, falls nötig noch in abwehrender Geste hochgehaltene Hände unterstreichen das Nein.

Beim Nein bleiben

Selbst bei einem deutlichen Nein kann es sein, dass es nicht widerspruchsfrei hingenommen wird, vor allem, wenn Sie bisher häufig Zugeständnisse gemacht haben. Gegebenenfalls müssen Sie Ihr Nein wiederholen: „Wie ich schon sagte: Das möchte ich nicht!“ Lassen Sie sich nur in Ausnahmefällen umstimmen und nur dann, falls Sie es sich wirklich anders überlegt haben. Sonst würde das Ihr Gegenüber dazu einladen, bei den nächsten Malen wieder zu versuchen, Sie von Ihrem Nein abzubringen.

Ein falsches Ja widerrufen

Es ist Ihr gutes Recht, Ihre Meinung zu ändern und eine anfängliche Zusage zurückzunehmen. Sagen Sie beispielsweise: „Ich habe vorschnell Ja gesagt, ohne mir ausreichend Gedanken gemacht zu haben, was das für mich bedeutet. Ich kann leider nicht bei dem Ja bleiben, weil ...“. In diesem Fall braucht es eine etwas längere Begründung als bei einem Nein, das Sie von Anfang an aussprechen.

Proaktiv handeln

Handelt es sich um wiederkehrende Situationen, in denen Sie lieber Nein

Schenken Sie sich achtsame Momente.

- kostenloses Probelesen
- keine Portokosten
- Lieferung bequem nach Hause

Ihr exklusives
GRATIS EXEMPLAR

Jetzt einfach online oder per Telefon bestellen:

www.moment-by-moment.de/gratisexemplar

Tel.: +49 (0)40-386 66 63 38

Jetzt gleich bestellen!



Gönnen Sie sich inspirierende und bewusste Momente mit vielen praktischen Tipps für Ihren Alltag.

als Ja sagen möchten, ist es nützlich, im Voraus, quasi vorbeugend, klare Ansagen zu machen. Heben Sie in diplomatischer Weise den Teil hervor, zu dem Sie Ja sagen. Machen Sie von sich aus wohlüberlegte Angebote. Seien Sie möglichst anwesend, wenn Aufgaben verteilt werden, sodass Sie direkt mitbestimmen können, was davon Sie übernehmen.

Neues Verhalten zur Gewohnheit machen

Unsicherheiten und Befürchtungen gehen mit einer Verhaltensänderung einher. Das vermehrte Neinsagen wird insbesondere zu Anfang oft von einem schlechten Gewissen begleitet, was sich erst mit der Zeit legt. Die Motivation dafür, dennoch dranzubleiben, kann aus der Zuversicht erwachsen, dass mit dem neuen Verhalten letztlich eine Verbesserung im Leben zu erreichen ist. Keineswegs führt mehr Abgrenzung zwangsläufig zu ernststen Konflikten. Manches Mal wird souveränes Neinsagen sogar erstaunlich problemlos aufgenommen. Erste positive Erfahrungen liefern dann den An-

trieb, neue Verhaltensmuster zu etablieren. Mit der Zeit wird ein selbstbestimmtes, authentisches Handeln immer selbstverständlicher und die Beziehungen profitieren von einer gesunden Balance. ■



© privat

Ulrike Hensel

ist Sachbuchlektorin, Autorin und Coach für Hochsensible. Deren Erlebnisswelt kennt sie bestens aus zahlreichen

Kontakten und aus eigener Anschauung. Sie behandelt das Thema Hochsensibilität sachlich und neutral und verknüpft es mit dem der Kommunikation.
www.coaching-fuer-hsp.de



Zum Weiterlesen:

**Ulrike Hensel
Hochsensibel sein.
22 Impulse für einen guten
Umgang mit der eigenen
Hochsensibilität.
Junfermann, Paderborn 2023**



KLARE JAS BRAUCHEN KLARE NEINS

Harmonie durch Konflikt – oder wie Stimmtraining helfen kann, Grenzen zu setzen.

VON FREDERIK BEYER

Kürzlich kam eine Klientin mit dem Anliegen zu mir: „Ich kann nicht Nein sagen.“ Ich habe sie daraufhin spontan gebeten, einfach mal das Wort zu sagen: „Nein.“ – „Sehen Sie, Sie können es doch. Wo liegt also das Problem?“

Natürlich liegt es nicht an dem Wort „Nein“. Die Lautverbindung „Nein“ ist nicht schwerer auszusprechen als die Lautverbindung „Ja“. Und doch tun sich viele Menschen – zumindest in bestimmten Situationen – schwer damit. Warum?

Der Grund liegt auf der Hand. Ein „Nein“ ist riskant. Ich könnte abgelehnt, ausgegrenzt werden. Es könnte

Streit geben. Mein Gegenüber könnte sich zurückziehen und mich verlassen. Aus purer Konfliktscheu sage ich also lieber „Ja“, selbst wenn ich innerlich „Nein“ empfinde. Dieses Verhaltensmuster ist typisch für sogenannte People Pleaser. Mit entsprechenden Folgen. Denn nicht Nein sagen zu können bedeutet, immer Ja sagen zu müssen.

Ein Begriff, viele Facetten

People Pleasing zeigt sich in verschiedenen Spielarten. Es sind Facetten ein- und desselben Phänomens:

1. Es anderen recht machen wollen: nur ja keinen Konflikt riskieren!
2. Anderen gefallen wollen: damit ich weiterhin dazugehören darf!

3. Anderen helfen wollen: damit ich Lob und Anerkennung bekomme!

Eines haben alle People Pleaser gemeinsam: Sie stellen die Bedürfnisse der anderen über ihre eigenen. Sie sind überangepasst, beflissen, stimmen immer zu, beschwichtigen, scheuen den Konflikt. Mögliche Folgen: Erschöpfung, innere Leere, Burn-out.

Doch People Pleasing kommt oft mit einem weiteren Phänomen daher. Als Sänger, der jahrelang unter Auftrittsangst gelitten hat, kann ich davon ein Lied singen. Und in Dutzenden Coachings hat es sich für mich bestätigt: People Pleaser sind auch besonders empfänglich für Lampenfieber.

Pleasing verhindert Leading

Es lohnt sich also gleich aus mehreren Gründen, aus dem dysfunktionalen People Pleasing herauszufinden. Meine Klient:innen, meist Unternehmer:innen und Führungskräfte, können durch klare Jas und Neins:

- sich selbst besser behaupten
- wahrhaftiger mit anderen Menschen kommunizieren
- wirkungsvoller führen
- stressfreier vor und mit anderen Menschen reden
- persönliche Grenzen setzen und die eigene Integrität wahren.

Wege aus der Pleasing-Falle

Um aus dem People Pleasing herauszufinden, reichen aus meiner Erfahrung rein mentale, gesprächsorientierte Techniken nicht aus. People Pleaser haben ein reduziertes Selbstwertgefühl und übergehen ihre eigenen Bedürfnisse. Oft kennen sie ihre eigenen Bedürfnisse nicht einmal. Deshalb lege ich den Fokus auf Embodiment – die Wahrnehmung von Körper, Haltung, Bewegung, Stimme.

Bewusstheit durch Bewegung

Flankierend zum Stimmtraining/-coaching lege ich meinen Klient:innen mit Tendenz zum People Pleasing – und nicht nur diesen! – gern die Feldenkrais-Methode ans Herz. Denn hier geht es weder um Leistung noch darum, es allen recht zu machen. Die Bewegungen sind langsam. Die Grundhaltung im Feldenkrais ist offen, erforschend, mit absichtslosem Interesse für sich selbst und den eigenen Körper – und auch seine Grenzen!

Reflexion und Transfer

Im Anschluss an die Körper- und Wahrnehmungsübungen (s. Infokasten *Beispiel-Interventionen*) spreche ich mit den Teilnehmer:innen bzw. Klient:innen über das Erlebte. Ausgehend von den konkreten körperlich-

Drei Beispiel-Interventionen – geeignet für Gruppen-Workshops und 1:1-Coaching

1. Ich bin von Gewicht!

„Setze dich aufrecht und zugleich bequem hin. Sorge dafür, dass beide Füße vollen Kontakt zum Boden haben. Schließe nun deine Augen für eine Weile. Der Blick richtet sich wie von selbst nach innen, auf dich und deinen Körper.“

Gehe mit deiner Aufmerksamkeit zu deinen Füßen. Spüre den Kontakt deiner Füße zum Boden. Wie viel Gewicht ruht auf dem linken Fuß? Wie viel Gewicht ruht auf dem rechten Fuß?

Nun gehe mit deiner Aufmerksamkeit zu dem Kontakt deines Körpers zur Sitzfläche. Nimm wahr, wie du dein Gewicht anvertraust und abgibst in die Sitzfläche hinein.

Spüre dein Gewicht. Mache dir bewusst: „Ich habe Gewicht“, auch im übertragenen Sinne: „Ich bin von Gewicht, ich bin von Bedeutung“. Mache dir bewusst, dass du nichts dafür tun musst, außer zu sein. Dein Körper kann dich immer an diese Tatsache erinnern. [...]“

2. Ich nehme mir Raum!

Die Teilnehmer:innen stehen im Raum und sprechen gleichzeitig im Chor einen beliebigen kurzen Satz. Einmal ohne, dann mit seitlich gehobenen Armen. Beim zweiten Mal klingen die Stimmen durch mehr Einatemtendenz und Kehlkopfsenkung insgesamt voller, kräftiger. Teilnehmer berichten oft von mehr Fülle, Offenheit und Freiheit im Stimmklang.

Erkenntnis: „Wenn ich mir Raum nehme, klingt meine Stimme Raum füllend.“ Für People Pleaser besonders spannend: Jede:r Teilnehmer:in kann sich den eigenen Raum nehmen, ohne den Raum der jeweils anderen wegzunehmen.

Noch effektiver wird die Übung, wenn affirmative Sätze gesprochen werden, die genau das beschreiben, was ohnehin passiert, z. B. „Ich nehme mir Raum“, „Ich bin groß“, „Ich spreche kraftvoll“ ...

3. Grenzen setzen: Stopp!

Ich mache mit meinen Klient:innen zunächst ein paar Dehnungs- und Lockerungsübungen als Warmup. Dann folgen Kickbewegungen, jeweils mit Händen und Füßen. Die Kickbewegungen kommen dabei impulsartig aus dem Körperzentrum. Nun rufen wir einander wechselweise einsilbige Wörter zu: Los! Komm! Weg! Hey! Ich! Stopp! Ja! Nein!

Ziel ist es, die spielerische Freude an der Bewegung, der kraftvollen Stimme und der körperlichen Selbstbehauptung zu entdecken.

„Everybody's darling“

vs.

„Someone's enemy“

Es ist eine Binsenweisheit: Wir können es nicht allen recht machen. Und dennoch probieren wir es immer wieder. Da wir nicht *Everybody's Darling* sein können, wie wäre es, ab sofort einfach *Someone's Enemy* zu sein?

My pleasure!

Spielerisch zu mehr Selbstbehauptung

Übungen für mehr Spaß am Nein!

People Pleaser übergehen ihre Bedürfnisse. Bisweilen kennen sie sie gar nicht. Hier kann das Ausschlussverfahren hilfreich sein. Denn es ist oft leichter zu sagen, was man nicht will oder mag. Ich mag nicht: Motorradfahren, politische Extreme, Auberginen. Wie sieht es bei Ihnen aus?

1. **Ekel-Liste:** Was sorgt bei Ihnen für körperliches Unbehagen? Wovor ekeln Sie sich? Schreiben Sie mindestens 10 Dinge auf – und wehren Sie sich laut dagegen: „Nein, ich will keine Ratte als Haustier!“
2. **Dislike-Liste:** Erstellen Sie eine Liste mit Dingen, die Sie nicht mögen. Beginnen Sie mit 10 Lebensmitteln, die Ihnen nicht schmecken: „Vielen Dank, bitte keine Auberginen!“ oder „Ich hasse Grießbrei!“
3. **Not-to-do-Liste:** Welche Dinge tun Sie nicht bzw. wollen Sie nicht tun? Zum Beispiel: „Ich fahre nicht Motorrad!“ oder „Ich will nicht klettern lernen!“ Notieren Sie mindestens 10 Sätze und sprechen diese laut aus.
4. **Impro-Theater:** Schauspiel lebt vom Konflikt, vom Mit- und Gegeneinander der Figuren. Nutzen Sie die Bühne, um in Rollen zu schlüpfen und das Nein-Sagen spielerisch auszuprobieren. Spüren Sie die besondere Kraft der Selbstbehauptung. Vielleicht gar die Harmonie im Konflikt?

stimmlichen Erfahrungen biete ich ihnen Raum für Reflexion: Was bedeutet das für mich? Mein Verhalten? Meine Kommunikation? Was will ich künftig ändern?

Pleasing-Dilemma

In dieser Reflexionsphase stelle ich Fragen, mache Angebote, erzähle Geschichten, bisweilen auch meine eigene. Wie ich als Opernsänger auf den Applaus geschickt habe, abhängig von der Anerkennung des Publikums. Kritik? Kaum auszuhalten! Ich war der People Pleaser auf der Bühne. Gefangen im Dilemma von Sichzeigen-Wollen und zugleich der Angst vor dem Gesehen-Werden.

Manchmal wird es im Coaching philosophisch, ja spirituell: Ist ein Ja besser als ein Nein? Ist Harmonie besser als Konflikt? Und dann entdecken wir vielleicht Folgendes: Es geht nicht darum, Harmonie im Leben zu haben, sondern in Harmonie *mit dem Leben selbst* zu sein. Mit allem, was dazugehört: Licht und Schatten, Auf und Ab, Ja und Nein.

Harmonie durch Konflikt

Vielleicht erkennen mein:e Klient:innen: Wenn ich nur dem „Ja“ zustimme und das „Nein“ ausschließe, lehne ich einen Teil des Lebens ab. Ein volles Ja

Reflexionsfragen für Trainer:innen

1. Wenn es um die Qualität meines Seminars/Workshops geht: Wie viel und welche Bedeutung gebe ich dem Feedback der Teilnehmer:innen? Zu wie viel Prozent entscheide ich selbst, ob das Seminar „gut“ war? Wer hat die Deutungshoheit?
2. Von welchen Kund:innen fühle ich mich abhängig? Vielleicht weil es der größte Kunde ist und ich auf Folgeaufträge angewiesen bin?
3. Habe ich die innere Freiheit, Nein zu sagen zu Kundenanfragen? Gab es bereits Anfragen, die ich abgelehnt habe?
4. Was gewinne ich und was kostet es mich, wenn ich als Trainer:in bei einem inneren Nein dennoch Ja sage?

zum Leben umfasst beides. Harmonie, die auf Angst vor Konflikt basiert, ist keine echte Harmonie. Echte Harmonie hat kein Problem mit Konflikt. Im Gegenteil: Sie ist auf ihn angewiesen.

Pleasing im Trainerberuf

Doch was ist mit uns Trainer:innen und Coaches? Sind wir qua Ausbildung gefeit vor dem Bedürfnis, es allen recht zu machen? Ich bin überzeugt: Was das People Pleasing angeht, sind wir mindestens genauso gefährdet wie die Bühnenkünstler:innen. Wer will nicht den Teilnehmer:innen wirklich weiterhelfen, es den Klient:innen recht machen, echten Mehrwert liefern, sie unterstützen und begleiten – und dabei gutes Feedback, positive Evaluationen und Fünf-Sterne-Bewertungen bekommen?

Doch die Kehrseite: Sobald wir die Ziele unserer Klient:innen zu unseren eigenen machen, sind wir am Haken. Hören wir auf, das Ziel der Klient:innen zu hinterfragen, sind wir Erfüllungsgehilfen und Komplizen der inneren Nöte unseres Gegenübers. Schließlich könnte das Ziel unserer Klient:innen ja auch Teil des Problems sein, weswegen sie zu uns kommen? Als People Pleaser können wir unseren Klient:innen keine wirkliche Unterstützung sein. Möglicherweise schaden wir ihnen sogar. Sie brau-

chen einen kraftvollen Menschen, der sie beherzt mit dem Ungesehenen und Schmerzhaften konfrontieren und dabei das Beziehungsangebot aufrechterhalten kann.

Fazit: Sagen Sie beherzt Ja – auch zum Nein

Bewusste Wahrnehmung einerseits und mäßiges, aber regelmäßiges Üben andererseits erlauben allmähliche Entwicklung hin zu klaren Ja's und klaren Nein's – und damit zu weniger Pleasing und mehr Leading. Das wird auch deutlich hörbar.

Denn wer stimmig mit sich selbst verbunden ist, kann authentisch und kraftvoll sprechen. Und genau das ist der Beginn echter, resonanter Kommunikation. Es braucht ein großes, beherztes Ja – sowohl zum Ja als auch zum Nein. Für uns Trainer:innen wie auch für die, die wir trainieren. ■



© Andreas Pöcking

Frederik Beyer

Profi-Sprecher, Stimmtrainer, Autor. Frederik Beyer begleitet Menschen mit Impulsvorträgen, Seminaren, Einzelcoachings in

ihrem stimmlichen und persönlichen Wachstum. Seit Anfang des Jahres auch in seiner neuen Community „Erfolgsfaktor Stimme“. www.erfolgsfaktor-stimme.com.



EMPATHISCH. KLAR. AUTHENTISCH. WIRKUNGSVOLL.

Wie Coaching Führungskräfte mit People-Pleaser-Muster stärken kann.

VON ANNA BASSE

„Ich will es allen recht machen – und bleibe dabei selbst auf der Strecke.“

Dieser oder ähnliche Sätze begegnen mir häufig im Coaching mit Führungskräften, die sich als empathisch, teamorientiert und fürsorglich erleben – oft begleitet von dem Gefühl, den eigenen Ansprüchen als Führungskraft oder den Anforderungen Vorgesetzter nicht gerecht zu werden. Im Blick auf diesen inneren Konflikt erlebe ich immer wieder, wie hilfreich ein guter Coachingprozess für „People Pleaser“-

Führungskräfte ist. Er beginnt mit der Anerkennung: Diese Haltung ist kein Makel, sondern Ausdruck von Werten wie Verbundenheit, Verantwortung und Mitgefühl. Dabei ist Coaching für viele Klient:innen nicht nur Hilfe zur Bewältigung, sondern ein Wendepunkt: Sie beginnen, ihre empathische Führungspersönlichkeit als Qualität zu begreifen – und gestalten ihren Führungsstil bewusst aus.

Denn klar ist: Führung ist Beziehungsarbeit – und gerade Menschen mit einem hohen Maß an Einfühlungsvermögen bringen dafür wertvolle Voraussetzungen mit.

Viele Führungskräfte, insbesondere in mitarbeiterzentrierten oder sozialen Kontexten, erleben die Herausforderung, zwischen persönlichen Bedürfnissen und beruflichen Anforderungen zu balancieren. Gerade weibliche Führungskräfte berichten häufig von einem inneren Konflikt zwischen Fürsorglichkeit und Durchsetzungskraft. Dieser Artikel beleuchtet, wie Coaching dazu beitragen kann, innere Klarheit zu gewinnen und einen authentischen Führungsstil zu etablieren.

Coaches können helfen, innere Antriebe wie „Sei gefällig!“ oder „Vermeide Konflikte!“ zu erkennen und

durch neue, hilfreiche Glaubenssätze zu ersetzen. Durch gezielte Fragen und methodisches Vorgehen (z. B. Transaktionsanalyse, Systemische Strukturaufstellungen oder Wertearbeit) kann ein nachhaltiger Wandel eingeleitet werden. Entscheidend ist dabei, dass sich Klient:innen nicht „gegen“ ihre Art entwickeln, sondern in Richtung ihrer Stärken und Potenziale.

Als Coach diene ich zudem als Sparringspartnerin, um herausfordernde Gesprächssituationen vorzubereiten oder um Feedback-Mechanismen zu stärken. Gerade für People Pleaser ist es zentral, Grenzen klar zu kommunizieren und dabei empathisch zu bleiben.

Ein zukunftsfähiger Führungsstil braucht heute mehr denn je empathische, reflektierte Persönlichkeiten. Studien zeigen, dass psychologische Sicherheit, emotionale Intelligenz und kooperative Führung zentrale Erfolgsfaktoren sind. People Pleaser verfügen oft genau über diese Qualitäten – sie müssen sie lediglich bewusst in ihre Führungsrolle integrieren.

Dabei können Führungskräfte lernen, nicht nur „nett“, sondern klar und präsent zu führen. Der Schlüssel liegt im inneren Commitment zur eigenen Rolle, gepaart mit einem hohen Maß an Selbstfürsorge. Coaching begleitet diesen Weg individuell.

Ein erfolgreiches Leadership-Modell schließt heute unterschiedliche Persönlichkeitstypen ein – und ermutigt sie, ihren eigenen Stil zu entwickeln. Für Coaches ergibt sich daraus eine wichtige Aufgabe: Räume zu schaffen, in denen Führungskräfte ihre Herausforderungen reflektieren und neue Perspektiven gewinnen können.

Herausforderungen für People Pleaser in Führungsrollen

People Pleaser neigen dazu, Konflikte zu vermeiden, um Harmonie zu wahren. Das kann dazu führen, dass sie unangenehme Entscheidungen hinauszögern oder notwendige Feedbackgespräche nicht führen. Dazu fällt es ihnen oft schwer, Grenzen zu

setzen – und zwar in beide Richtungen, nämlich im Blick auf das eigene Team oder die nächsthöhere Ebene. Die Tendenz, es allen recht machen zu wollen, kann zu einer Überforderung und dem Gefühl, ständig verfügbar sein zu müssen, führen – eine Gefahr für die eigene Resilienz. Wenn eine Führungskraft ihren Selbstwert an die Bestätigung von außen knüpft, kann das Bedürfnis nach Anerkennung zu Perfektionismus, chronischem Jasagen und zu wenig Selbstfürsorge führen. Und dann kann die Angst, jemanden vor den Kopf zu stoßen oder falsch wahrgenommen zu werden, dazu führen, dass People Pleaser bei klaren Entscheidungen zögern oder zu wenig delegieren. Schließlich steht der Wunsch, gemocht zu werden, im Widerspruch zur Erwartung, als Führungskraft auch unangenehme, strategische oder direktive Maßnahmen umzusetzen.

Chancen und Potenziale von People Pleasern in der Führung

Beim Blick auf die Herausforderungen kommen die Chancen und Potenziale oft zu kurz und stellen gerade in Hinblick auf die wichtige Beziehungsarbeit einen großen Bonus dar: Führungskräfte mit dieser Persönlichkeit zeigen hohe Empathie und soziale Intelligenz.

Sie nehmen feine Zwischentöne wahr, können gut zuhören und reagieren sensibel auf die Bedürfnisse ihrer Teams – eine zunehmend gefragte Fähigkeit in der „New Leadership“-Kultur. Durch ihre Zugewandtheit und Kommunikationsfreude bauen sie stabile, vertrauensvolle Beziehungen auf – sowohl im Team als auch mit Vorgesetzten und Kund:innen. Dabei geht es ihnen nicht um eine „Ego-Show“, sondern um Teamorientierung, sie stellen oft das Wir über das Ich. Richtig eingesetzt, kann das zu kooperativen, gemeinschaftlich getragenen Entscheidungen führen. Dabei unterstützt auch die intrinsische Motivation, etwas „Gutes“ zu bewirken, was sie zu werteorientierten, sinnstiftenden Führungspersönlichkeiten macht. Und wie sich im

Coaching oft zeigt, haben People Pleaser eine hohe Reflexionsfähigkeit und hinterfragen sich selbst – eine gute Voraussetzung für Persönlichkeitsentwicklung, Coachingprozesse und wertebasierte Führung.

Im folgenden Fallbeispiel hatte ich die Freude, mit Maria (Name geändert), einer 41-jährigen Teamleiterin, zu arbeiten, die ihr Spannungsfeld zwischen Harmoniebedürfnis und Führungsrolle klären wollte. Maria beschrieb sich selbst als harmonie-

„Ich wollte immer, dass sich alle gesehen und gehört fühlen – aber irgendwann habe ich gemerkt, dass ich selbst dabei unsichtbar wurde.“

— anonymisierte Klientin,
mittleres Management,
IT-Branche

bedürftig, verständnisvoll und „immer auf Ausgleich bedacht“. Ihre Mitarbeiter:innen mögen sie und das erfüllte sie mit großer Freude und Zufriedenheit. Gleichzeitig fiel es ihr schwer, Erwartungen zu formulieren oder Fehlverhalten zu sanktionieren. Das führte dazu, dass Maria zunehmend an ihre Grenzen kam. Sie leistete regelmäßig Überstunden, übernahm Aufgaben, die sie eigentlich delegieren sollte („Das mach ich schnell mal selber!“), und ärgerte sich über mangelnde Eigenverantwortung im Team. Im Coaching wird deutlich: Sie vermeidet Konflikte, weil sie Angst hat, dann nicht mehr gemocht zu werden – eine typische People-Pleaser-Dynamik.

Im Coaching haben wir mit folgenden Ansätzen gearbeitet:

- Modell der „inneren Antreiber“ („Ich darf keine Enttäuschung sein“, „Nur wenn ich es allen recht mache, bin ich wertvoll“)
- Entwickeln von dazu gehörenden „Erlaubern“, die die Coachee in

■ PEOPLE PLEASING

ihrem Wertekontext bejahen kann (Beispiel: „Ich nehme wahr, auf welcher Ebene ‚Enttäuschung‘ vorliegt. Wenn ich feststelle, dass sich meine Mitarbeiter:innen über meine Rolle als Vorgesetzte nicht klar sind, dann ist es meine Aufgabe als Führungskraft, hier die notwendige Klarheit herbeizuführen: Es ist meine Aufgabe, Themen zuzuteilen und zu delegieren.“)

- Arbeit mit dem inneren Team (z. B. „die Gütige“ versus „die kluge Entscheiderin“)
- Ressourcen stärken durch eigene Aktivität: Feedback aus dem Team einholen, was sie tatsächlich an ihr schätzen

Als Ergebnis des Coachingprozesses entwickelte Maria ein klareres Führungsverständnis, lernte Nein zu sagen und erlebte, dass echte Wertschätzung nicht durch Selbstaufgabe entsteht, sondern durch Authentizität. Sie bleibt eine empathische Führungskraft – aber mit deutlich mehr Selbstachtung und Wirksamkeit.

Zum Abschluss ergänze ich dieses Fallbeispiel mit einigen **konkreten, bewährten Handlungsmustern**, die dabei helfen, in Balance zu kommen – ohne sich zu verbiegen:

1. „Klarheit ist Fürsorge“ – klare Kommunikation als Dienst am Team

Statt: Dinge durchgehen lassen, um niemanden zu kränken

Besser: Frühzeitig und respektvoll ansprechen, wenn Erwartungen nicht erfüllt werden

Muster: „Ich weiß, du gibst dir Mühe – und ich brauche hier dennoch mehr Verbindlichkeit.“

2. Gesunde Grenzen setzen – ohne Schuldgefühl

Statt: Ständig erreichbar sein und Aufgaben übernehmen

Besser: Verfügbarkeit klar definieren und „Nein“ als Teil der Führungsverantwortung begreifen

Muster: „Ich habe Vertrauen, dass du das selbst lösen kannst.“

3. Konflikte als Wachstumschance verstehen

Statt: Konflikte vermeiden und Harmonie sichern wollen

Besser: Konflikte als Entwicklungsmöglichkeit betrachten – für beide Seiten

Muster: „Ich möchte offen mit dir sprechen, auch wenn es vielleicht unbequem wird.“

4. Selbstfürsorge als Führungskompetenz leben

Statt: Eigene Bedürfnisse hintanstellen

Besser: Zeit für Regeneration und Reflexion einplanen – Vorbild sein in Sachen Work-Life-Balance

Muster: „Ich achte auf mich, damit ich gut für andere da sein kann.“

5. Verantwortung geben – statt alles selbst zu lösen

Statt: Probleme ausbügeln, um andere zu entlasten

Besser: Verantwortung im Team belassen und Vertrauen in die Lösungskompetenz zeigen

Muster: „Ich unterstütze dich gern – was wäre dein nächster Schritt, um das zu klären?“

6. Wertschätzung zeigen – ohne sich aufzuopfern

Statt: Liebe über Leistung oder Gefälligkeit definieren

Besser: Anerkennung auf Augenhöhe kommunizieren – mit klaren Rollen

Muster: „Mir ist wichtig, dass du dich gesehen fühlst – und ich achte auch auf mich.“

7. Sich selbst führen – durch regelmäßige Selbstreflexion

Dafür bietet sich eine fest terminierte wöchentliche Mini-Retrospektive an mit Fragen wie „Wofür war ich diese

Woche dankbar?“, „Wo habe ich mich überfordert gefühlt – und warum?“, „Was möchte ich nächste Woche anders machen?“.

Abschließend lässt sich sagen: Auch – oder gerade – als People Pleaser kann man kraftvoll, wirkungsvoll und erfolgreich führen. Entscheidend ist, diesen Weg bewusst zu gestalten – mit einem klaren Blick auf die eigenen Herausforderungen und Stärken, der mit professioneller Unterstützung einfacher gelingt. Denn die sehr hohe soziale Kompetenz macht diese Menschen zu empathischen, aufmerksamen und harmoniesensiblen Führungskräften. Allerdings sollten gerade diese Führungskräfte aufmerksam sein und Zeichen von Spannung wahrnehmen. Spätestens wenn das Gefühl von Überforderung oder gar Krankheit eine Reaktion unbedingt notwendig macht, hilft Coaching, ihre empathische Seite zu stärken, ohne aus dem Gleichgewicht zu geraten, und unterstützt sie dabei, Führung empathisch, klar, authentisch und wirkungsvoll zu leben. ■



© Julia Schwager

Mag. Anna Basse

ist zertifizierte systemische Coach für Führungskräfte und Teams. Sie begleitet Unternehmen, Führungskräfte und Teams in

Krisensituationen im Unternehmen und bietet Wege zu neuen strategischen Perspektiven.
www.anna-basse-consulting.de



Steinbeis
Mediation

ONLINE- AKADEMIE

MIT IMMER NEUEN UND AKTUELLEN IMPULSEN



IKOME
Online-Akademie



mit Prof. Dr. habil. Gernot Barth, Prof. Dr. Gerd Gigerenzer,
Sosan Azad und Jonathan Barth.

WISSEN SCHAFFT MÖGLICHKEITEN

- ➔ Lernen Sie mehr über Mediation, Konfliktmanagement, Konfliktanalyse und Verhandlungstechniken
- ➔ Kostenfrei
- ➔ Mit praktischen Tipps für Ihren Alltag





„NEIN“ IST EIN GANZER SATZ

Und ein Akt der Selbstfürsorge. Warum gesunde Grenzen
kein Egoismus, sondern Gesundheitsvorsorge sind.

VON LISA HOLTMEIER

Julia sitzt in einem Teammeeting. Die Projektleiterin bittet um Unterstützung beim nächsten Kundenworkshop. „Kann jemand übernehmen?“ Kurze Stille. Julia hebt die Hand, obwohl sie seit Tagen schlecht schläft und kaum mit ihren Aufgaben hinterherkommt. Später ärgert sie sich. Wieder Ja gesagt. Wieder über die eigenen Grenzen gegangen. Situationen wie diese erleben viele Menschen täglich. Sie nicken, übernehmen, springen ein – oft, obwohl sie innerlich etwas ganz anderes spüren. Viele reagieren reflexartig, statt innezuhalten. Denn ein Nein wirkt unbequem. Es könnte enttäuschen. Irritieren. Menschen wollen dazugehören. Sie fürchten Ablehnung, Schuldgefühle oder Streit. Also lächeln sie und sagen: „Na klar, mach ich.“ Dieses Verhalten hat einen Namen: People Pleasing. Es beschreibt Menschen, die es allen recht machen wollen – und dabei sich selbst vergessen. Die Mechanismen dahinter sind tief verankert. Und sie haben Konsequenzen. Für die Kommunikation – und für die Gesundheit.

Die Gesundheit leidet, wenn Grenzen fehlen

Wer seine Bedürfnisse regelmäßig übergeht, zahlt dafür oft einen hohen Preis – körperlich, psychisch und sozial. Die Auswirkungen zeigen sich nicht über Nacht, sondern schleichend. Viele berichten zuerst von Müdigkeit. Sie schlafen unruhig, wachen nachts auf, finden keinen erholsamen Schlaf mehr. Morgens füh-

len sie sich wie gerädert, obwohl sie acht Stunden im Bett lagen. Mit der Zeit stellen sich körperliche Symptome ein: Spannungskopfschmerzen, Nackenprobleme, Rückenschmerzen. Bei manchen reagiert der Magen: Übelkeit, Druckgefühl, Appetitlosigkeit oder Heißhunger. Andere entwickeln Reizdarm-Beschwerden oder chronische Verdauungsprobleme, für die es keine organischen Ursachen gibt. Die Symptome kommen in Wellen – und oft ohne klaren Anlass. Doch im Hintergrund wirkt ein Muster: das ständige Zurückstellen eigener Bedürfnisse.

People Pleasing erzeugt Dauerstress – oft unbemerkt. Denn wer funktioniert, wirkt nach außen ruhig. Innerlich aber ist das Nervensystem in Alarmbereitschaft. Der Körper schüttet vermehrt Cortisol aus. Dieser Botenstoff ist in akuten Gefahrensituationen überlebenswichtig. Doch wenn er dauerhaft erhöht bleibt, bringt er das gesamte System aus dem Gleichgewicht. Die Stressforschung beschreibt diesen Zustand als *allostatische Last* – eine Art Abnutzungserscheinung durch chronische Belastung. Das Immunsystem wird geschwächt. Entzündungswerte im Körper steigen. Regeneration gelingt schlechter. Selbst kleine Infekte halten sich hartnäckig.

Ein Forschungsteam um Hall et al. (2016) hat diesen Zusammenhang in einer Metaanalyse untersucht. Die Wissenschaftler:innen werteten über 40 Einzelstudien aus und zeigten: Menschen mit starker Tendenz zur sozialen Gefälligkeit – also jene, die häufig Ja sagen, um Erwartungen anderer zu erfüllen – berichten signifikant

häufiger von emotionaler Erschöpfung, Schlafproblemen und psychosomatischen Beschwerden.

Psychisch erleben viele eine zunehmende innere Leere. Sie funktionieren, pflegen Beziehungen, erscheinen pünktlich – und spüren sich selbst dabei immer weniger. Sie fühlen sich fremdbestimmt, ohne genau sagen zu können, woher dieses Gefühl kommt. Wenn sie doch einmal Nein sagen, erleben sie Schuld, Scham oder Angst, andere zu enttäuschen.

Nicht selten kommt es zu depressiven Episoden oder Angstsymptomen. Besonders tückisch: Viele dieser Menschen gelten nach außen als belastbar, freundlich, hilfsbereit. Sie fallen nicht auf – bis sie plötzlich ausfallen. In der klinischen Praxis zeigt sich ein typisches Bild: Menschen mit Burn-out oder psychosomatischen Beschwerden berichten häufig von einem hohen Anspruch an sich selbst, einem ausgeprägten Harmoniestreben – und der Schwierigkeit, ihre Grenzen zu spüren oder zu benennen.

Sie sagen Sätze wie:

„Ich wusste nicht mehr, was ich will.“
„Ich konnte nicht mehr unterscheiden, ob ich etwas für mich tue – oder für andere.“

„Ich fühlte mich ständig überfordert, aber dachte, ich muss einfach mehr leisten.“

Diese innere Dynamik macht deutlich: Kommunikation mit anderen beginnt bei der Kommunikation mit sich selbst. Wer seine Grenzen nicht achtet, verliert die Verbindung zur eigenen inneren Stimme – und damit auch die Fähigkeit, sie im Außen zu vertreten.

„Will ich das gerade wirklich – oder sage ich Ja, um gemocht zu werden?“

Warum fällt das Neinsagen so schwer?

Viele lernen schon früh, sich anzupassen. In der Kindheit zählen vor allem Anpassung und Gehorsam. Wer „brav“ ist, bekommt Zuwendung. Wer widerspricht, riskiert Liebesentzug oder Ärger. Später verinnerlichen viele diese Regeln – und übernehmen sie in Beziehungen, Freundschaften, Teams. Dazu kommen gesellschaftliche Rollenbilder. Besonders Frauen wachsen häufig mit der Erwartung auf, für andere da zu sein. Freundlich, unterstützend, harmonisch. Nein zu sagen wirkt da schnell unweiblich. Oder gar herzlos. Hinzu kommen innere Antreiber: „Sei perfekt. Mach es allen recht. Sei stark.“ Wer diese Sätze unbewusst in sich trägt, spürt oft gar nicht, wann er seine eigenen Grenzen übergeht. Die Verbindung zum eigenen Körpergefühl ist gestört.

Der Körper weiß es zuerst

Grenzen zeigen sich oft körperlich – lange, bevor der Kopf sie erkennt. Ein Kloß im Hals, flacher Atem, Druck im Magen oder Spannung im Nacken sind Warnzeichen. Viele übergehen sie. Sie funktionieren weiter. Doch wer lernt, diese Signale ernst zu nehmen, entdeckt eine innere Richtschnur. Ein kurzer Check-in reicht manchmal schon: „Will ich das gerade wirklich – oder sage ich Ja, um gemocht zu werden?“ Diese Frage unterbricht das automatische Muster. Sie lädt ein, sich selbst zuzuhören. Alles, was kein klares „Ja“ ist, also auch ein „Ich weiß nicht“, darf als „Nein“ gedeutet werden.

Neinsagen lernen – mit dem INGA-Prinzip

Viele Menschen suchen nach einer Sprache, die klar ist – und zugleich wertschätzend. Das INGA-Prinzip bietet dafür eine praktische Struktur. Es stammt aus der kommunikativen Konfliktberatung und hilft, ein Nein verständlich und verbindlich zu formulieren.

Beispiel

Anna fragt Lena spontan, ob sie am Wochenende beim Umzug hilft. Lena hat sich eigentlich auf zwei freie Tage gefreut, braucht Ruhe, hat kaum geschlafen in letzter Zeit.

So könnte Lenas Nein mit INGA klingen:

I – Interesse zeigen:

„Ich verstehe total, dass du Unterstützung brauchst, das ist ja echt ein Kraftakt.“

N – Nein sagen:

„Und gleichzeitig kann ich dieses Wochenende nicht helfen.“

G – Grund nennen (optional):

„Ich merke, dass ich gerade körperlich am Limit bin und dringend Ruhe brauche.“

A – Alternative anbieten (wenn stimmig):

„Vielleicht kann Tobi dich unterstützen – oder ich helfe dir nächste Woche beim Auspacken? Was hältst du davon?“

Diese vier Schritte ermöglichen ein Nein, das nicht abblockt, sondern Brücken baut. Sie signalisieren: Ich nehme dich ernst – und mich auch.

Der „Nein-Muskel“ wächst durch Übung

Wer selten Nein sagt, spürt beim ersten Mal oft Unsicherheit oder Schuldgefühle. Doch wie jeder Muskel wächst auch der „Nein-Muskel“ durch regelmäßiges Training. Es hilft, mit kleinen Schritten zu beginnen. Zum Beispiel: eine Einladung ablehnen, eine Überstunde ausschlagen oder ein Gespräch vertagen. Gerade Menschen mit People-Pleasing-Tendenz sagen häufig reflexhaft Ja – aus Gewohnheit, aus dem Wunsch heraus, gemocht zu werden, oder weil sie den Impuls spüren, sich sofort zu kümmern. Dieses Ja entsteht oft im Affekt, bevor sie überhaupt die Chance haben, sich selbst zu fragen: Will ich das gerade wirklich? Hier setzt der sogenannte „Delay-Trick“ an. Wer sich angewöhnt, nicht sofort zu reagieren, sondern bewusst zu verzögern, schafft Raum zum Nachspüren. Ein einfacher Satz wie „Ich überlege es mir kurz und melde mich später“, unterbricht das automatische Muster. Er öffnet ein Zeitfenster – für ehrliche Rücksprache mit sich selbst. So wird aus dem automatischen Ja ein achtsames Nein – oder ein Ja, das wirklich von innen und mit Überzeugung kommt.

Grenzen sichtbar machen – und reflektieren

Ein hilfreiches Ritual ist das Grenzen-Tagebuch. Am Ende des Tages notieren Menschen drei Fragen:

1. Wo habe ich heute eine Grenze gespürt?
2. Habe ich sie gewahrt – oder übergangen?
3. Wie ging es mir damit?



Diese tägliche Reflexion macht uns sensibler für unsere eigenen Bedürfnisse. Sie hilft, Muster zu erkennen – und langsam zu verändern.

Denn nur, was wir bewusst wahrnehmen, können wir auch gezielt beeinflussen.

Oft reagieren wir im Alltag automatisiert. Wir sagen Ja, bevor wir überhaupt wissen, ob wir es wollen. Wir schlucken Frust herunter, weil wir gelernt haben, dass Harmonie wichtiger ist als Ehrlichkeit. Ein Tagebuch unterbricht dieses Muster. Es lädt dazu ein, kurz anzuhalten – und sich selbst wieder zuzuhören.

Viele merken erst in der Rückschau, wie oft sie ihre innere Stimme übergangen haben. Oder wie früh sich Unbehagen im Körper gemeldet hat – das sie dann weggeschoben haben. Wer die eigenen Grenzen kennt, kann auch gesunde Nähe zulassen. Mit der Zeit entsteht durch diese Selbstbeobachtung ein innerer Raum: ein Gefühl für das eigene Ja und das eigene Nein.

Was auf dem Spiel steht

Wer immer Ja sagt, verliert irgendwann das Gefühl für sich selbst. Für viele beginnt das mit kleinen Dingen: keine Zeit für Pausen, verschobene Arzttermine, ständiges Funktionieren. Auf Dauer entsteht ein Leben im Außen – angepasst, aber nicht erfüllt. Viele werden krank, bevor sie ihre Bedürfnisse wieder spüren.

Gesunde Kommunikation beginnt mit dem Mut, auf sich selbst zu hören. Und mit dem Bewusstsein: Jedes ehrliche Nein schützt nicht nur die eigene Energie – es bewahrt Beziehungen davor, auf Selbstaufgabe zu gründen.

Ein letzter Gedanke

Ein Mensch, der gut für sich sorgt, wirkt auf andere klar, präsent und verlässlich. Wer Nein sagen kann, bleibt sich treu. Denn ein Nein, das aus dem Bauch kommt, ist gesünder als ein Ja, das krank macht. ■



© privat

Lisa Holtmeier

ist Deutschlands erste Wortmedizinerin, Ergotherapeutin (B.Sc.) und Gründerin von WORDSEED®. Sie gilt als

Begründerin der gesunden Kommunikation und zeigt in Vorträgen, Coachings und Fortbildungen, wie Sprache zur Ressource für Gesundheit, Verbindung und Entwicklung wird – beruflich wie privat. Als Podcasterin, Autorin und Speakerin verbindet sie wissenschaftliche Erkenntnisse mit viel Praxisnähe und Tiefe. Ihr Ansatz: Worte säen, Gesundheit ernten.

www.wordseed.de

QUELLEN

Hall, L. H., Johnson, J., Watt, I., Tsipa, A., & O'Connor, D. B. (2016). Healthcare Staff Wellbeing, Burnout, and Patient Safety: A Systematic Review. *BMJ Open*, 6(8), e011585. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2016-011585>

Themen 2025:

- Heft 1:** Grenzen – Erkennen. Aushandeln. Setzen
- Heft 2:** Vier Wände, große Wirkung – Die Rolle der Räume in der Beratung
- Heft 3:** Was ist zu tun?
- Heft 4:** Fallverstehen III (Arbeitstitel)

Hochaktuell und praxisnah recherchierte Fachzeitschrift zu den Themenfeldern Organisationsberatung, Sozialwissenschaften und Supervision. Mit ihrem Konzept praxisnaher Wissenschaftlichkeit, fachlicher Methodenvielfalt und berufspolitischer Positionierung ist die **supervision** die führende Fachzeitschrift auf diesem Gebiet. Die Zeitschrift leistet einen wichtigen Beitrag für den Dialog zwischen Sozialwissenschaften und praktischer Beratung in Beruf und Organisationen.

Wir bieten Ihnen das Jahresabo mit 35 % Rabatt zum Preis von 42,84 € statt 65,90 € an, zusätzlich können Sie eine dieser wertvollen Buchprämien wählen.

Wird das Prämienabo nicht bis acht Wochen vor Ablauf des Bezugszeitraums gekündigt, verlängert es sich zum regulären Preis von 65,90 €.



<https://psychosozial-verlag.de/abo-sv-angebot>

Ihre Prämien

- Pühl/Obermeyer (Hg.): *Beratung als Kunst?*
- Lüdemann/Fell/Rodriguez-Drescher (Hg.): *Systemisch-psychodynamische Organisationsberatung*
- Heltzel: *Grundlagen psychodynamischer Organisationsberatung*



NACKT UNTER NACKTEN

Eine Liebeserklärung an das Impostor-Syndrom.

VON KARIN KIESELE

Das Impostor-Syndrom ist weit verbreitet und zeigt sich selbst bei First Ladies und Nobelpreisträger:innen. Es ist kein Zeichen von Unfähigkeit, sondern von Bewusstsein. Und ein längst fälliger Aufruf zur Ehrlichkeit – mit uns selbst und anderen. Früher träumte ich immer wieder diesen Traum: Ich stehe in einem Saal voller Menschen, alle in feinem Zwirn mit klugen Gesichtern und fachmännischen Blicken. Ich will gerade etwas sagen, als mich alle plötzlich fassungslos anstarren. Stille. Dann ruft jemand: „Die gehört doch gar nicht hierher!“ Ich blicke an mir hinunter. Ich bin nackt. Beschämt wache ich auf und bin noch kurz wie gelähmt, bevor es mir gelingt, dieses beklemmende Gefühl

abzuschütteln. Die Szenarien wechselten, der Inhalt blieb gleich. Bis in meine späten Dreißiger besuchte der Alp mich in unregelmäßigen Abständen.

Weiblich. Arbeiterkind.
Migrationshintergrund. Newbies

Statistisch gesehen, trug ich für das „Impostorn“ einige idealtypische Merkmale – besonders betroffen sind nämlich Frauen und First Generation-Akademikerinnen. Aber auch Menschen mit Migrationshintergrund und noch wenig erfahrene Führungskräfte zweifeln an ihrer Eignung und ihren Fähigkeiten überdurchschnittlich häufig. Früher oder später machen jedoch auch Männer und Privilegierte ihre Erfahrungen damit. Studien belegen, dass rund 70 % der Menschen min-

destens einmal im Leben mit Impostor-Gefühlen kämpfen. In einer Analyse von 62 Studien wurde bestätigt, dass das Impostor-Syndrom dabei häufig mit Angstzuständen, Depressionen und verminderter Arbeitszufriedenheit einhergeht.

Nackt unter Nackten – Impostor
in illustrierter Gesellschaft

Das Impostor-Syndrom kennt keine Hierarchien, fragt nicht nach Ruhm oder Auszeichnungen und ignoriert im Grunde auch gesellschaftliche Schranken. Inzwischen haben viele berühmte Persönlichkeiten öffentlich über ihre Selbstzweifel gesprochen: „Ich habe immer noch ein wenig Impostor-Syndrom. Dieses Gefühl verschwindet nicht, diese Empfindung, dass man mich nicht allzu ernst neh-

Drei Attributionsstile – Stabilität, Globalität und Internalität

Der Begründer der Positiven Psychologie, Martin Seligman, ist eine zentrale Figur in der frühen Forschung zum Attributionsstil, er forschte mit seinen Kolleg:innen Lyn Abramson und Gerald Metalsky Anfang der 1980er-Jahre zur Theorie der erlernten Hilflosigkeit und der Entwicklung depressiver Symptome.

Es werden drei verschiedene Arten unterschieden:

Internaler Attributionsstil: Man schreibt Erfolge oder Misserfolge sich selbst zu – also den eigenen Fähigkeiten oder dem eigenen Verhalten.

Beispiel: „Ich habe die Aufgabe gut gemacht, weil ich mich gut vorbereitet habe.“

Externaler Attributionsstil: Man sieht äußere Umstände oder andere Personen als Ursache für das Ergebnis.

Beispiel: „Ich habe die Aufgabe nicht geschafft, weil die Bedingungen unfair waren.“

Stabiler vs. instabiler Attributionsstil: Hier geht es darum, ob man Ursachen als dauerhaft (stabil) oder nur vorübergehend (instabil) wahrnimmt.

Beispiel stabil: „Ich bin schlecht in Mathe, das wird sich nicht ändern.“

Beispiel instabil: „Ich war heute einfach müde, deshalb lief es schlecht.“

was wir fühlen, was uns motiviert und welche Erwartungen wir an die Zukunft haben.

Verzerrte Selbstwahrnehmung – wie der Impostor entsteht

Ein verzerrter Attributionsstil bezeichnet eine systematische Fehlinterpretation von Ursachen für Erfolge und Misserfolge. Echte Hochstapler:innen täuschen gezielt, um andere zu beeindrucken, zu manipulieren und daraus Profit zu ziehen. Ein „Impostor“ hingegen verkohlt niemanden – außer sich selbst. Denn obwohl er oder sie oft sehr fähig, klug und leistungsstark ist, fühlt sich für den Impostor der eigene Erfolg wie ein Irrtum an. Dahinter stecken Selbstzweifel, Perfektionismus und die Angst, nicht genug zu sein. Wer „impostort“, schreibt Erfolge selten sich selbst zu – sondern äußeren Umständen und denkt beispielsweise: „Ich hatte nur Glück“ oder „Die überschätzen mich, das fliegt bald auf.“ Misserfolge hingegen gelten als Beweis persönlicher Unzulänglichkeit: „Ich bin einfach nicht gut genug.“ Diese schiefe Selbstwahrnehmung lässt Betroffene trotz objektiver Leistung dauerhaft schwanken – als wären sie nicht wirklich kompetent, sondern nur geschickt im Täuschen.

Fake it till you make it? Vorsicht, Falle!

Eine junge Frau meinte neulich in einem Gespräch über ihre Versagensängste, sie hätte den Tipp bekommen „Fake it till you make it“. Was auf den ersten Blick nach Selbstermächtigung klingt, kann ganz schön unter Druck setzen.

„Fake it“ ist ein Stressverstärker – denn das signalisiert: Du darfst nicht echt sein, du musst eine Rolle spielen. Hochstaperei als Lebensmotto zwingt einen, so zu tun, als hätte man's drauf, obwohl man innerlich bröckelt. Wenn man stets unantastbar wirken muss und Fragen, Unsicherheiten oder Fehler als Schwäche ausgelegt werden, ist das für den Arbeitserfolg nicht nur

men sollte“, gestand Michelle Obama mehrfach in Interviews. Ähnlich äußerte sich Schauspieler Tom Hanks in einem Podcast:

„Es gibt immer diesen Moment, in dem man denkt: Wie bin ich hierhergekommen? Wann werden sie entdecken, dass ich in Wirklichkeit ein Betrüger bin?“ Selbst die gefeierte Schriftstellerin und Bürgerrechtlerin Maya Angelou hat bereits in mehreren Reden und Interviews beschrieben, welche Erfahrungen sie mit dem Impostor-Syndrom macht: „Ich habe elf Bücher geschrieben, aber jedes Mal denke ich: ‚Oh oh, jetzt werden sie es herausfinden. Ich habe alle hereingelegt, und sie werden mich entlarven.‘“

Erfolg – alles nur reine Glückssache?

Die US-amerikanischen Psychologinnen Pauline Clance und Suzanne Imes

beschrieben das Phänomen erstmals Ende der 1970er-Jahre. Sie beobachteten hochleistungsfähige Student:innen und Mitarbeiter:innen, die trotz exzellenter Leistungen stark an sich zweifelten. Gemeinsam war ihnen: Sie schrieben ihren Erfolg nicht ihren eigenen Fähigkeiten zu, sondern äußeren Faktoren wie Zufall, Timing oder Beziehungen – und hielten sich selbst nicht für kompetent.

Der sogenannte Attributionsstil beschreibt, wie Menschen Erfolge und Misserfolge erklären. Es ist eine individuelle „Zuschreibungsweise“, die die Tendenz einer Person widerspiegelt, bestimmte Erklärungsmuster für bestimmte Ergebnisse zu wählen, also den Ursachen von Ereignissen, seien es Triumphe oder Rückschläge, Bedeutung zuzuschreiben. Dieser „Zuschreibungsstil“ formt das innere Narrativ, das unser Erleben durchdringt, und beeinflusst so maßgeblich,

Was wirklich hilft – konkrete Strategien gegen Selbstzweifel

Impostor-Gefühle lassen sich nicht „wegcoachen“, aber sehr wohl einordnen, bearbeiten und entlasten.

1. Reframing:

Erfolge nicht als Zufall abtun, sondern aktiv neu bewerten. Was war tatsächlich mein Anteil? Nicht „Ich bin ein:e Betrüger:in“, sondern „Ich wachse gerade über mich hinaus.“

2. Reality-Checks einbauen:

Regelmäßig Feedback einholen – von wohlwollenden, ehrlichen Menschen. Impostor-Gedanken wachsen oft in der Isolation. Im Austausch mit anderen schrumpfen sie.

3. Impostor-Tagebuch führen:

Einfach, aber wirksam – jeden Tag drei Dinge notieren, die man gut gemacht hat und einschätzen: Was davon war wirklich Glück – und was war Kompetenz, Fleiß, Mut?

4. Coachings und Gruppengespräche:

In vielen Unternehmen und Netzwerken gibt es mittlerweile Safe Spaces für den Austausch über das Thema – und auch gezielte Coachings.

5. Humor:

Die Angst will ernst genommen werden – aber nicht immer für bare Münze. Wenn wir lernen, über unseren Impostor liebevoll zu schmunzeln, dann schrumpft seine Macht.

fragwürdig, sondern sogar kontraproduktiv. Das stützt toxische Arbeitskulturen, die längst in die Mottenkiste gehören.

Besser ist es doch, sich konstruktiv und ehrlich mit den eigenen Fähigkeiten, Ängsten und Entwicklungspotenzialen auseinanderzusetzen. Denn genau diese Dinge sind essenziell für Lernen, Innovation und echtes Wachstum. Future Skills, die heute mehr und mehr gefragt sind.

Vom Perfektionsdrang ins Bodenlose – warum Reflektierte besonders oft zweifeln

Wer hoch stapelt, fällt tief. Doch wer hat eigentlich die Fallhöhe festgelegt? Es klingt paradox, doch das Impostor-Syndrom trifft besonders oft Menschen, die eigentlich ziemlich viel draufhaben. Besonders ambitionierte, sensible, reflektierte Personen kämpfen damit. Menschen mit hohen Ansprüchen – nicht nur an sich selbst, sondern auch daran, wie sie wahrgenommen werden wollen. Und dort genau entsteht die Fallhöhe – zwischen dem inneren Perfektionsanspruch und der tiefen Angst, irgendwann „entlarvt“ zu werden.

Die Formel ist teuflisch einfach: je höher der innere Anspruch, desto größer die Angst vor dem Absturz. Ein Drahtseilakt zwischen Selbstvertrauen und Selbstzweifeln, bei dem die Furcht vor dem „Entblößtsein“ ständig mittanzt. Der andauernde innere Konflikt zwischen dem Wunsch nach Vollkommenheit und der Angst vor dem Scheitern entwickelt manchmal eine Dynamik, die viele Leidtragende in einem kräftezehrenden emotionalen Balanceakt gefangen hält.

Der innere Hochstapler ist nur eine Stimme

Das Konzept des *Multimind* aus der kognitiven Psychologie beschreibt den Geist nicht als Einheit, sondern als Zusammenspiel vieler innerer Anteile

– wie der Planerin, dem Kritiker, der Zweiflerin, dem inneren Kind oder eben dem Impostor. Je nach Situation treten diese Stimmen hervor oder bleiben im Hintergrund.

Die Idee: Jeder innere Anteil verfolgt letztlich eine positive Absicht – auch der Impostor.

Er wirkt vielleicht überzogen oder hinderlich, doch stammt er meist aus einer Zeit, in der wir uns beweisen mussten, ohne je das Gefühl zu haben: *Ich bin genug.*

Stellen wir uns den Impostor als verzauberten Hochstapler vor – unsicher, misstrauisch, auf der Suche nach Kontrolle. Aus Angst krönt er sich selbst zum Imperator und tritt auf wie ein machterliebter Herrscher im alten Rom. In festlichem Ornat residiert er in der schattigen Ehrenloge unseres Bewusstseins und bewertet unseren gladiatorischen Kampf in der heißen, staubigen Arena mit strengem Blick – senkt er den Daumen, sind wir erledigt. Doch im Grunde will der Impostor Schutz durch Kontrolle – nicht Zerstörung.

Vom erbitterten Feind zum fürsorglichen Wächter

Erst wenn es gelingt, unserem Impostor-Anteil auf Augenhöhe zu begegnen, können wir seine Dynamik mit gereiftem Blick verstehen. Ich möchte gern dazu ermuntern, seine schützenden Versuche anzuerkennen und ihm zuzuhören. So wird es dem Impostor-Anteil möglich, weicher zu werden, loszulassen und sich zu wandeln. Mit der Metamorphose zu einem fürsorglichen Schutzpatron entsteht innere Führung und andere Stimmen wie Mut und Stärke kommen auch zu Wort.

Zwischen Genie und Garnichts liegt oft die Wahrheit

Wir sind weder Versager:innen noch makellose Expert:innen. Wir genügen oft. Manchmal nicht. Das Impostor-Syndrom ist kein Zeichen von Unfähigkeit, sondern von Bewusstsein.

Mini-Übung: „Impostor trifft innere Stärke“

Dauer: 3–5 Minuten

Ort: Überall

Ziel: Den inneren Impostor anerkennen und beruhigen

1. Ankommen (ca. 30 Sek.)

Ankommen – eine bequeme Sitzposition finden, auf Wunsch Augen schließen, mehrfach langsam ein- und ausatmen.

2. Die innere Impostor-Stimme wahrnehmen und entlasten (ca. 1 Min.)

Visualisieren – Wenn der Impostor eine sorgenvolle kleine Figur wäre ... wie würde sie aussehen, wie alt wäre sie, würde sie sprechen?

Entlasten durch Zuspruch – „Ich sehe dich. Du darfst da sein. Ich weiß, du willst mich schützen. Ich sehe, wie verzweifelt und erschöpft du bist.“

3. Einladung an eine (neue) schützende Figur aussprechen (ca. 1 Min.)

Jetzt ist es an der Zeit, eine andere (neue) schützende Figur hinzuzubitten, die den Job übernimmt. Wie könnte

eine ruhige, stärkende und unterstützende Version des Impostors aussehen, die ab sofort übernimmt: Ist sie kleiner oder größer, weiblich oder männlich? Ist sie vielleicht älter, klarer, freundlicher?

Bitten Sie diesen neuen Anteil, den Impostor zu entlasten, indem er/sie beispielsweise sagt: „Ich übernehme hier. Danke, dass du wachsam warst – jetzt darfst du dich ausruhen.“

4. Die Szene innerlich lösen (ca. 30 Sek.)

Beobachten und sich vorstellen, was passiert – wird der Impostor langsam ruhiger? Vielleicht setzt er sich, vielleicht lächelt er sogar?

5. Zurückkommen (10 Sek.)

Tief ein- und ausatmen und den erweiterten inneren Raum spüren.

Augen öffnen und langsam die Finger bewegen.

Von Sensibilität. Und längst fälliger Aufruf zur Ehrlichkeit – mit uns selbst und anderen.

Denn womöglich denkt gerade jemand dasselbe wie wir. Und vielleicht sieht jemand in uns genau das, was wir selbst nicht sehen können. Mut. Tiefe. Das sollte uns verbinden, nicht trennen – denn wer aufhört, sich zu vergleichen, findet Verbündete statt Konkurrenz. ■



© Carmen Y. Hoffmann

Karin Kiesele

ist Business Coach und Expertin für Führungskräfte-Kommunikation und Leadership-Identität. Mit über 25 Jahren

Erfahrung als Fernsehjournalistin – davon mehr als 15 Jahre in leitender Funktion – unterstützt sie seit 2013 Führungskräfte dabei, authentisch und kompetent zu führen.

www.leadership-identitaet.de

Literatur zum Thema

Bravata, D. M., Watts, S. A., Keefer, A. L., Madhusudhan, D. K., Taylor, K. T., Clark, D. M., Nelson, R. S., Cokley, K. O., & Hagg, H. K. (2020). Prevalence, Predictors, and Treatment of Impostor Syndrome: a Systematic Review. *Journal of General Internal Medicine*, 35(4), 1252–1275. <https://doi.org/10.1007/s11606-019-05364-1>

Gravois, J. (2007). You are not fooling anyone. Chronicle of Higher Education, Washington, USA

Neff, K., Germer, C. (2018). The Mindful Self Compassion Workbook, Taylor & Francis, Abingdon, GB

Vanden, W. (2024). Wie man das Impostor-Syndrom überwindet, Revolver Verlag, Berlin.



Zum Weiterlesen:

Karin Kiesele

Verbindung und Verbundenheit
Wie wir zu uns selbst finden und tiefe Beziehungen aufbauen.
Junfermann, Paderborn 2025



STRAHLE IN DEINER EIGENEN FARBE!

People Pleasing und Impostor-Syndrom: Wie Selbstzweifel uns zur Fremdbestimmung treiben – und wie wir uns daraus befreien.

VON RUTH MATTES

Es war einmal ein Chamäleon, das in einem großen Wald lebte. Anders als seine Artgenossen, die ihre Farben zum Schutz oder zur Tarnung nutzten, hatte dieses Chamäleon eine besondere Fähigkeit entwickelt: Es wechselte seine Farben nicht nur, um sich anzupassen, sondern auch, um anderen zu gefallen. Wenn es bei den Eichhörnchen war, färbte es sich in warmes Kastanienbraun, damit sie es mochten. Traf es auf die Schmetterlinge, schimmerte es in bunten Farben, um nicht aufzufallen. Selbst die Eule im dunklen Ge-

äst beruhigte es, indem es sich in gedämpfte Töne hüllte. Es glaubte, nur dann dazugehören, wenn es sich perfekt anpasste.

Doch eines Tages geschah etwas Unerwartetes. Das Chamäleon begegnete einem alten, weisen Baum, der seine Farbe nicht veränderte – egal, ob der Sturm tobte oder die Sonne schien. „Warum bleibst du immer gleich?“, fragte das Chamäleon neugierig. Der Baum lächelte sanft und antwortete: „Weil ich nur dann wirklich stark bin. Wenn ich mich ständig verändern würde, wüsste ich irgendwann nicht mehr, wer ich bin.“ Das Chamäleon hielt inne. Plötzlich spürte es, wie erschöpft es war. All die

Jahre des Anpassens, des ständigen Farbwechsels – es hatte sich selbst fast vergessen. Es beschloss, für einen Moment einfach es selbst zu sein, ohne sich nach den Erwartungen anderer zu richten. Und in genau diesem Moment fiel ihm auf, dass seine eigene Farbe – die, die es nie zu zeigen gewagt hatte – die schönste von allen war.

People Pleasing: die Kunst, sich selbst zu verlieren

Wie das Chamäleon in dieser Geschichte passen sich viele Menschen an, um gemocht, akzeptiert oder nicht abgelehnt zu werden. Sie spüren Er-

wartungen und erfüllen sie oft, ohne sie zu hinterfragen. Das Muster beginnt früh und setzt sich unbewusst fort – im Freundeskreis, in Beziehungen, im Beruf. Die Angst vor Ablehnung wird zur treibenden Kraft.

Doch was passiert, wenn wir uns ständig anpassen? Wir verlieren unsere eigenen Farben. Unsere Wünsche, Grenzen und Meinungen werden blasser, bis wir kaum noch wissen, wer wir eigentlich sind. Dieses Muster nennt sich People Pleasing, und es ist oft eng mit dem Impostor-Syndrom verknüpft – der tiefen Überzeugung, dass wir unseren Erfolg nicht verdient haben und irgendwann „aufliegen“ werden. In diesem Artikel werfen wir einen Blick auf die Wurzeln dieses Verhaltens, die Zusammenhänge mit dem Impostor-Syndrom und vor allem darauf, wie wir lernen können, unsere eigene Farbe zu behalten – ohne Angst, nicht zu genügen.

Die Wurzeln des People Pleasing

Wer es allen recht macht, verliert oft sich selbst. Dieses Verhalten, im Englischen als People Pleasing bekannt, hat viele Gesichter: Es zeigt sich in übermäßiger Anpassung, dem Vermeiden von Konflikten oder dem ständigen Bedürfnis nach Anerkennung. Die Ursachen reichen tief.

Frühe Prägung in der Kindheit spielt eine entscheidende Rolle. Kinder, die in einem Umfeld aufwachsen, in dem Liebe und Anerkennung an Bedingungen geknüpft sind, entwickeln oft die Strategie, es allen recht zu machen. Sie lernen früh, dass Zustimmung Schutz bedeutet und Ablehnung mit Unsicherheit oder gar Bestrafung einhergeht.

Auch in der systemischen Betrachtung von Familienstrukturen lassen sich Muster erkennen: Wer die Erwartungen der Eltern übererfüllen musste, um gesehen zu werden, trägt dieses Verhalten häufig ins Erwachsenenleben. Später setzen sich diese Muster in sozialen und beruflichen Beziehungen fort. Ich habe viele Kund:innen erlebt, die in Unternehmen am Rande

„Wenn ich mich ständig verändern würde, wüsste ich irgendwann nicht mehr, wer ich bin.“

der Erschöpfung standen, weil sie es immer allen recht machen „mussten“. Die Angst, nicht mehr gemocht oder geschätzt zu werden, führt dazu, die eigenen Grenzen zu ignorieren. Mehrere Führungskräfte berichteten mir, dass sie jeden Konflikt im Team selbst zu lösen versuchten, um allen gerecht zu werden – bis sie selbst innerlich ausbrannten.

Ein weiterer Ursprung findet sich in Persönlichkeitsanteilen, die durch sogenannte „Innere Antreiber“ gesteuert werden. Besonders der Antreiber „Mach es allen recht“ spielt hier eine Rolle. Er zwingt Menschen dazu, sich an andere anzupassen, ihre Bedürfnisse zurückzustellen und Harmonie um jeden Preis anzustreben.

Das Impostor-Syndrom als Verstärker

Menschen, die unter dem Impostor-Syndrom leiden, sind überzeugt, ihren Erfolg nicht verdient zu haben. Sie fürchten, als „Hochstapler:innen“ entlarvt zu werden, auch wenn objektiv keine Hinweise darauf bestehen. Dieses Phänomen tritt besonders bei

leistungsorientierten Menschen auf und führt zu einem Teufelskreis aus Selbstzweifeln und übermäßiger Anstrengung.

People Pleasing kann in diesem Kontext als Bewältigungsstrategie verstanden werden. Wer glaubt, seine Erfolge seien nur Glück oder Zufall, sucht nach Bestätigung von außen. Zustimmung und Lob werden zu Beweisen dafür, dass man doch „gut genug“ ist. Um Kritik oder Ablehnung zu vermeiden, investieren Betroffene immense Energie in das Bedienen der Erwartungen anderer. Dies verstärkt den Kreislauf: Statt das eigene Können anzuerkennen, wird das Fremdbild zum Maßstab des Selbstwerts.

Ich erinnere mich noch gut an den Moment, als mir das Impostor-Syndrom bewusst wurde. Eine Kollegin sprach davon und beschrieb, wie sie sich trotz ihrer Erfolge nie gut genug fühlte. Plötzlich hatte das, was ich selbst erlebte, einen Namen. Das war für mich ein riesiges Aha-Erlebnis – es war keine Schwäche, es war ein verbreitetes Muster! Ich war nicht allein. Diese Erkenntnis war der erste Schritt, um mich daraus zu befreien.



Tipps für mehr Selbstbestimmung und weniger People Pleasing

Selbstbeobachtung: Wann sage ich Ja, obwohl ich Nein meine?

- Reflektiere regelmäßig: In welchen Situationen sage ich Ja, obwohl ich eigentlich Nein sagen möchte?
- Achte auf körperliche Reaktionen: Beispielsweise können Magendruck oder angespannte Schultern Hinweise auf unbewusste Anpassung sein.

Bewusstes Neinsagen üben

- Starte mit kleinen Situationen und steigere dich langsam.
- Setze klare Grenzen – ein Nein ist keine Ablehnung der Person, sondern eine Entscheidung für dich selbst.

Innere Dialoge hinterfragen und umformulieren

- Notiere negative Glaubenssätze (beispielsweise „Wenn ich Nein sage, werde ich nicht mehr gemocht“).
- Frage dich: Ist das wirklich wahr? Formuliere bewusst positive Alternativen.

Mut zur eigenen Meinung

- Übe es, deine Bedürfnisse klar zu kommunizieren.
- Erinnere dich: Du bist nicht für die Emotionen anderer verantwortlich.

Impostor-Gedanken entlarven

- Notiere deine Erfolge, um zu sehen, dass sie nicht zufällig sind.
- Führe ein Erfolgstagebuch mit täglichen positiven Erlebnissen.

Unterstützung suchen

- Systemisches Coaching oder Therapie können helfen, alte Muster zu lösen.
- Methoden wie wingwave oder EMDR können emotionale Blockaden auflösen.

People Pleasing ist kein Schicksal. Es zu erkennen, ist der erste Schritt in die Selbstwirksamkeit – und genau hier beginnt der Weg zur inneren Freiheit.

Mein eigener Weg durch das Impostor-Syndrom

Ich selbst kenne diese innere Stimme nur zu gut. Immer, wenn ich eine Rede vor vielen Menschen halten musste, tauchte sie auf: „Du kannst doch nichts! Was will die kleine Ruth da oben erzählen? Die weiß doch nichts!“ Trotz meiner Erfahrung und Fachkenntnis meldete sich immer wieder dieser Zweifel. Das Impostor-Syndrom war mein ständiger Begleiter, und um es zu überdecken, versuchte ich, es al-

len recht zu machen. Ich bereitete mich übermäßig vor, ging auf jede vermeintliche Erwartung ein und verlor dabei oft meinen eigenen Standpunkt.

Es gibt sicher viele Wege, diesem Verhalten zu entfliehen – was mir half, war die wingwave®-Methode. Diese Kurzzeit-Coaching-Technik nutzt bilaterale Hemisphärenstimulation, um emotionale Blockaden aufzulösen. Ähnlich wie bei der REM-Phase im Schlaf hilft die Methode dabei, festgefahrene Stressreaktionen im Gehirn zu verarbeiten. Durch gezielte Augen-

bewegungen oder andere bilaterale Impulse werden blockierende Überzeugungen aufgelöst.

Nach wenigen Sitzungen bemerkte ich, dass die kritische Stimme an Kraft verlor. Ich konnte plötzlich zwischen berechtigter Selbstreflexion und destruktivem Selbstzweifel unterscheiden. Das führte dazu, dass mein People Pleasing nachließ – denn ich musste nicht mehr durch äußerliche Bestätigung beweisen, dass ich „genug“ war. ■

Empfohlene Ressourcen zur Vertiefung

Podcast-Tipp:

„Leadership und Karriere mit Sanftmut und Stärke“ von Dr. Verena Stahl (<https://www.verena-stahl.ch/podcast>)

Buchtipps und Quellen:

Ichiro Kishimi & Fumitake Koga: Du musst nicht von allen gemocht werden: Vom Mut, sich nicht zu verbiegen. rororo, Hamburg 2018.

Ulrike Bossmann: People Pleasing: Raus aus der Harmoniefalle und weg mit dem schlechten Gewissen. Beltz, Weinheim 2023.



© Doreen Kühr

Ruth Maria Mattes

Organisationsentwicklung, Führungskräfte-/Teamentwicklung, Workshops/Retreats – Persönlichkeitsentwicklung,

Lehrtrainerin Systemische Aufstellungen/ Businesscoach, Autorin zum Thema Führung & Persönlichkeitsentwicklung, Persönlichkeitsentwicklungs- und Wander-Retreats auf Korfu.

www.ruthmattes.com



BIN ICH FAKE, ALBERT EINSTEIN – ODER BEIDES?

Selbstzweifel trotz Leistung: Das Impostor-Phänomen.

VON KATHRIN SCHÜTZ

Viele Personen können die Gedanken gut nachempfinden: „Bin ich wirklich gut genug? Ich hätte noch viel besser sein können!“ oder „Was, wenn alle merken, dass ich gar nicht so gut bin, wie die anderen denken?“. Beim Hochstapler-Phänomen (auch Impostor-Syndrom genannt) geht es um die Sorge, nicht kompetent genug zu sein, obwohl man offensichtlich erfolgreich ist. „Da hatte ich einfach Glück!“ oder „Na ja, dass es so gut gelaufen ist, ist dem Zufall geschuldet!“ sind mögliche Erklärungen für Erfolge. Sogar Albert Einstein, als ein Genie der Wissenschaft, litt an Selbstzweifeln und wird

im Zusammenhang mit dem heutigen Impostor-Konzept genannt.

Das Impostor-Selbstkonzept – typisch weiblich?

Die Grundidee beschrieben die Therapeutinnen Pauline Clance und Suzanne Imes bereits im Jahr 1978. Demnach zeigen Personen mit einer höheren Ausprägung des Impostor-Selbstkonzepts die Tendenz, objektive Erfolgsindikatoren nicht auf ihre eigenen Fähigkeiten, sondern beispielsweise auf Glück oder übermäßige eigene Anstrengung zurückzuführen. Diese Personen fühlen sich unqualifiziert und als Hochstapler:innen. Sie denken, die anderen überschätzen sie. Das eigene,

subjektive Gefühl von Inkompetenz und der offensichtliche Erfolg passen nicht zusammen. Für die Betroffenen kann es sich so anfühlen, als würden sie eine Maske tragen. Und das kann belastend sein, denn diese Situationen kommen ja immer wieder auf sie zu. Und auch das Gedankenkarussell wiederholt sich. Es scheint unlogisch: Denn genau die Erfolgserlebnisse, die normalerweise für eine höhere Selbstwirksamkeit sorgen können, scheinen hier nichts zu bringen oder sogar erst recht für Stress zu sorgen.

Pauline Clance und Suzanne Imes bemerkten vor knapp 50 Jahren in ihren Sitzungen, dass viele erfolgreiche Frauen an starken Selbstzweifeln litten. Sie vermuteten, dass dies mit

■ PEOPLE PLEASING

Oben: Für den Reflexionsprozess sind neben den Beobachtungen der Coaches auch passende Fragen wichtig.

Unten: „Hatte ich einfach Glück, dass mir das Pferd frei über die Plane gefolgt ist – oder lag es wirklich an mir?“

dem damals vorherrschenden Geschlechterstereotyp zusammenhing, das von dem Vorurteil ausging, Frauen seien weniger intelligent und kompetent als Männer. Daraus schlussfolgerten sie, dass die Betroffenen dieses Stereotyp mit allen Einstellungen und Gedanken verinnerlicht hatten und genau das zu Selbstzweifeln führe (Clance & Imes, 1978).

Aktuelle Studien zum Impostor-Syndrom zeigen jedoch keine eindeutig höheren Werte bei Frauen, in einigen Studien hatten männliche Befragte insgesamt höhere Werte oder es wurden gar keine signifikanten Unterschiede gefunden. Es kann also alle betreffen.

Der Impostor-Zyklus

Nach Clance (1985) durchlaufen die Betroffenen bei jeder Leistungsanforderung einen Zyklus, der mit Angst, Zweifeln und Sorgen einhergeht. Dabei schieben sie die Aufgaben erst einmal vor sich her (Prokrastination) oder sie fangen schon zu Beginn an, sich extrem gut vorzubereiten und investieren sehr viel Zeit und Mühe. Haben sie die Aufgabe schließlich erledigt, sind sie für eine gewisse Zeit erleichtert. Folgen dann jedoch positive Rückmeldungen von außen, wird die eigene Leistung abgewertet und die vorherige Erleichterung verschwindet einfach. Ist es gut gelaufen und haben die vermeintlichen Hochstapler:innen im Vorfeld prokrastiniert, schieben sie die gute Leistung auf Glück oder Zufall. Der Erfolg wird der eigenen übersteigerten Anstrengung zugeschrieben, wenn sie sich extrem gut vorbereitet haben. So oder so wird der Erfolg nicht verinnerlicht beziehungsweise internalisiert. Dabei wird auch angenommen, dass



das Impostor-Selbstkonzept vor allem in der westlichen Leistungsgesellschaft vertreten ist.

Hochstapler:innen im Coaching

Im (pferdegestützten) Coaching kann das Hochstapler-Selbstkonzept sehr gut bearbeitet werden. Oftmals spielen weitere Themen wie die Kontrollüberzeugung, die Selbstwirksamkeitserwartung und das Stresserleben eine wichtige Rolle. In den Gesprächen können wir auf Beispielsituationen und zugehörige Gedanken sowie Verhaltensweisen eingehen. Im pferdegestützten Coaching absolvieren die Klient:innen einen Parcours

mit Stangen, Pylonen, Plastikplanen etc. mit einem oder mehreren Pferden. Dabei reiten sie nicht. Die eine oder andere herausfordernde Situation kann dabei sein: Geht das Pferd überhaupt mit? Klappt alles auf Anhieb oder braucht es eine flexible Herangehensweise mit einem Plan A, B und C? Die Erlebnisse in der Übung werden anschließend reflektiert. Genau an dieser Stelle werden Selbstzweifel sichtbar. Zunächst beschreiben die Klient:innen ihre eigenen Erlebnisse und gehen auf Fragen der Coaches zum Erlebten ein. Hier sind einige Personen erleichtert, dass das Pferd überhaupt mit ihnen gegangen ist und sie die Stationen gemeistert haben. Teil-



Oben: Videoanalysen helfen beim Abgleich der Selbst- und Fremdwahrnehmung.

Unten: Etwas mit Pferden geschafft zu haben, macht uns stolz!



ter annehmen als der gut gemeinte Schulterklopper oder nette Spruch einer anderen Person. So kann auch die Selbstwirksamkeitserwartung der Klient:innen gesteigert werden. Diese Erkenntnisse sind der erste Schritt zur weiteren Reflexion und Anwendung des Wissens im Alltag. Dabei helfen auch positive Affirmationen, die unsere Klient:innen selbst entwickeln: positiv formuliert, ich-bezogen, im Hier und Jetzt. ■



© rayham photography

Kathrin Schütz

Prof. Dr. phil., Ausbilderin und Coach für pferdegestützte Persönlichkeitsentwicklung, Fachbuch-

autorin, Professorin für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Fresenius und Forscherin für Psychologie im Reitsport.

www.pferdecoaching-institut.de

weise tauchen hier bereits Zweifel und eine gewisse Unzufriedenheit über das auf, was vielleicht nicht so gut geklappt hat. Im Gruppensetting wird es danach in Bezug auf den Hochstapler-Aspekt spannend: Die Anwesenden sind angehalten, ihre Beobachtungen ressourcenorientiert wiederzugeben. Hier folgt also positives Feedback. Beim anschließenden Transfer in den Alltag finden sich die Klient:innen immer an verschiedenen Punkten wieder: „Im Alltag bin ich auch so, das kenne ich von mir.“ Und oft geht es darum, dass sie sich selbst unsicher fühlen, obwohl andere den Betroffenen positives Feedback geben. Auch wenn es gut lief, beachten sie diese Tatsache kaum

und sind auch nicht besonders stolz auf sich.

Der große Mehrwert an dieser Stelle ist die Videoanalyse: Hier erfolgt der Abgleich zwischen der Selbst- und Fremdwahrnehmung. Positives Feedback von außen ist zwar gut, aber wird nicht immer verinnerlicht (internalisiert). Die Außensicht über das Video und die Erläuterungen, warum das Pferd in der Interaktion an welcher Stelle wie reagiert hat, eröffnen den Klient:innen ganz neue Sichtweisen. Dazu kommt, dass Pferde uns keinen Gefallen tun. Etwas mit einem so großen Tier gemeinsam geschafft zu haben, macht uns stolz! Und dieses Feedback lässt sich für viele leicht-

LITERATUR

Clance, P. R.: The impostor phenomenon: Overcoming the fear that haunts your success. Peachtree Publishers, Atlanta 1985.

Clance, P. R., & Imes, S. A. (1978). The impostor phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 15(3), 241–247. <https://doi.org/10.1037/h0086006>

Schütz, K.: Pferdegestütztes Coaching – psychologisch basiert und wissenschaftlich fundiert. Springer, Berlin 2022.

Schütz, K. & Steinhoff, J. (2019). Einfluss von pferdegestützten Coachings auf die Selbstwirksamkeitserwartung. *Coaching | Theorie & Praxis*, 5, 11–22. doi.org/10.1365/s40896-019-0028-5.



GEFANGEN IM GEFALLEN-WOLLEN

Wie Genogramme helfen, erlernte Muster zu erkennen
und zu durchbrechen.

VON ANNE KRÄMER

Familienaufstellungen sind wahrscheinlich vielen von Ihnen ein Begriff. Schnell denkt man an Bert Hellinger und seine Methode. Um eine Familienaufstellung sinnvoll vorzubereiten, erstellt man hilfsweise ein Genogramm der entsprechenden Familie. Die Genogramm-Arbeit ist bedeutender Bestandteil des familienbiografischen Coachings. Ein Genogramm ist eine grafische Darstellung von Familienbeziehungen über mehrere Generationen hinweg. Es zeigt nicht nur die familiäre Struktur und Verwandtschaftsverhältnisse, sondern liefert auch wichtige Informationen über emotionale Beziehungen, Krankheiten oder besondere Ereignisse. Genogramme werden genutzt, um Muster und Dynamiken in Familien besser zu verstehen.

Ein familienbiografisches Coaching kann dabei helfen, ein Thema, das den Klienten oder die Klientin gerade „umtreibt“, mithilfe der eigenen Familiengeschichte „neu“ oder anders zu betrachten. Sind die Themen, die die Person heute beschäftigen, eventuell schon durch die Offenlegung der familiären Hintergründe nachzuvollziehen?

Gibt es beispielsweise andauernde Konflikte zwischen Familienmitgliedern, nicht enden wollende Streitigkeiten zwischen Geschwistern, Kontaktabbrüche, Ehekrisen, berufliche oder partnerschaftliche Konflikte, Zustände von Erschöpfung oder ein Gefühl des Nicht-Ankommens?

Wie funktioniert die Genogramm-Arbeit?

Man erstellt ganz praktisch eine Skizze auf Papier, idealerweise ungefähr Flip-

chart-Größe. Alle Familienmitglieder werden in zeitlicher Ordnung erfasst. Man ergänzt alle vorliegenden Daten der Person (Geburtsdatum, Sterbedatum, Alter zum Zeitpunkt des Todes oder bei noch lebenden Personen das Alter, welches sie zum Zeitpunkt der Genogramm-Arbeit aktuell haben).

Was tut man, wenn Daten nicht bekannt sind?

Die für die Arbeit relevanten Daten können recherchiert werden. Ich empfehle, zunächst durch Gespräche innerhalb der Familie Informationen zu sammeln oder Unterlagen, wie etwa das Familienstammbuch, einzusehen. Die fehlenden Daten kann man bei den zuständigen Behörden/Ämtern anfragen oder sich durch Ahnenforscher:innen unterstützen lassen.

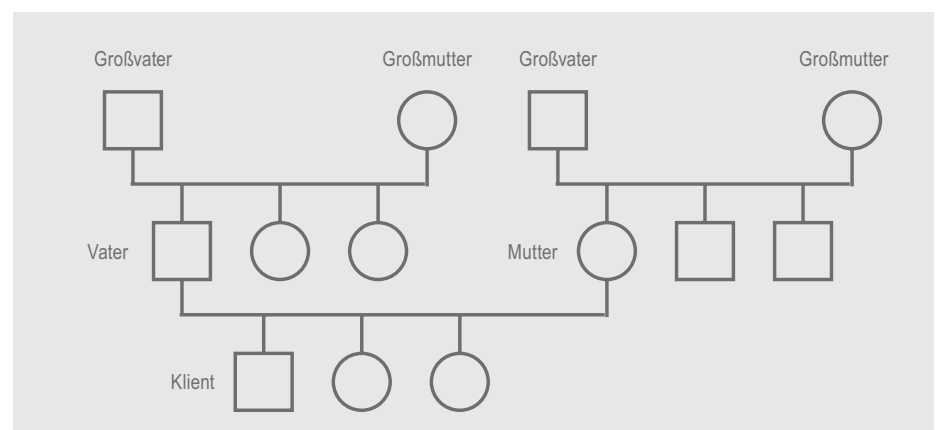
Was hat die familienbiografische Arbeit mit „People Pleasing“ zu tun?

People Pleasing und transgenerationale Themen hängen häufig zusammen, da das ständige Bemühen, es anderen

recht zu machen und Konflikte zu vermeiden oft eine Reaktion auf unbewusste Muster aus früheren Generationen ist. Diese Muster können durch unverarbeitete Themen innerhalb der Familiengeschichte oder kulturelle Prägen weitergegeben worden sein.

In zahlreichen Familien werden bestimmte Verhaltensweisen, Glaubenssätze und emotionale Reaktionsmuster über Generationen hinweg weitergegeben. Viele Themen sind auf die frühe Kindheit und die eigenen Bindungserfahrungen der Menschen zurückzuführen. Jemand, der in seiner frühen Entwicklung nicht die notwendige Bestätigung oder Zuwendung von seinen Eltern oder wichtigen Bezugspersonen erhalten hat, könnte versuchen, diese Anerkennung durch übermäßiges Bemühen um Zuneigung zu erlangen. Kinder könnten lernen, dass Liebe nur unter bestimmten Bedingungen erreicht wird, wenn beispielsweise ein Elternteil emotionale Unterstützung nur dann anbietet, wenn sich das Kind angepasst verhält oder Konflikte vermeidet.

Ein Elternteil, das in einer Umgebung aufwuchs, in der es notwendig war,



Beispiel für ein Genogramm.

Manche Klient:innen haben eine dumpfe Ahnung oder ein Gefühl, können dies aber (noch) nicht deuten.

anderen zu gefallen, um Anerkennung oder Liebe zu erfahren, könnte dies als „normales Verhalten“ seinen eigenen Kindern vorleben. Das kann dazu führen, dass diese Kinder wiederum als Erwachsene „People Pleasing“-Tendenzen entwickeln. Betroffene haben ein unbewusstes und ungestilltes Bedürfnis nach Zugehörigkeit, Anerkennung und Sicherheit. Sie vermeiden Ablehnung, da dieses Verhalten tief in der familiären und persönlichen Geschichte verwurzelt ist.

Lernen die betroffenen Familienmitglieder nicht, gesunde emotionale Grenzen zu setzen, kann es dazu führen, dass auch die nachfolgenden Generationen Schwierigkeiten haben, ihre eigenen Bedürfnisse von denen der anderen zu trennen. People Pleasing kann auch Ausdruck mangelnder Selbstwahrnehmung sein. Der Wunsch nach externer Bestätigung wird durch unbewusste familiäre Dynamiken verstärkt. People Pleasing kann eine Folge transgenerationaler Themen sein, die durch erlernte Verhaltensmuster und unausgesprochene familiäre Erwartungen entstehen.

Wie kann man zu einer Lösung kommen?

Das familienbiografische Coaching kann familiäre Verstrickungen und über Generationen wirkende Verhaltensweisen aufzeigen.

Ich begleite Klient:innen im Einzelsetting sanft dabei, sich der eigenen familiären Muster und zugrunde liegenden emotionalen Belastungen, die über Generationen hinweg weitergegeben wurden, bewusst zu werden. Durch die Genogramm-Arbeit kann man

schnell und zielsicher Zusammenhänge zwischen aktuellen Themen und denen der Vorfahren erkennen. Manche Klient:innen haben eine dumpfe Ahnung oder ein Gefühl, können dies aber (noch) nicht deuten. Die Lösung zeigt sich oft von ganz allein während der Arbeit oder kann durch Aufstellungsarbeit unterstützt werden.

Menschen, die sich im People Pleasing wiederfinden, können durch ein Coaching mit Genogramm-Arbeit zu einer tiefgründigen Erkenntnis gelangen. Durch das Hochspülen unterdrückter Emotionen können sich Lösungen anbahnen. Ergänzt durch EMDR-basiertes Neurocoaching kann der individuelle Prozess begleitet werden. ■



© Linda Grigo

Anne Krämer
Systemischer Coach,
Neuro-Coach®, Ahnen-
forscherin und bald
zertifizierter familien-
biografischer Coach

aus Aachen.

<https://www.meine-wurzeln.com>

Agathe Ganda

Guide für Businessstrainer

Methodisch-didaktische Grundlagen
mit eLearning-Kurs

2. Auflage



**ein praxisnaher
Ausblick auf das
Training der Zukunft**

uvk.de



KLARTEXT STATT KUSCHELKURS

Warum ehrliche Worte oft hilfreicher sind als höfliches Schweigen.

VON ALINE PELZER

In einem kleinen Team-Meeting sitzt ein Mitarbeiter – nennen wir ihn Paul – auf einem alten Holzstuhl. Der Stuhl knarrt laut bei jeder Bewegung. Alle hören es, es stört, aber niemand sagt etwas. Schließlich wollen alle die gute Stimmung nicht ruinieren. Man lacht, bespricht Projekte, aber das Knarren ist immer da – wie ein kleines Unbehagen. Ein paar Wochen später bringt eine Kollegin den Mut auf und sagt: „Paul, ich glaube, dein Stuhl ist echt laut – können wir den mal austauschen?“ Paul schaut kurz überrascht, lacht und sagt: „Oh! Ich dachte, das sei normal. Mich nervt es selbst, aber ich dachte, es stört euch nicht.“

Sie tauschen den Stuhl aus – und plötzlich ist Ruhe. Und Erleichterung. Alle lachen befreit – und sind überrascht, wie lange sie sich selbst etwas vorge-macht haben, um die Stimmung nicht zu gefährden.

Der Ursprung von Harmonie

Das Wort Harmonie hat seinen Ursprung im Altgriechischen. Das griechische Wort „harmonía“ (ἁρμονία) bedeutete ursprünglich so viel wie „Fügung“, „Zusammenfügung“ oder „Einklang“ – also das stimmige Zusammenspiel einzelner Teile zu einem Ganzen. Diese Bedeutung spiegelt sich auch in den verschiedenen heutigen Verwendungsweisen wider.

In der Musik beschreibt Harmonie den Gleichklang unterschiedlicher Töne, die zusammen ein stimmiges Klangbild ergeben. Im zwischenmenschlichen Bereich steht Harmonie für ein friedliches, ausgeglichenes Miteinander – ohne Konflikte, Spannungen oder unausgesprochene Missverständnisse. Auf der inneren Ebene beschreibt Harmonie einen Zustand von innerem Gleichgewicht, Ruhe und Frieden.

Aber müssen alle Menschen gleichermaßen harmonisch sein? Nein! Frauen wird in vielen gesellschaftlichen Kontexten bis heute eine besondere „Harmonierolle“ zugeschrieben – oft implizit, manchmal auch ganz offen. Doch woher kommt das?

Diese Zuschreibung ist kulturell gewachsen und wirkt sich auf unterschiedliche Lebensbereiche aus: Familie, Arbeitswelt, Politik, Partnerschaft und sogar auf die Selbstwahrnehmung vieler Frauen.

In patriarchal geprägten Gesellschaften galten Frauen lange als „Hüterinnen des Friedens“ – in der Familie, in sozialen Beziehungen, im zwischenmenschlichen Miteinander. Ihnen kam oft die Rolle zu, für Ausgleich, Harmonie und emotionale Fürsorge zu sorgen.

Viele Mädchen lernen daher immer noch bereits in früher Kindheit, sich konfliktvermeidend, rücksichtsvoll und empathisch zu verhalten – Eigenschaften, die als weiblich gelten und mit Harmoniebedürfnis verknüpft werden. Hinzu kommen die Medien und die Sprache: Frauenfiguren in Filmen, Serien oder Werbung werden häufig als vermittelnd, verständnisvoll und besänftigend dargestellt. Wer laut, klar und direkt ist, wird dagegen eher als „zickig“ oder „dominant“ gelabelt.

Die Folgen der Harmoniesucht

Viele Frauen neigen dazu, ihre eigenen Bedürfnisse hintanzustellen, um Konflikte zu vermeiden. In beruflichen Kontexten übernehmen sie oft unsichtbare emotionale Arbeit, etwa wenn sie Spannungen im Team ausgleichen oder für ein „gutes Klima“ sorgen. Klare Grenzen zu setzen oder Kritik zu üben, wird oft als „unweiblich“ erlebt oder negativ bewertet.

Daraus entsteht ein Dilemma: Wer Klarheit lebt, riskiert Ablehnung; wer Harmonie wahrt, verliert an Selbstbestimmung. Doch was können Frauen (und natürlich auch Männer) dagegen tun? Welche Tipps und Tricks gibt es?

Klarheit statt Harmonie – das verändert sich langfristig

Du stärkst deine Selbstachtung, weil du dir selbst zeigst: *„Ich bin es wert, gehört zu werden.“* Du richtest dich nicht länger nach der Angst vor Ablehnung, sondern nach dem, was dir

Fünf Tipps, um klar zu kommunizieren, ohne unharmonisch zu sein

1. Klarheit mit Wärme kombinieren

Klarheit muss nicht hart klingen. Du kannst sagen:

„Mir ist wichtig, ehrlich mit dir zu sein, auch wenn es vielleicht unbequem ist. Darf ich etwas offen mit dir teilen?“

Effekt: Durch diese freundliche Einleitung zeigst du: Es geht nicht gegen die andere Person – sondern um echte Verbindung.

2. Stille aushalten lernen

Manchmal bringt Klarheit eine unangenehme Stille mit sich – weil das Gegenüber überrascht oder überfordert ist. Trick: Nicht gleich zurückrudern oder relativieren. Halte die Stille liebevoll aus. Sie ist Raum für Wachstum – bei dir und bei anderen.

3. Klarheit üben im Kleinen

Statt gleich ein schwieriges Gespräch zu führen, kannst du im Alltag beginnen:

- *„Ich möchte lieber mittags essen statt abends.“*
- *„Ich bin heute nicht in Gesprächslaune.“*

Effekt: Jeder dieser kleinen Sätze stärkt deinen Selbstkontakt – und deinen Mut, für dich einzustehen.

4. Grenzen setzen = Beziehungsangebot

Viele Menschen denken, eine Grenze sei eine Ablehnung. Aber eigentlich ist sie oft ein liebevoller Rahmen für Verbindung: *„Ich mag dich wirklich gern – deshalb ist mir wichtig, dass ich dabei nicht über meine Grenzen gehe.“*

5. Die „Klarheits-Formel“: Wahrheit + Freundlichkeit + Verantwortung

Wenn du etwas Schwieriges sagen willst, nutze diese Formel:

1. Wahrheit: Was ist wirklich da?
2. Freundlichkeit: Wie kann ich es sagen, ohne zu verletzen?
3. Verantwortung: Was ist mein Anteil?

Beispiel: *„Mir fällt auf, dass ich mich oft anpasse, um Streit zu vermeiden. Ich möchte lernen, meine Meinung klarer zu äußern – auch wenn wir dann mal unterschiedlicher Meinung sind.“*

Halte die Stille liebevoll aus. Sie ist Raum für Wachstum – bei dir und bei anderen.

wirklich wichtig ist. Dadurch wächst dein Selbstvertrauen – du brauchst weniger Zustimmung von außen, weil du innerlich klarer stehst.

Deine Beziehungen gewinnen an Tiefe. Klarheit kann im ersten Moment ungewohnt sein, doch sie öffnet den Raum für echte Verbindung. Menschen spüren, dass du es ehrlich meinst – dass hinter deinen Worten keine Anpassung und kein Rückzug stecken, sondern Integrität. Beziehungen werden echter, nicht perfekter – aber lebendiger, tragfähiger, wahrhaftiger.

Du beginnst, Entscheidungen mit mehr Leichtigkeit zu treffen, weil du deinen inneren Kompass wieder spürst. Du weißt besser, was du willst und was nicht. Das ständige Zweifeln oder das Gefühl, es allen recht machen zu müssen, verliert an Kraft.

Gleichzeitig entsteht mehr innere Ruhe: Du brauchst nicht mehr ständig Harmonie im Außen, um dich sicher zu fühlen. Du entdeckst: *„Ich kann auch dann in mir ruhen, wenn es gerade Reibung gibt.“* Das schenkt dir eine neue Freiheit – und macht dich unabhängiger von Erwartungen und Stimmungen anderer.

Und etwas Wunderschönes geschieht ganz nebenbei: Deine Klarheit ermutigt auch andere, ehrlich zu sein. Du wirst zur Einladung für Echtheit, weil du vorlebst, dass Klarheit und Mitgefühl sich nicht ausschließen, sondern ergänzen.

Die Botschaft

Im Alltag erleben wir oft Situationen, in denen etwas stört – sei es ein Geräusch, ein Verhalten oder ein unangesprochener Konflikt. Doch statt

es anzusprechen, behalten wir es für uns. Aus Rücksicht. Aus Angst, die Stimmung könnte kippen. Aus dem Wunsch nach Harmonie.

So wie in der Anekdote mit dem knarrenden Stuhl: Alle hören ihn, alle nehmen das Störgeräusch wahr – aber niemand sagt etwas. Der Wunsch nach einem angenehmen Miteinander verhindert, dass jemand offen ausspricht, was längst offensichtlich ist.

Erst als jemand den Mut hat, die Situation anzusprechen, wird es für alle leichter. Die Störung verschwindet, und mit ihr auch die angespannte Zurückhaltung.

Die Geschichte zeigt: Klarheit mag im ersten Moment Mut erfordern – doch sie ist der Schlüssel zu echter, entspannter Harmonie. Nicht das Schweigen in friedvoller Absicht stärkt das Miteinander, sondern der ehrliche Austausch. ■



Aline Pelzer

war sieben Jahre lang als selbstständige Marketing-Freelancerin tätig. Vor zwei Jahren kehrte sie in die Unternehmenswelt

zurück und leitet heute als Head of Marketing ein interdisziplinäres Team. Für sie bedeutet modernes Leadership, klare Prioritäten zu setzen, ohne den Menschen aus dem Blick zu verlieren – ein Spagat, der ebenso herausfordernd wie erfüllend ist.

3 Ausgaben Psychologie Heute testen 20 Euro



SEPTEMBER 2025

**PSYCHOLOGIE
HEUTE**

Inselbegabung
Das Wunder
vom Savant-
Syndrom

Fernbeziehung
Eine besondere
Form der Nähe

Glück
Eine Vorlesung
sorgt für
Aufsehen

**Die
geheimen
Muster
meiner Familie**

Opas Trauma, Mamas Optimismus: Psychologie verstehen und eigene Fähigkeiten

BELTZ

25%
sparen

Bestellen Sie das
Kennenlernabo
(3 Ausgaben)
für nur 20 € statt
26,80 € im Einzelkauf



Jetzt Kennenlernabo bestellen unter

psychologie-heute.de/kennenlernen

oder telefonisch unter +49 6201 6007-330



HEUTE SCHON NEIN GESAGT?

Gute Gründe, wieso People Pleasing keine kluge Strategie ist.

VON TIM ONG

Das neue Projekt als Entscheider schultern, obwohl die Kapazitäten schon erschöpft sind und die Belastung hoch ist? Den verdienten Kurzurlaub verschieben und als Stellvertreter die Aufgaben des Chefs umsetzen? Zusätzlich zur bisherigen Tätigkeit nun auch als Datenschutzprofi oder PR-Spezialist oder sogar als künftiger Ausbilder fungieren, weil gerade Sie das ja so gut können? Sowohl im Privatleben als auch im Beruf sollte man Nein als Selbstschutz sagen, wenn neue Funktionen und Anforderungen hohe Belastungen darstellen. Doch es gibt Menschen, welche die Grenzen ihrer Belastbar-

keit und ihre eigenen Bedürfnisse nicht ausreichend wahrnehmen oder gar ignorieren: die Art Menschen, die partout nicht Nein sagen möchten und **die Bedürfnisse anderer höher schätzen als die eigenen**. Angestellte oder Führungskräfte, die erst zufrieden sind, wenn sie es den anderen recht gemacht haben. Oder speziell Frauen, die zwischen der Doppelfunktion als Berufstätige und Mütter zerrieben sind. Dieser Artikel zeigt, welche Belastungen durch People Pleasing entstehen, welche Gründe diese negativen und unter Umständen sogar krankmachenden Muster auslösen und wie sowohl Betroffene als auch Coaches dagegen vorgehen.

Welche Gründe kennen wir als klassische Auslöser von People Pleasing?

Ob private Gemeinschaft oder das Umfeld des Unternehmens: Das unter dem englischen Ausdruck „People Pleasing“ gängige Muster gilt nicht als universell. Manche sagen nie Nein. Manche drücken sich vor Jobs und Gefälligkeiten. Und es gibt diejenigen, die es je nach Fall und den eigenen Bedürfnissen entscheiden, ob sie andere unterstützen möchten oder nicht. Aus welchen Gründen sind die Reaktionen der Menschen jedoch unterschiedlich? Nicht selten sind es die klassischen Rollen, die uns die Kultur, die Familie oder auch Erziehungsein-

richtungen spiegeln und die uns prägen. Gerade jene Frauen und die Mädchen, die etwa durch ihre emsig und unermüdlich wirkende Mutter besonders geprägt sind, sind wenig sensibilisiert, was das Neinsagen und Abgrenzen zu diversen Forderungen von Kollegen und Vorgesetzten betrifft. Ihnen dienen Mütter als Vorbild, die oft selbst die eigenen Limits der Belastbarkeit ignorieren.

Auch innere Antreiber gelten als Grund von People Pleasing und Ignorieren eigener Grenzen. Antreiber als Trigger und als klassischer Grund prägen die Betroffenen nicht selten familiär (Beispiele für solche Antreiber wären: „Sei brav und tu, was man dir sagt“, „Reiß dich zusammen“ oder „Was sollen denn die Leute denken?“). Derlei Aussagen schaffen die Basis für Belastungen. Gesellschaftliche Normen propagieren, dass erst hoch engagiertes und präsent Verhalten berufliche und auch private Türen öffnet und als entscheidender Erfolgsfaktor gilt. Auch Chefs und Personalentscheider etablieren unter Umständen eine Unternehmenskultur, in der Mitarbeitende und teils bereits die Auszubildenden das Gefühl haben, nicht Nein sagen zu dürfen.

Durch Vorbilder, durch diverse Normen, Anforderungen der Unternehmen oder privaten Druck wird Abgrenzung schwieriger – und das **Nein als Selbstschutz** verpufft. Nicht selten wird den Betroffenen erst nach Monaten oder sogar erst nach Jahren klar, dass sie ausgenutzt wurden.

„Natürlich“ statt Nein – die negativen Folgen

Schenken Menschen ihren Vorgesetzten oder Verwandten grundsätzlich ihre Zeit, und das mit hohem Perfektionsanspruch, gibt es dafür Gründe. Äußere Gründe, die Betroffene zu hoch belasteten People Pleasern machen, sind etwa Ängste, die den Erhalt der Partnerschaft oder des Arbeitsplatzes als entscheidende Basis betreffen. Das Bedürfnis nach Wertschätzung und Anerkennung gilt dagegen als ein

innerer Grund, der sie motiviert, ihre eigenen Bedürfnisse zugunsten der von anderen zurückzustellen und trotz Hochspannung weitere Aufgaben zu übernehmen.

Einige drastische Folgen solcher Vernachlässigung der eigenen Bedürfnisse können sein:

- Überforderung und Burn-out
- Unruhe und Schlaflosigkeit
- Depressionen
- Suchterkrankungen
- Übelkeit und Darmbeschwerden
- Herzstolpern und Schwindel

Der Start: die Erkenntnis

Nicht selten ist den Betroffenen gar nicht klar, was die Gründe ihrer jeweiligen Beschwerden sind. Entweder sie ignorieren die Beschwerden oder sie therapieren diese selbst oder besuchen Ärzte unterschiedlicher Disziplinen. Dass der Zusammenhang zwischen ihren Schwierigkeiten und Belastungen mit dem Verhalten des People Pleasings den Betroffenen nicht klar ist, hat gute Gründe: Solche Strategien bestehen oft schon seit Jahren oder Jahrzehnten und wurden durch Vorbilder oder Vorgesetzte geschaffen.

Die Betroffenen hinterfragen das kluuge Ausgenutztwerden durch andere erst dann, wenn sie der **Burn-out** erlitten oder wenn ihnen deutlich wird, dass die privaten oder geschäftlichen Beziehungen kein faires Geben und Nehmen sind, sondern als einseitige Ausbeutung ihrer Gutmütigkeit dienen. Selbst das Erkennen solcher Muster gilt nicht zwingend als Gamechanger. Die Muster sind über einen langen Zeitraum eingeschliffen – das erschwert das Befreien.

Beziehungen präzise hinterfragen

Um effiziente Strategien gegen die Folgen des People Pleasings zu etablieren, sollte man im ersten Schritt die Beziehungen überprüfen. Nicht immer stellt die als unfair und einseitig eingeschätzte Beziehung nämlich

tatsächliches Ausnutzen dar. Chefs, Vorgesetzte oder Lebenspartner sind unter Umständen sogar überrascht oder erschrocken, wenn sie mit dem Ausmaß der Belastung konfrontiert werden. Und das nicht ohne Grund: Die Betroffenen verschweigen ihre Erschöpfung häufig, verstecken ihre Überforderung. Ein offenes Gespräch kann ein solider Start sein, um das Ungleichgewicht zu erkennen und Belastungen zu reduzieren.

Sind die hohen Belastungen jedoch als tatsächliche **Folge strategischer Ausnutzung** entstanden, müssen Betroffene zunächst entscheiden, ob ihnen diese private oder berufliche Beziehung noch guttut oder ob sie doch eher schadet. Diese Entscheidung sollte auch davon abhängen, ob die jeweiligen Partner das Ausnutzen der Gutmütigkeit erkennen, es selbst als problematisch einstufen und bereit sind, unmittelbar etwas zu verändern – oder ob sie stattdessen abwinken und jede Verantwortung abstreiten. Reden gilt also als gute Strategie gegen People Pleasing. Es schafft Befreiung. Es schafft Erkenntnisse. Und es schafft hohes Handlungspotenzial, um positive Veränderungen zu etablieren.

Selbstreflexion als Ausgangspunkt

Als Ausgangspunkt für eine ehrliche Reflexion sollten Betroffene unbedingt einseitige Schuldzuweisungen vermeiden. Das verhärtet die Fronten und es ist unter Umständen sogar unfair. Schließlich basiert das Ausnutzen von Gefälligkeiten oft auch darauf, dass die Betroffenen dieses wiederholt zulassen. Deshalb gilt Selbstreflexion als lohnende und wichtige Strategie auf dem Weg zu mehr Selbstbestimmung.

Fragen, die dabei unterstützen:

- Aus welchen Gründen oder Motiven sage ich nicht Nein?
- Welche möglichen Folgen hätte das Nein?
- Wieso ignoriere ich die hohen Belastungen und meine eigenen Grenzen?

Nicht wenige Menschen nutzen People Pleasing als Strategie und stellen Gefälligkeiten ein, wenn sie erfolgreich waren.

- Habe ich anderen diese Belastungen anvertraut oder habe ich sie versteckt?
- Schenken die geschäftlichen oder privaten Partner mir Wertschätzung oder nicht?

Selbstwertgefühl und Abgrenzung

Nicht wenige Menschen nutzen People Pleasing als Strategie: den passenden Job ergattern, den perfekten Partner umgarnen, die Erbschaft erschleichen. Oftmals reduzieren sie die Gefälligkeiten, wenn sie erfolgreich waren oder wenn die hohen Anstrengungen nichts nutzen. Sie nutzen Abgrenzung als neue Strategie.

Wenn hingegen ein geringes Selbstwertgefühl die Basis für Strategien wie People Pleasing und Aufopferung bildet, fällt es betroffenen Personen oft schwer, sich klar abzugrenzen. Anerkennung und Dank dienen ihnen als Elixier, das ihnen Stolz und Selbstwertgefühl verleiht – und das dann sogar als Motivation dient, sich noch mehr anzustrengen. Neinsagen als Selbstschutzstrategie erscheint in diesem System nicht als lohnenswert, und das Muster des People Pleasings wird weiter verstärkt.

Strategien und Methoden
gegen die Spirale der Belastungen
und der Selbstzweifel

1. Solide Unabhängigkeit schaffen

Eine perfekte Strategie gegen die negativen Effekte von People Pleasing ist es, sich unabhängig von den Meinungen der Menschen aus privaten und beruflichen Netzwerken zu machen. Sich selbst und die eigenen Fähigkeiten zu schätzen, entzieht potenziellen Ausnutzern die Grundlage.

2. Das Selbstwertgefühl pushen

Ebenfalls hilfreich ist eine Liste der eigenen Stärken und Vorzüge. Nicht selten raten Therapeuten und Coaches den Betroffenen, dass diese ihre positiven Eigenschaften – und zwar beruflich und privat – als Liste fixieren. Als Liste deshalb, weil ihnen diese sofort als gute Unterstützung verfügbar ist, wenn die Zweifel nagen und das Neinsagen schwerfällt. Wer um seine eigenen Vorzüge weiß, kann auch darauf vertrauen, dass sein Nein von den Fordernden gut akzeptiert und nicht sanktioniert wird.

3. Diversität eigener Rollen nutzen

Die eigene Rolle und das eigene Selbstwertgefühl sollten sich aus vielfältigen Lebensbereichen speisen – sei es als Berufstätiger, als guter Kumpel oder als die beste Freundin, als Partner, als Mitglied oder Entscheidungsträger in Vereinen, als Tierschützer, als Musiker, als Kunstexperte. Solche Facetten und Rollen stützen uns – besonders dann, wenn es in einem Bereich schwierig wird oder die Belastung überhandnimmt.

4. Gute Strategien etablieren

Sich abzugrenzen und Nein zu sagen, müssen die Betroffenen als Basisfähigkeit neu aufbauen. Befürchtungen, dass das die Partnerschaft zerstört oder der Job gefährdet sein könnte, sind klassische Hürden. Solche Risiken kann man nicht per se ausschließen. Dennoch lohnt es sich, sich abzugrenzen. Nicht selten hilft es Betroffenen, gedanklich durchzuspielen, was sie tun würden, wenn eine Kündigung oder ein Beziehungsende einträ-

fen. Das schafft Erkenntnis: Wie gut sind denn solche Beziehungen, deren Stabilität nur dadurch erhalten wird, dass man sich bis zur Belastungsgrenze aufopfert?

Fazit

Sich abzugrenzen lohnt sich, weil es hohe Belastungen abstellt und das **Selbstwertgefühl** neu definiert. Doch das Neinsagen müssen die Betroffenen erst neu erlernen, weil die schädlichen Muster über Jahre oder gar Jahrzehnte eingeschliffen wurden. Gute Strategien oder ein Coaching bei Spezialisten bieten den Betroffenen jedoch hilfreiche Unterstützung. Ein abschließender Reminder zum Neinsagen kann auch folgendes Zitat von Paulo Coelho sein: „Wenn du Ja sagst, dann sei dir sicher, dass du nicht Nein zu dir selbst sagst.“ ■

Hinweis: Zur besseren Lesbarkeit wird in diesem Artikel das generische Maskulinum verwendet. Die verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich – sofern nicht anders kenntlich gemacht – auf alle Geschlechter.



© Peony Emotions

Tim Ong

ist zertifizierter Karriere-coach/-berater, Coach der Positiven Psychologie (DACH-PP), systemischer Coach und IHK-zertifizierter

Resilienztrainer/-coach. Er unterstützt Menschen dabei, ihren eigenen beruflichen Weg zu entdecken und ihre persönliche Welt so zu bewegen, dass sie selbst glücklich und erfüllt auf ihr Leben zurückblicken können.
<https://tim-ong.de>



DAS STILLE BEDÜRFNIS, GEMOCHT ZU WERDEN

Pferdegestütztes Coaching hilft, tief liegende Muster zu erkennen
und das Selbstwertgefühl zu stärken.

VON TANJA GRUBER

Heute möchte ich dich ein Stück weit in die Thematik des „People Pleasing“ mitnehmen.

Wenn ich Google frage, was man darunter versteht, bekomme ich folgende Antwort: „Als People Pleaser werden Menschen bezeichnet, die anderen ständig alles recht machen möchten. Ihre Gedanken kreisen stets um die Frage, wie sie es erreichen, dass die anderen um sie herum zufrieden sind. People Pleaser beschäftigen sich übermäßig damit, wie sie für andere Menschen sein müssen.“ Dazu ist bei mir sofort folgendes innere Szenario abgelaufen: Stell dir vor, jemand sagt zu dir, du bist ein:e

schlechter Coach, Therapeut:in, Autor:in, Trainer:in, Lehrer:in etc. Was passiert dann innerhalb von Millisekunden nach dieser Aussage in dir? Vermutlich denkst du, dass du ein schlechter Mensch bist. Und das möchtest du doch nicht sein, oder? Und auch wenn du schon ein Bewusstsein darüber hast, dass du deine Aufgaben gut bewältigst, ist die Wahrscheinlichkeit ziemlich hoch, dass es einen Teil in dir gibt, der darüber nachdenkt, ob der andere vielleicht doch recht hat mit seiner Aussage. Und was mit dir nicht stimmt, wenn der andere so über dich denkt. Zudem liegt die Vermutung nahe, dass du den „Fehler“ bei dir suchst und nicht beim anderen. Und dann steigst du vermut-

lich ein in das Gedankenkarussell, in dem du darüber nachgrübelst, was du tun kannst, damit dein Gegenüber dich für eine:n gute:n Coach, Therapeut:in, Autor:in, Trainer:in, Lehrer:in etc. hält – beziehungsweise letztlich für einen guten Menschen.

Woran liegt es, dass so viele Menschen ihren Fokus nach außen legen? Sich daran orientieren, was andere über sie denken oder sagen? Anderen Menschen gefallen wollen und sich selbst dabei ein Stück weit aufgeben?

Die Wurzeln des People Pleasing

Die Angst davor, Nein zu sagen und die eigenen Grenzen zu kommunizie-

Das innere Kind sucht Schutz und Bestätigung.

ren, hat tief verwurzelte Ursachen. Oft spielen verschiedene innere Anteile eine Rolle, die in der Kindheit geprägt wurden. Viele Menschen haben in ihrer frühen Entwicklung gelernt, dass sie Liebe und Anerkennung nur dann erhalten, wenn sie den Erwartungen anderer entsprechen. Ein solcher Glaubenssatz kann im Erwachsenenalter dazu führen, dass man sich selbst zurückstellt, um anderen zu gefallen.

Ein weiterer innerer Anteil ist das „innere Kind“, das in seiner Verletzlichkeit Schutz und Bestätigung sucht. Diese Anteile sind oft unbewusst und steuern unser Verhalten, indem sie uns dazu bringen, Harmonie zu suchen und Konflikte zu vermeiden.

Ein weiterer Aspekt ist die immense Bedeutung, die das Gefühl der Akzeptanz in unserer Kindheit hat. Als Kinder sind wir in der Tat zutiefst davon abhängig, dass unsere Eltern uns so annehmen, wie wir sind – unabhängig davon, ob wir wütend, traurig, aufgeregt oder enttäuscht sind. Diese bedingungslose Akzeptanz gibt uns das Gefühl von Sicherheit und Geborgenheit, das wir für eine gesunde emotionale Entwicklung benötigen.

Leider kann es vorkommen, dass Eltern aufgrund ihrer eigenen Unsicherheiten oder Erfahrungen Schwierigkeiten haben, die gesamte Bandbreite der Emotionen ihrer Kinder zu akzeptieren und zu navigieren. Wenn wir als Kinder das Gefühl haben, dass bestimmte Emotionen nicht willkommen sind, lernen wir schnell, uns anzupassen und möglicherweise unsere eigenen Gefühle zu unterdrücken – alles in dem Bestreben, die elterliche Liebe und Akzeptanz zu sichern. Diese frühen Erfahrungen können tiefe Spuren in unserer Psyche hinterlassen. Viele von uns tragen diese Muster ins

Erwachsenenalter, was zur Neigung führt, ein People Pleaser zu werden. Wenn wir uns ständig anpassen, um anderen zu gefallen und Konflikte zu vermeiden, verlieren wir oft den Kontakt zu unseren eigenen Bedürfnissen und Gefühlen.

Der Schlüssel liegt darin, sich dieser Muster bewusst zu werden und die Bedürfnisse des „inneren Kindes“ anzuerkennen. Es ist wichtig, sich selbst die Erlaubnis zu geben, Nein zu sagen und die eigenen Grenzen zu wahren. Dies kann ein langer Prozess der Selbstreflexion und Heilung sein, aber es ist entscheidend für das Wachstum zu einer authentischen und selbstbestimmten Persönlichkeit.

Wie denkst du, könnte man beginnen, sich von diesen Mustern zu lösen und

mehr Selbstakzeptanz zu entwickeln? **Der Weg zur Selbstabgrenzung:** Findest du dich darin ein Stück weit wieder? Oder erkennst du Coachees oder Klient:innen von dir darin wieder?

Der erste Schritt, um sich leichter abzugrenzen, ist das Bewusstwerden dieser inneren Anteile. Es ist wichtig, sich selbst zu fragen, welche Glaubenssätze das eigene Verhalten steuern.

Fragen wie „Warum fällt es mir schwer, Nein zu sagen?“ oder „Welche Angst steht hinter meinem Wunsch, es allen recht zu machen?“ können helfen, die eigenen Muster zu erkennen. Hier sind einige Tipps, um das Selbstwertgefühl zu stärken und sich besser abzugrenzen:



In diesem Augenblick scheint das Pferd die Führung zu übernehmen – eine Einladung zum Innehalten und Wahrnehmen.

People Pleaser profitieren von der authentischen Rückmeldung der Pferde.

1. Selbstreflexion

Nimm dir regelmäßig Zeit, um in dich zu gehen und deine Bedürfnisse zu reflektieren. Journaling kann ein hilfreiches Werkzeug sein, um Gedanken und Gefühle zu ordnen.

2. Positive Selbstgespräche

Ersetze negative Gedanken durch positive Affirmationen. Erinnere dich daran, dass du wertvoll bist, unabhängig von der Meinung anderer.

3. Grenzen setzen

Übe, kleine Neins auszusprechen und beobachte, wie es sich anfühlt. Beginne in einem sicheren Umfeld, um Vertrauen in deine Fähigkeit zu gewinnen, Grenzen zu setzen.

4. Selbstfürsorge

Achte auf deine körperlichen und emotionalen Bedürfnisse. Nimm dir Zeit für Aktivitäten, die dir guttun und dich stärken.

5. Unterstützung suchen

Tausche dich mit anderen aus, die vor ähnlichen Herausforderungen stehen. Eine unterstützende Gemeinschaft kann ein wertvolles Netzwerk bieten.

Die Rolle der Pferde im Coaching

Pferde bieten eine einzigartige und kraftvolle Unterstützung im Coaching-, Therapie- oder Lernprozess, insbesondere in den Bereichen Selbstabgrenzung und Selbstwertaufbau. Als hochsensible und intuitive Wesen reagieren Pferde unmittelbar auf menschliche Emotionen und non-verbale Signale. Diese unmittelbare

Rückmeldung ist von unschätzbarem Wert, da sie Klient:innen dabei unterstützen kann, ein tiefes Bewusstsein für ihre inneren Zustände zu entwickeln. Im Kontext des Pferdecoachings lernen Klient:innen, klare und authentische Signale zu senden. Pferde fungieren dabei als Spiegel und reagieren direkt darauf, ob jemand wirklich präsent und in seiner Mitte ist oder sich in Unsicherheiten verliert. Diese Interaktionen fördern die Fähigkeit, persönliche Grenzen zu erkennen und zu kommunizieren, da Pferde auf unklare oder widersprüchliche Signale oft mit Unsicherheit oder Ablehnung reagieren. Ein bemerkenswerter Aspekt der Arbeit mit Pferden ist ihre wertfreie Haltung. Pferde bewerten Menschen nicht – sie nehmen uns in jedem Moment so an, wie wir sind. Dies ermöglicht es den Klient:innen, sich ohne Vorbehalte zu zeigen und zu erfahren, dass sie sich nicht verstellen müssen, um Akzeptanz zu finden. Pferde zeigen uns unmissverständlich, dass echte Führung aus Klarheit und Authentizität resultiert. Sie lassen sich nur von jemandem führen, der sich seiner selbst bewusst ist und klare Führung bietet. Andernfalls übernehmen sie selbst die Führung, was eine wertvolle Lektion über Selbstwahrnehmung und innere Klarheit darstellt. In Bezug auf das Thema „People Pleasing“ bieten Pferdecoaching-Sitzungen die Möglichkeit, tief verwurzelte Verhaltensmuster zu erkennen und zu transformieren. Viele Menschen, die dazu neigen, es anderen recht machen zu wollen, können von der authentischen und ehrlichen Rückmeldung der Pferde profitieren. Diese Arbeit kann helfen, den Fokus von der Außenwahrnehmung auf die eigene innere Wahrheit zu verlagern, und so zu einem authentischeren Leben führen.

Reflexion und nächste Schritte

Nachdem du diesen Text gelesen hast, lade ich dich ein, über deinen nächsten Schritt nachzudenken, um dein Leben oder das deiner Klient:innen authentischer zu gestalten. Welche konkreten Maßnahmen möchtest du ergreifen, die zu einem bewussteren und selbstbestimmteren Leben für dich oder andere führen? Setze dir ein realistisches Ziel: Bis wann möchtest du diesen Schritt verwirklicht haben? Ich freue mich auf deine Gedanken dazu! ■



© Annela Adams

Tanja Gruber

Persönlichkeitsentwicklung:
Coaching auf Wunsch
pferdegestützt, Körper-
arbeit, Autorin, Speakerin.
Sie bezeichnet sich selbst

als Mutmacherin und weit Gereiste.

www.tanjabruber.de/pferdegestuetztes-coaching



Stop
Being
Too Nice!

DIE FALLE DER GEFÄLLIGKEIT

Warum People Pleasing uns klein hält – und wie wir uns daraus befreien.

VON INGRID GERSTBACH

„**M**ir ist es wichtig, dass alle zufrieden sind.“ So beginnen viele Gespräche in Coaching-Sessions und Therapiestunden. Der Satz klingt harmlos, ja sogar positiv. Doch hinter dieser scheinbaren Harmonie verbirgt sich oft ein Dilemma. Viele Coaches und Therapeut:innen begegnen Klient:innen, die sich selbst vergessen, um anderen zu gefallen. People Pleasing – das chronische Bedürfnis, es allen recht zu machen – wirkt auf den ersten Blick wie Empathie. Doch bei genauerem Hinsehen entlarvt es

sich als Strategie der Selbstvermeidung.

People Pleaser tun oft das, was andere erwarten, nicht aus Großzügigkeit, sondern aus Angst. Angst vor Ablehnung, Kritik oder Liebesentzug. Die Wurzeln liegen meist tief: frühe Erfahrungen, in denen Zuwendung an Leistung geknüpft war, oder emotionale Bindungen, die nur dann stabil blieben, wenn man sich „brav“ verhielt. Für Coaches und Therapeut:innen entsteht hier ein komplexes Feld zwischen Empathie, Grenzsetzung und Identitätsarbeit. Denn People Pleasing ist kein bloßes Verhalten – es ist eine Haltung zur Welt.

Was im Gehirn passiert, wenn wir gefallen wollen

Neurobiologisch lässt sich People Pleasing als eine Form der sozialen Selbstregulation beschreiben. Das Belohnungssystem wird aktiv, wenn wir Zustimmung erhalten – Dopamin sorgt für das gute Gefühl nach einem „Danke“ oder einem Lächeln. Gleichzeitig feuert das Angstzentrum, wenn Ablehnung droht.

Die Psychologin Naomi Eisenberger hat in bildgebenden Studien nachgewiesen, dass soziale Zurückweisung im Gehirn ähnlich verarbeitet wird wie physischer Schmerz.¹ Das erklärt,

¹ Eisenberger, N. (2012): The pain of social disconnection: examining the shared neural underpinnings of physical and social pain. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/22551663/>

warum manche Menschen fast alles tun, um Konflikte zu vermeiden – selbst wenn es auf Kosten ihrer eigenen Bedürfnisse geht.

Der unsichtbare Preis

People Pleaser wirken oft freundlich, hilfsbereit, sozial kompetent. Doch unter der Oberfläche sammeln sich Erschöpfung, Wut und ein diffuses Gefühl von innerer Leere. Viele wissen gar nicht mehr, was sie selbst eigentlich wirklich wollen. Im Coaching höre ich dann Sätze wie: „Ich weiß gar nicht, ob das mein eigener Wunsch oder der von jemand anderem ist.“

Ein häufiger Denkfehler, der hier zum Tragen kommt, ist der sogenannte „False Consensus Bias“: Die Annahme, andere denken oder fühlen genauso wie man selbst. Dieser Denkfehler führt dazu, dass eigene Grenzen gar nicht erst benannt werden, weil man glaubt, sie seien ohnehin irrelevant. Doch echte Beziehungen entstehen nicht durch Anpassung – sondern durch Begegnung.

Der Ausstieg beginnt mit einem Satz

Ein erster Wendepunkt im Coaching ist oft die Frage: „Was würde passieren, wenn Sie Nein sagen?“ Die Antworten reichen von „Dann denken die anderen doch, ich wäre egoistisch“ bis hin zu „Dann mögen sie mich nicht mehr.“ Solche Aussagen zeigen, dass es dabei nicht um Handlung, sondern vor allem um Identität geht.

Um aus dieser Situation einen guten Weg hinauszufinden, hilft die Arbeit mit inneren Anteilen: Der People Pleaser ist oft nur eine von vielen Stimmen im System. Wenn es gelingt, diesen Anteil zu würdigen – etwa als Überlebensstrategie in früheren Kontexten – entsteht Raum für neue Verhaltensoptionen.

Coaches und Therapeut:innen können Klient:innen gezielt zu sogenannten „Micro-Boundary-Experiences“ anleiten: Bauen Sie im Alltag kleine

Situationen ein, in denen ein „Nein“ leichtfällt und reflektieren Sie diese später in der Sitzung. Etwa: eine Einladung freundlich ablehnen, den eigenen Kalender priorisieren, eine Bitte ausschlagen – ohne eine Erklärung.

Der Ursprung des Begriffs „Gefallen“ liegt im Schuldrecht

Im Mittelhochdeutschen bedeutete „jemandem gefallen“ ursprünglich, eine Verpflichtung einzulösen – es ging also dabei um Reziprozität und nicht um eine freiwillige Hingabe. Diese Sichtweise bringt eine interessante Wendung: Vielleicht ist People

Die Einladung zur Reibung

People Pleasing wirkt wie sozialer Klebstoff, aber er hält oft genau die Beziehungen zusammen, die auf unausgesprochenen Erwartungen beruhen. Echte Nähe entsteht nicht durch Anpassung, sondern durch Reibung und durch das Wagnis, sich auch mal querzustellen.

In der Begleitung sollten wir Menschen daher gezielt einladen, diesen Mut zu entwickeln: den Mut, sich selbst zu zeigen. Den Mut, nicht jedem zu gefallen. Den Mut, sich selbst treu zu bleiben – auch wenn es bedeutet, manchmal allein zu stehen. Denn

People Pleasing wirkt auf den ersten Blick wie Empathie.

Pleasing weniger „nett“, als es scheint, sondern vielmehr Ausdruck eines impliziten Schuldverhältnisses, das wir empfinden, obwohl niemand uns etwas schuldet. Wenn Therapeut:innen und Coaches diesen Resonanzraum öffnen, kann sich die Dynamik verändern. Klient:innen haben dann die Möglichkeit zu erkennen, dass Gefallen kein moralisches Gebot ist, sondern eine soziale Konstruktion.

Vom People Pleaser zur „Whole Person“

Der Ausstieg aus dem Gefälligkeitsmodus bedeutet nicht, egoistisch zu werden. Vielmehr geht es darum, sich selbst als gleichwertig zu sehen. Ein gesundes Maß an Fürsorge beginnt bei der Selbstfürsorge.

Coaching-Tools wie Wertearbeit, Arbeit mit Glaubenssätzen („Ich bin nur liebenswert, wenn ich nützlich bin“) und Rollenspiele können helfen, neue Muster zu etablieren. Wer erlebt, dass ein Nein nicht zum Beziehungsabbruch, sondern zur Klarheit führt, beginnt, Vertrauen in die eigene Wirksamkeit aufzubauen.

am Ende erkennen die meisten: Wer sich selbst verleugnet, um geliebt zu werden, wird niemals wirklich geliebt. Sondern nur die Maske, die man trägt. ■



© Budiono Nguyen

Ingrid Gerstbach

ist studierte Betriebswirtin, Wirtschaftspsychologin und Erwachsenenbildnerin. Sie gilt als die deutschsprachige Koryphäe der aus

den USA stammenden Innovationsmethode Design Thinking. Sie berät internationale Unternehmen und Universitäten und schreibt Bücher sowie Kolumnen.

<https://ingridgerstbach.com>



KLARHEIT ~~UND~~ ODER HARMONIE?

Mehr Nähe durch klare Kante: Warum Grenzen gut für Beziehungen sind.

VON HORST LEMPART

„Die Kollegin hält sich einfach nicht an unsere Absprachen. Aber ich will es mir mit ihr auch nicht verderben.“ Diese Aussage erreichte mich im Rahmen einer Supervision. Keine Seltenheit. Ob beruflich oder privat, viele befürchten einen Riss in der Beziehung zu anderen, wenn sie denen gegenüber „klare Kante“ zeigen, Position beziehen. Denn: Wer Position bezieht, macht sich sichtbar – und damit angreifbar. Wer wie ein Fähnlein im Winde dahinschwingt, sich immer nach dem Strahlen der anderen richtet, der bleibt zwar beliebig, eckt aber weniger an. Funktionierende Beziehungen sind uns wichtig, da sie unser

Grundbedürfnis nach Zugehörigkeit befriedigen. „Lieber klein beigegeben als groß auftrumpfen“, könnte man sagen. Um zu anderen dazuzugehören, gehen manche Menschen sogar so weit, ihre eigenen Überzeugungen zu verraten. Die Attraktivität der „Anschlussfähigkeit“ ist für sie derart groß, dass sie entgegen ihren eigenen Werten handeln. Ein fragiler Versuch, den eigenen Selbstwert durch bloße Verbundenheit zu stützen. Aus meiner Erfahrung funktioniert People Pleasing nur in wenigen Fällen dauerhaft. Die auflaufenden „persönlichen Kosten“ bauen sich immer weiter auf, wirken wie eine Bleikugel am Fuß, während wir im Ozean der Gefälligkeit versuchen, den Kopf über Wasser zu halten.

Im Kern geht es um das Spannungsverhältnis zwischen Klarheit und Harmonie. Wer es anderen ständig recht machen will, seine eigenen Bedürfnisse hintanstellt, der gewichtet harmonische Beziehungen höher als die Harmonie der eigenen Seele. Immer vor dem Hintergrund: Es gibt entweder Klarheit in der Kommunikation oder gute Beziehungen. Tatsächlich liegt die Antwort, wie so oft, in dem Sowohl-als-auch. Denn klare Kommunikation fördert gute Beziehungen!

Wer eigene Grenzen setzt, kann auch die Grenzen der anderen achten. People Pleaser hingegen sind entgrenzt, werden zu einer Art „konfluenter Persönlichkeit“, die einen Großteil ihrer

Friede, Freude, Eierkuchen kann jeder. Die Bewährungsprobe ist der Konflikt.

Identität aus der innigen Verbundenheit zu anderen zieht.

Begegnung geschieht aber immer an einer Grenze, denn wir können die Grenzen unseres eigenen Seins nie verlassen. Wir können andere Menschen immer nur zum Teil verstehen und auch nie wirklich eins mit ihnen werden. Die Herausforderung besteht darin, sich in dieser eigenen Begrenztheit anzunehmen und damit auch die Grenzen anderer lieben zu lernen.

Zu Grenzerfahrungen gehören auch verschiedene Positionen, Meinungen, Überzeugungen, Werte. Gerade an diesen Grenzen ist Wachstum möglich. Wir können für einen Moment unsere eigene Grenze überschreiten (man könnte das auch das Verlassen der persönlichen Sicherheitszone nennen), um neue Erfahrungen zu sammeln. Tatsächlich habe ich oft erlebt, dass Menschen durchaus bereit sind, meine Grenzen zu akzeptieren, wenn ich sie klar formuliere. Diese wichtige Selbstwirksamkeitserfahrung zahlt unmittelbar auf mein Selbstwertkonto ein. Ganz im Sinne von: Ein Nein zu dir ist ein Ja zu mir!

Tatsächlich gibt es Leute, die sich offenbar ganz wohl in dieser „Fremdversorger-Rolle“ fühlen: „Mir macht es Spaß, für andere da zu sein. Ich komme dabei nicht zu kurz!“ Mag sein, es ist ja nicht mein Job, People Pleasern ein Problem einzureden, das sie selbst gar nicht sehen oder haben. Bedarf entsteht erst, wenn er als solcher selbst identifiziert wird, auch der Bedarf an Veränderung. Problem-Vorteile sind dabei nicht zu unterschätzen.

In meinem Fall aber klagte die Supervisorin über die Unzuverlässigkeit ihrer Kollegin. Offenbar hatte sich hier etwas aufgestaut, das ein „vertretbares Maß“ inzwischen deutlich überschritten hatte. Sie machte es deshalb zum Thema – mit angezoge-

ner Handbremse. Ganz im Sinne von „Eigentlich würde ich ja gerne ...“. Ich hatte der Klientin die Situation in eine Impact-Technik verpackt: Ihre Aufgabe war es, einen Stein aus einem großen Glas voller Wasser zu nehmen. Voraussetzung war, dass sie dazu nur die Hände verwenden durfte, die aber trocken bleiben mussten. Ausschütten war verboten. Ratlos stand sie vor mir, die Aufgabe war für sie unlösbar. „Entweder muss ich mir die Hände nass machen oder das Wasser auskippen, anders geht es nicht.“ Dann zog sie Parallelen aus diesem Bild zu ihrer eigenen Situation mit der Kollegin. „Um das Thema zu heben, muss ich es anpacken. Auch, wenn es dann Spuren hinterlassen könnte. Ich könnte auch das Kinde mit dem Bade ausschütten, wenn ich zu massiv werde und die ansonsten gute Arbeitsbeziehung gefährde. Natürlich könnte ich auch einfach von außen auf den Stein schauen und sonst gar nix machen. Am besten gefällt mir das Anpacken.“

Klarheit in der Kommunikation und gute Beziehungen schließen sich nicht aus, sie bedingen sich gegenseitig. Gute Beziehungen sind das Ergebnis von offener, klarer, wertschätzender Kommunikation. Und Klarheit in der Kommunikation ist ein Resultat aus guten, auch belastbaren Beziehungen. Die Tragfähigkeit einer Beziehung wird gerade dann deutlich, wenn ich es anderen nicht recht mache, nicht deren Erwartungen entspreche. Friede, Freude, Eierkuchen kann jeder. Die Bewährungsprobe ist der Konflikt. Menschen, die es allen recht machen wollen, sind daher oft weniger altruistisch als konfliktscheu. Sie meiden die Konfrontation. Dahinter steht in der Regel die Angst, anschließend nicht mehr dazugehören oder geliebt zu werden. Manche begegnen ihrer inne-

ren Leere, wenn sie spüren, dass sie es sich selbst nicht recht machen bei aller Zuwendung ins Außen. Sie leben mit einem Mangel an Wahlmöglichkeiten, weil sie sich das Nein verbieten. Ein Leben in Fülle beinhaltet immer auch das JA zum NEIN.

Meine Klientin nahm übrigens aus der Sitzung folgende Sprüchekarte mit: „Heute mache ich's mir recht. Alles andere wäre zu billig.“ ■



© Alea Horst

Horst Lempart

ist Coach, Trainer, Supervisor in Koblenz. Er ist Autor mehrerer Fachbücher zu Coaching-Themen.
www.horstlempart.de

ENERGIEQUELLE UND WACHSTUMSMOTOR POSITIVE EMOTIONEN

Wie leistungsfähig Menschen sind, hängt stark von deren mentalem Wohlbefinden ab. Wie Führungskräfte ein Milieu kreieren, in dem Mitarbeiter:innen Glück und Zufriedenheit erfahren.



VON ELKE KATHARINA MEYER,
FRANK NESEMANN UND
THOMAS ACHIM WERNER

„Humor ist, wenn man trotzdem lacht ...“ Dieser Spruch, den der Lyriker Otto Julius Bierbaum gegen Ende des 19. Jahrhunderts prägte, hat speziell in Krisenzeiten und Zeiten des Umbruchs eine hohe Relevanz. Denn wenn es Menschen gelingt, auf Herausforderungen gelassener zu reagieren – zum Beispiel aufgrund humorvoller Bemerkungen oder des Betrachtens des „Problems“ aus einer anderen Warte – dann entdecken sie oft neue Möglichkeiten zur Lösung des Problems oder des Umgangs mit ihm; und dies stärkt wiederum ihre Hoffnung und Zuversicht: „Ich ...“ oder „Wir schaffen das schon, wenn ...“.

Positive Emotionen sind „überlebenswichtig“

Dass Menschen mit einer positiven Einstellung zu sich selbst und ihrem Leben

- Herausforderungen leichter meistern,
- gesünder sind und
- eine höhere Resilienz bzw. Widerstandskraft haben

als andere Menschen, ist eine alte menschliche Erkenntnis. Eine Erkenntnis, die sich in Sinnsprüchen wie „Lachen ist gesund“ und „Lachen ist die beste Medizin“ manifestiert.

Auch die Medizin und Psychologie haben dies erkannt und versuchen, diese Erkenntnis wissenschaftlich zu objektivieren und gezielt zu nutzen – zum

Beispiel im Rahmen der Gesundheitsförderung und -prävention. Auch in der Management- und Führungslehre wird ihr eine immer größere Bedeutung beigemessen. Dies ist zum Beispiel beim sogenannten „Positive Leadership“ der Fall, das darauf abzielt, in den Unternehmen eine von wechselseitigem Vertrauen und Optimismus geprägte, leistungsstarke Arbeitsumgebung zu kreieren, die auch zu einer erhöhten Innovationskraft führt.

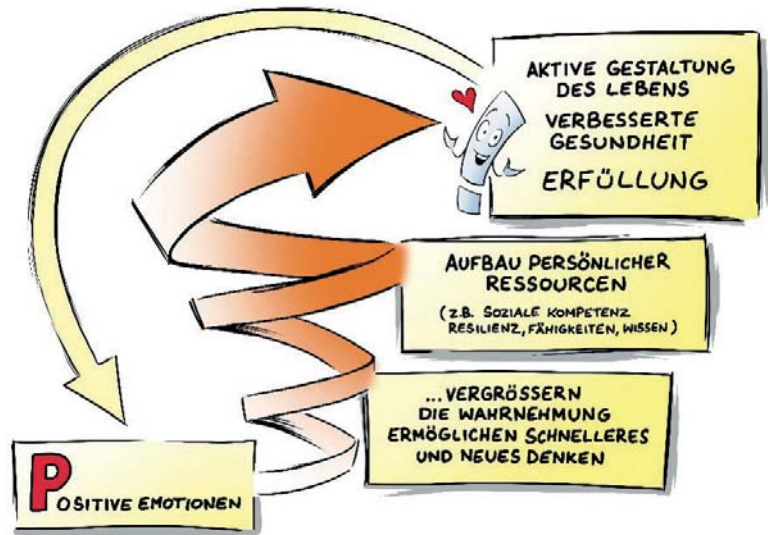
Wegweisend: die „Broaden-and-Build-Theorie“

Eine Vorreiterin dieser Entwicklung war die US-amerikanische Psychologin Barbara Fredrickson, die zu den Wegbereitern der Positiven Psychologie zählt. Sie stellte 1998 die Broaden-and-Build-Theorie vor. Diese geht davon aus, dass positive Emotionen wie Freude, Interesse, Dankbarkeit usw. (siehe Abbildung 1 – Positive Emotionen) unser Denk- und Verhaltensrepertoire erweitern („Broaden“). Sie fördern zudem

- unsere geistige Flexibilität und Kreativität,
- unsere Lust, Neues zu lernen und zu entdecken, sowie
- unsere Fähigkeit und Bereitschaft, soziale Beziehungen einzugehen und zu pflegen.

Durch diese Offenheit sammeln wir wiederum neue, positive Erfahrungen – beispielsweise in Form kleiner Erfolgserlebnisse und erfreulicher Begegnungen. Und diese erzeugen weitere positive Emotionen, sodass wir mit der Zeit, so Fredrickson, eine Art Vorrat an positiven Emotionen

Positive Emotionen erweitern
nach der Broaden-and-Build-
Theorie unser Denk- und
Verhaltensrepertoire.



und Erwartungen aufbauen, der es uns erleichtert, auch unangenehme Situationen zu ertragen und Herausforderungen zu meistern – also unsere Resilienz stärkt.

Positive Emotionen: Nährboden für Wachstum

Positive Emotionen sind für Fredrickson sozusagen der Nährboden für persönliches Wachstum. Und wenn wir einen entsprechenden Lebensstil pflegen? Dann gelangen wir der Broaden-and-Build-Theorie zufolge in eine Aufwärtsspirale, die zu einem immer größeren Selbstvertrauen und Wohlbefinden führt.

Doch nicht nur dies. Inzwischen wissen schon viele Forscher nach, dass positive Gefühle auch eine gesundheitsfördernde Wirkung haben:

- Das Herz-Kreislaufsystem wird gestärkt,
- die Antikörperproduktion wird forciert und
- die Entzündungsreaktionen verringern sich.

Positive Emotionen steigern also neben unserer psychischen auch unsere physische Widerstandskraft. Sie wirken wie kleine Kraftmaschinen, die unsere körperliche und geistige Gesundheit und somit unser Leistungsvermögen

steigern. Also sollten wir unser Leben so gestalten, dass es möglichst viele kleine Mikro-Momente voller positiver Emotionen enthält, die wir bewusst wahrnehmen. Und Unternehmen beziehungsweise deren Führungskräfte? Sie sollten die Arbeit und das Arbeitsumfeld ihrer Mitarbeiter:innen so gestalten, dass solche Mikro-Momente des Glücks und der Zufriedenheit möglich sind.

Mikro-Momente von Glück schaffen und erleben

Inwieweit wir eher positiv denkende Menschen sind, ist teilweise genetisch bedingt. Trotzdem ist auch diese Eigenschaft erlernbar – jedoch nicht von heute auf morgen. Einstellungsänderungen, aus denen Verhaltensänderungen resultieren, sind stets ein Langzeitprojekt. Und ob wir das Ziel erreichen, hängt auch davon ab, wie viel Positives wir bereits auf dem Weg dorthin erfahren und empfinden. Also sollten wir uns, wenn wir eine nachhaltige Verhaltensänderung anstreben, fragen: Wie können wir die Verhaltensänderung mit positiven Emotionen so verknüpfen, dass regelmäßig die erwähnten Mikro-Momente des Glücks und der Zufriedenheit entstehen, die uns dazu motivieren, den eingeschlagenen Weg weiter zu beschreiten?

Mögliche Ansätze hierzu sind:

- Etwas finden, das uns Spaß macht und motiviert,
- auf kleine Unterschiede/Fortschritte achten, auf die wir stolz sein können,
- etwas mit anderen Menschen tun,
- die Aktivität selbst möglichst attraktiv gestalten,
- ein angenehmes Umfeld schaffen,
- keine überhöhten Ansprüche an uns selbst und andere stellen,
- uns auch für Teilerfolge belohnen.

Zudem sollten wir möglichst nicht aus einem Gefühl „Ich muss ...“, sondern „Ich sollte ...“ oder „Es tut mir gut, wenn ...“ heraus agieren. Vermuten Sie also zum Beispiel als Führungskraft, wenn ein Mitarbeiter sachliche Einwände gegen einen Vorschlag oder eine Entscheidung von Ihnen artikuliert, dahinter nicht gleich eine negative Intention: „Der akzeptiert mich nicht als Führungskraft und verweigert die Kooperation.“ Fragen Sie sich vielmehr: Was ist das Gute daran? Zunächst: Den Mitarbeiter tangiert das Thema offensichtlich. Er setzt sich sachlich mit ihm auseinander und sucht das Gespräch mit mir. Deshalb kann ich ihn, wenn ich ihn sachlich überzeuge, vermutlich als Mitstreiter gewinnen. Wenn Sie so reagieren, erscheint der Einwand bzw. Widerspruch in einem anderen Licht.

POSITIVE EMOTIONEN

Emotionen wie Dankbarkeit,
Freude, Stolz ermöglichen

ACCOMPLISHMENT

Erfolge sichtbar machen
und gemeinsam feiern

ENGAGEMENT

Stärken aktiv nutzen,
Potenziale entfalten

**MEANING**

Den Sinn, die Bedeutung
des Tuns aufzeigen

RELATIONSHIPS

Tragfähige Beziehungen
schaffen, Vertrauen aufbauen

PERMA-LEAD-Ziel: Ein Zukunfts- und
stärkenorientierter Führungsstil.

Quelle: Positivity Guides eG&R

(Berlin, Braunschweig),

nach Dr. Markus Ebner (Wien)

Als Person nicht
nur vegetieren,
sondern aufblühen

Es macht jedoch einen gewaltigen Unterschied, ob wir mit einer Situation nur „zurechtkommen“ oder in ihr „aufblühen“. Manche Blumen vegetieren in einem Milieu nur vor sich hin, während andere in ihm gedeihen. Dann nutzt es nichts zur darbenenden Blume zu sagen: „Wachse schneller!“ Das weiß jeder Gärtner. Zielführender ist es, sich zu überlegen: Was bringt die Blume zum Wachsen? Alles, was ihr Wohlbefinden erhöht, zum Beispiel Licht, Wärme, Wasser und ein nährstoffreicher Boden. Und was beschleunigt ihr Wachstum? Dünger!

In der Psychologie unterscheidet man zwischen einem hedonistischen und einem eudämonischen Wohlbefinden. Ein hedonistisches Wohlbefinden stellt sich bei uns ein, wenn wir zum Beispiel ein vorzügliches Essen genießen. Ein eudämonisches Wohlbefinden empfinden wir hingegen unter anderem, wenn

- wir anderen etwas Gutes tun,
- unsere Potenziale, also Fähigkeiten und Talente, nutzen oder
- uns für etwas einsetzen, das uns am Herzen liegt.

Das eudämonische
Wohlbefinden steigern

Ein eudämonisches Wohlbefinden hat einen stärkeren positiven Einfluss auf unsere Gesundheit – ohne das hedonistische Wohlbefinden gering zu schätzen. Und seine Wirkung ist nachhaltiger, denn es vermittelt uns zugleich das Gefühl von Sinn – also zum Beispiel das Bewusstsein,

- ich gehöre einer Gemeinschaft an, lebe in Beziehung,
- ich trage etwas zur Gemeinschaft bei und
- ich nutze meine Talente/Fähigkeiten.

Der Dünger für unser persönliches Wachstum sind deshalb die Mikro-Momente in unserem Leben, in denen wir ein eudämonisches Wohlbefinden empfinden. Damit sich dieses Gefühl häufig einstellt und wir es bewusst erleben, ist eine entsprechende Lebenseinstellung und -führung nötig. Unser eudämonisches Wohlbefinden bzw. das anderer Menschen können wir auf vielfältige Weise fördern (siehe Abbildung 2).

Hoffnung: unser Motor auch
in schlechten Zeiten

Eine ganz besondere Rolle unter den positiven Emotionen, die Menschen

empfinden, spielt die Hoffnung – gerade in Krisenzeiten bzw. Zeiten der Veränderung. Denn sie ist, anders als die Emotionen Freude, Dankbarkeit, Stolz usw., stets zukunftsorientiert. Deshalb haben wir nicht nur in unserem Buch das sogenannte PERMA-Lead-Modell für den Führungsbereich des Wiener Wirtschaftspsychologen Markus Ebner, das seinerseits auf dem PERMA-Modell des Mitbegründers der Positiven Psychologie Martin Seligmann basiert, um die Dimension Hoffnung erweitert.

Hoffnung bezeichnet das gerade in schwierigen Situationen so wichtige Erwartungsgefühl, dass positive Veränderungen erreicht und Herausforderungen gemeistert werden können. Sie ist der Motor, der Menschen dazu bringt, aktiv zu werden, weil sie daran glauben, etwas bewirken zu können. Deshalb ist es auch eine Führungsaufgabe, die Hoffnung der Mitarbeiter:innen zu stärken.

Das können Führungskräfte unter anderem, indem sie

- ihren Mitarbeiter:innen vor Augen führen, welche Herausforderungen sie schon gemeistert haben, von denen sie zunächst glaubten „Ich schaffe“ oder „Wir schaffen das nicht“ oder
- ihnen Beispiele und Strategien vorstellen, wie andere Personen oder

Es macht einen gewaltigen Unterschied, ob wir mit einer Situation nur „zurechtkommen“ oder in ihr „aufblühen“.

Organisationen ähnliche „Krisen“ bewältigt haben, oder

- ihnen vor Augen führen, welche Ressourcen ihnen für das Meistern der Herausforderungen zur Verfügung stehen.

Dies können Führungskräfte jedoch nur glaubhaft und effektiv, wenn sie

- selbst einen positiven Zukunftsblick haben und dies ausstrahlen und
- in einem lebendigen Dialog mit ihren Mitarbeiter:innen stehen und deshalb wissen, was diese gerade zum Aufrechterhalten ihrer Zuversicht und Handlungsfähigkeit brauchen.

Achtsam für das eigene und fremde Befinden sein

Dies setzt wiederum eine hohe Achtsamkeit voraus – und zwar für

- das Befinden der eigenen Person,
- das Befinden des jeweiligen Gegenübers sowie
- die Erfordernisse der jeweiligen Situation.

Eine hohe Achtsamkeit für das eigene Befinden als Führungskraft ist nötig, weil dieses sich automatisch auf das Verhalten und Wirken im Mitarbeiterkontakt auswirkt. So strahlen Führungskräfte, die sich am Rande eines Burn-outs bewegen, zum Beispiel nicht die nötige Energie aus, die es zum Aktivieren der Mitarbeiter:innen braucht. Ebenso wenig können sie, wenn sie selbst nicht an den Erfolg gewisser Problemlösungen glauben, ihre Mitarbeiter:innen dazu motivieren, sich für deren Umsetzung zu engagie-

ren. Folglich müssen Führungskräfte potenzielle Engpässe beim Wahrnehmen ihrer Führungs- und Leaderfunktion bei sich selbst erkennen und geeignete Gegenmaßnahmen ergreifen können.

Ähnliches gilt bezogen auf ihre Mitarbeiter:innen, denn diese reagieren aufgrund ihrer Persönlichkeiten auf dieselbe Situation teilweise sehr unterschiedlich. So denken zum Beispiel manche bei einer neuen Herausforderung unmittelbar „Das kann ich nicht!“. Andere hingegen denken dann zwar auch zunächst „Huch, was kommt da auf mich zu“, doch dann gelangen sie zur Überzeugung „Irgendwie schaffe ich das schon, auch wenn ich noch nicht weiß, wie.“ Entsprechend unterschiedlich muss das Führungs- und Unterstützungsverhalten ihrer Führungskräfte sein.

Die hierfür erforderliche Sensibilität und Achtsamkeit müssen Führungskräfte heute mehr denn je bei sich trainieren, denn nur dann können sie in ihrem Umfeld ein Milieu kreieren, in dem ihre Mitarbeiter:innen sich wohlfühlen und sich gerne engagieren – unter anderem, weil sie bei ihrer (Zusammen-)Arbeit immer wieder Mikro-Elemente des Glücks und der Zufriedenheit verspüren, die sie als Person wachsen und gedeihen lassen.



© positivity guides

Elke Katharina Meyer, Frank Neesemann (li.) und Thomas Achim Werner

bilden gemeinsam das Führungsteam des Beratungsunternehmens Positivity Guides eGmbH, Berlin/Braunschweig, das auf das Themenfeld Positive Führung bzw. Positive Leadership spezialisiert ist und unter anderem Trainings und Coachings hierzu anbietet.

www.positivity-guides.de

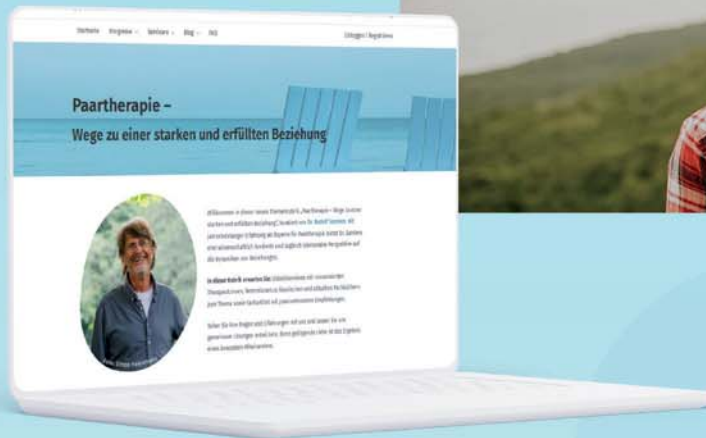


Zum Weiterlesen:

Elke Katharina Meyer,
Frank Neesemann, Achim Werner
Positiv führt!

*Mit Positive Leadership Teams
und Organisationen empoweren*
Business Village, Göttingen 2024.

Was hält Paare wirklich zusammen?



Impulse, Perspektiven und Praxiswissen für die professionelle Paarberatung

In unserer neuen Blogrubrik „**Paartherapie – Wege zu einer starken und erfüllten Beziehung**“ teilt Dr. Rudolf Sanders – renommierter Paartherapeut mit jahrzehntelanger Erfahrung – **fundierte Wissen** und **praxisnahe Impulse** für die **Begleitung von Paaren**.

Freuen Sie sich auf:

- **Videointerviews** mit führenden Therapeut:innen
- **Fachartikel** mit konkreten Empfehlungen für die Praxis
- **Rezensionen** klassischer und aktueller Fachliteratur
- **Impulse** für Ihre Arbeit mit Paaren in Beratung und Coaching

Begleiten Sie uns auf **PlanetPsy.de** – und erfahren Sie neue Wege, wie Liebe gelingen kann.

Jetzt entdecken





GROSSE VISIONEN AUS DER VILLA KUNTERBUNT

Was Pippi Langstrumpf uns über kreatives Denken lehrt.

VON PETRA UND RALF DANNEMEYER

Pippi Langstrumpf – die unerschütterliche Meisterin der Fantasie – feiert dieses Jahr ihren 80. Geburtstag. In unserem *perspektiven*-Institut steht sie als Maskottchen im Seminarraum. Denn sie ist unsere Meisterin des „Als-ob“. Sie ist unsere Metapher für das Denken in Möglichkeiten, großen Träumen und großartigen Zielen. Im neuen NLP-Glückspractitioner spielt die kleine Pippi eine große Rolle.

Astrid Lindgren erfand die Figur 1941, als sie ihrer an Scharlach erkrankten Tochter Karin eine Geschichte erzählte. So entstand die große Idee von der

wilden und unkonventionellen Pippi, die sich selbst als das stärkste Mädchen der Welt bezeichnet. Die erste Veröffentlichung des Buches erfolgte 1945 (also vor 80 Jahren) in Schweden.

Die Meisterin des „Als-ob“

Wusste Astrid Lindgren damals schon, dass sie mit der Denkweise ihrer Pippi einer äußerst interessanten philosophischen Richtung folgte? Der Philosoph, Theologe und Kant-Forscher Hans Vaihinger (1852–1933) veröffentlichte im Jahr 1911 ein bahnbrechendes Werk mit dem Titel „Die Philosophie des Als-ob“. Bahnbrechend für seine Zeit war seine Ausgangsthese, die heute als Grundlage des Konstruk-

tivismus – und damit des NLP – angesehen werden darf. Sie lautet: „Das menschliche Vorstellungsgebilde der Welt ist ein ungeheures Gewebe von Fiktionen voll logischer Widersprüche, das heißt, von wissenschaftlichen Erdichtungen zu praktischen Zwecken beziehungsweise von inadäquaten, subjektiven, bildlichen Vorstellungsweisen, deren Zusammentreffen mit der Wirklichkeit von vornherein ausgeschlossen ist.“

Vaihinger stellte die Frage, wie es zu erklären sei, dass Menschen, ausgehend von diesen falschen Annahmen und unlogischen Widersprüchen, dennoch zu richtigen Ergebnissen gelangen können – etwa beim erfolgreichen Handeln oder Problemlösen. „Wieso“,

fragte der Philosoph, „erreichen wir oft Richtiges mit bewusst falschen Annahmen?“

Das ist wahrlich eine interessante Frage für alle, die Menschen oder Organisationen in Veränderungsprozessen begleiten. Denn: Was ist eigentlich logisch? Was ist Wirklichkeit? Was ist wahr?

Jeder Mensch hat seine eigene Realität – eine der wichtigsten Aussagen des Konstruktivismus und der systemischen Theorie. Im NLP findet sich dieses Prinzip im Axiom „Die Landkarte ist nicht die Landschaft“ wieder. Daraus folgt: Wenn die „Realität“ – was immer das auch sein mag – für den Einzelnen die Grenze des Möglichen darstellt, dann kann er nur Bekanntes mit Bekanntem vergleichen und innerhalb dieses Rahmens lernen. Entwicklung ist dadurch stark eingeschränkt.

Lernen höherer Ordnung setzt voraus, Bekanntes mit Unbekanntem zu vergleichen – also mit einer Fiktion. Genau das meinte Vaihinger, wenn er in seiner „Philosophie des Als-ob“ dazu aufforderte, Grenzen zu sprengen: Dann wird eine Fiktion nicht durch ihren Wahrheitsgehalt begründet, sondern ausschließlich durch den Erfolg bei ihrer Anwendung.

Zurück zu Astrid Lindgren und ihrer Pippi: Sie übersetzte dieses Ergebnis seriöser Forschung in den Reim: „Ich mach mir die Welt, widde widde wie sie mir gefällt.“ Und wurde damit zur Meisterin des „Als-ob“, zur Konstruktivistin der ersten Stunde.

Vom Traum zum Ziel

Die Arbeit an Zielen in unserem NLP-Practitioner folgt genau dieser Idee des „Als-ob“ und ist daher gewissermaßen eine „Pippi-Langstrumpf-Strategie“. Das ist viel mehr als ein kindliches Spiel: Es ist eine Ode an das grenzenlose Vorstellungsvermögen und die Fähigkeit, große Ziele zu erreichen – indem man wirklich an sich glaubt –, so wie Pippi in ihren

unglaublichen Abenteuern. Sie verfügt über eine extrem hohe Selbstwirksamkeitserwartung.

Stellen Sie sich bitte folgende Situation vor:

Sie liegen auf dem Sterbebett, und Ihre Fähigkeiten kommen herein, eine nach der anderen fragt Sie, warum Sie nicht mehr getan haben, um sie zu entfalten. Zum Schluss kommt Ihr Traum herein, der Traum, den Sie immer hatten, und er fragt:

„Warum hast du mich nicht gelebt? Jeden Tag habe ich zu dir gesprochen.“

Was wollen Sie antworten?

(Aus: Ho'oponopono – das hawaiianische Vergebungsritual; Ulrich Emil Duprée, 2013, S. 88)

Diese entwickeln auch unsere Teilnehmer:innen, wenn sie im Seminar eine „andere Wirklichkeit“ kreieren, einen Traum träumen, in dem ihre Visionen und Vorstellungen eines glücklichen oder erfolgreichen Lebens bereits erfüllt sind. Dahinter steckt ein ausgefeiltes Konzept, das weit über bekannte Zielerreichungsmodelle wie etwa SMART, GROW oder WOOP hinausgeht.

Bei der Kunst, Ziele zu erreichen, kommen hypno- und kunsttherapeutische Ansätze sowie Ankern, Timeline-Arbeit und vieles mehr zum Einsatz.¹ Wir folgen dabei den modernsten neurobiologischen Prinzipien. Die Kunst der Imagination, begleitet von starken Emotionen und einem „Ja, ich will“-Effekt lösen im Mittelhirn ein wahres Feuerwerk aus: Die

Neurotransmitter Adrenalin, Noradrenalin, Dopamin sowie körpereigene Endorphine („Glückshormone“) vereinigen sich und verstärken jene neuronalen Netzwerke im Gehirn, die für Begeisterung und Motivation zuständig sind. In diesen Zustand begleiten wir unsere Teilnehmer:innen – und dann geht die Post ab.

Du weißt manchmal nicht mehr genau: Läufst du auf dein Ziel zu oder kommt es dir entgegen? Ihr trifft aufeinander ...

Viele unserer Absolvent:innen haben nach dieser Ausbildung generative Veränderungen vorgenommen – manche im persönlichen Leben, manche im Beruf. Und sie haben erfahren: Es funktioniert!

- **Carla (41):** Bezeichnete sich selbst als schüchtern und ängstlich. Im Frühjahr pilgerte sie allein von ihrem Wohnort aus 2.207 Kilometer auf dem Jakobsweg nach Santiago de Compostela.
- **Dorit** trennte sich von ihrem gewalttätigen Mann und eröffnete eine Cafeteria – heute läuft alles bestens.



¹ Ausführlich beschrieben in unserem NLP-Practitioner-Lehrbuch (Dannemeyer & Dannemeyer, 2016, S. 201 ff.).

Wieso erreichen wir oft Richtiges mit bewusst falschen Annahmen?

- **Michael** kündigte seinen stressigen Vertriebsjob und wurde erfolgreicher Achtsamkeits-Coach (viele seiner Kund:innen sind Vertriebler:innen auf der Suche nach ihrem Glück).
- **Susan** gab ihrer Apotheke ein neues Image; der Umsatz stieg steil an.
- **Regina** verlor bei einem Motorrad-Unfall ihren geliebten Mann. Im Practitioner erinnerte sie sich an ihre berauschte Zeit als „Motorrad-Rockerin“. Sie fand ihre Zuversicht wieder, holte ihre Maschine aus der Garage, polierte sie auf und tourte im Sommer quer durch Europa.
- **Gerd und Bernd**, Geschäftsführer eines Unternehmens, führten Change-Prozesse mit Fokus auf Purpose durch; Mitarbeiterbindung sowie Motivation stiegen deutlich an.
- **Susi**, eine Journalistin, fühlte sich von ihrem Chef gemobbt, entwickelte Mut und Selbstbewusstsein und wies den Mann in seine Grenzen. Heute leitet sie ein bekanntes Frauenmagazin.

Wir könnten diese Liste noch lange fortsetzen.

Zu erleben, wie Teilnehmer:innen ihre Ressourcen entdecken und dabei Facetten ihrer Identität verändern – das macht uns als Trainer:innen glücklich und stolz.

Für unsere Teilnehmer:innen ist die Erfahrung eigener Selbstwirksamkeit entscheidend für nachhaltiges Lernen! Und alles begann damit, dass wir ihnen gezeigt haben, wie sie einfach mal so tun, als ob es möglich wäre. Es Pippi Langstrumpf nachmachen. Widde widde ...



© Uwe Gernat

Raum. Sie haben die Standardwerke „NLP-Practitioner-Lehrbuch“ und „NLP-Master-Lehrbuch“ geschrieben. Diese sind seit ihrem Erscheinen 2016 und 2018 immerzu unter den Bestsellern in der Kategorie NLP bei amazon.de gelistet.

www.perspektiven-institut.de

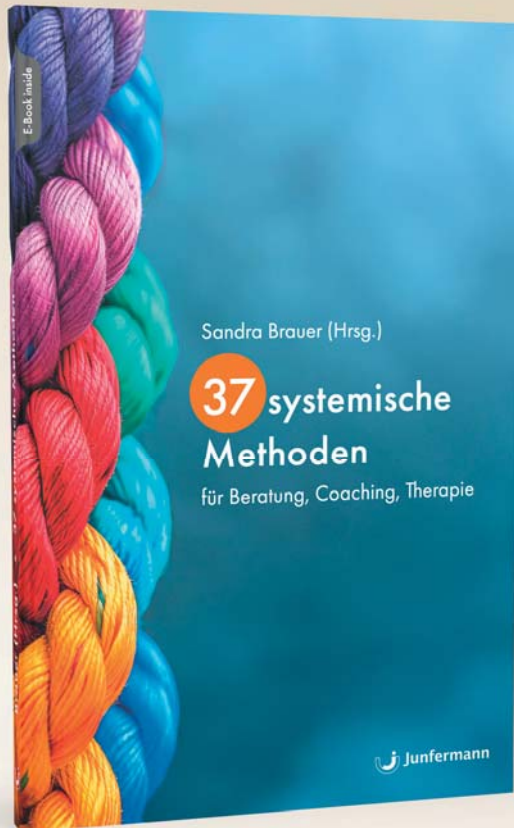
Dr. **Petra** und **Ralf Dannemeyer** gehören seit Jahren zu den führenden NLP-Trainer:innen im deutschsprachigen



Zum Weiterlesen:

Petra & Ralf Dannemeyer
Train the Trainer
Kompendium für den schönsten Beruf der Welt.
Junfermann, Paderborn 2025

Wissen, das weiterbringt: Für Coaching und Beratung



Sandra Brauer (Hrsg.)

37 systemische Methoden *für Beratung, Coaching, Therapie*

Welche sind die Lieblingsmethoden systemisch arbeitender Coaches, Berater:innen und Therapeut:innen? Sandra Brauer, Gründerin des Systemischen Netzwerks, stellte ihren Kolleginnen und Kollegen genau diese Frage. Aus den Antworten wählte sie 37 Methoden aus, die in diesem Buch jeweils anhand eines Praxisbeispiels vorgestellt werden.

Klärung, Lösung, Entscheidung – Ressourcen, Stärken, Werte – Reflexion, Ziele, Perspektiven – Kommunikation, Klarheit, Feedback – Lebenswege, Muster, Selbstmanagement: Diese zentralen Themen stehen im Mittelpunkt systemischer Arbeit. Sie bilden den Rahmen für professionelles Coaching, Beratung und Therapie – immer mit dem Ziel, Entwicklung zu ermöglichen, Orientierung zu geben und Veränderung zu gestalten. Ein Werkzeugkasten aus der Praxis für die Praxis – vielseitig, effektiv und sofort einsetzbar.

176 S., kart., E-Book inside • € (D) 30,00 • ISBN 978-3-7495-0641-5



Robert Biswas-Diener
Positive Provokation im Coaching
25 Fragen für mehr Lebendigkeit in Ihrer Coaching-Praxis

208 S., kart., E-Book inside • € (D) 30,00
ISBN 978-3-7495-0690-3
Kann bereits vorbestellt werden



Daniela Blickhan
Das eigene Selbstbild erkennen und entfalten
Coaching mit dem Persönlichkeitspanorama

144 S., kart., E-Book inside • € (D) 25,00
ISBN 978-3-7495-0587-6



Petra und Ralf Dannemeyer
Train the Trainer
Kompodium für den schönsten Beruf der Welt

350 S., kart., E-Book inside • € (D) 40,00
ISBN 978-3-7495-0569-2

NEUROWISSENSCHAFTLICHE GRUNDLAGEN DES UNBEWUSSTEN

Warum wir fühlen, bevor wir verstehen.

VON ALICA RYBA

Das Erleben und Verhalten wird nach aktuellen Erkenntnissen der Neurowissenschaften entscheidend durch unbewusste und vorbewusst-intuitive Prozesse bestimmt. In diesem Beitrag geht es um ein begriffliches Verständnis des Unbewussten, Vorbewussten und Bewussten aus neurowissenschaftlicher Sicht und ein grundlegendes Verständnis der damit verbundenen Prozesse im Gehirn.

Das Bewusstsein

Der „Strom des Bewusstseins“ wird im Wesentlichen durch das so genannte Arbeitsgedächtnis ermöglicht, das teils im vorderen (dorsolateralen präfrontalen) Cortex und teils im hinteren (parietalen) Cortex verortet ist. Es hält bestimmte Wahrnehmungen und damit verbundene Gedächtnisinhalte für kurze Zeit im Bewusstsein. Aktuell bewusste Erlebnisse können verschiedene Inhalte umfassen:

- Sinneswahrnehmungen von Umweltereignissen und des Körpers
- Mentale Zustände wie etwa Denken, Vorstellen und Erinnern
- Emotionen, Affekte und Bedürfniszustände

Neben diesem Aktualbewusstsein, was sich mit ständig wechselnden Inhalten befasst, wird noch ein Hintergrundbewusstsein unterschieden. Dieses beinhaltet:

- Erleben der eigenen Identität und Kontinuität
- „Meinigkeit“ des Körpers, also das Gefühl, dass mein Körper zu mir gehört
- Autorschaft der eigenen mentalen Zustände und Handlungen
- Verortung des Selbst und des Körpers in Raum und Zeit

■ Unterscheidung zwischen Realität und Vorstellung

Damit bedeutsame Wahrnehmungen und mentale Zustände wie Denken, Vorstellen oder Erinnern ins Bewusstsein gelangen, müssen die assoziativen Areale der Großhirnrinde aktiv sein. In diesen Arealen werden sensorische und motorische Informationen sowie Gedächtnisinhalte zu einem zusammenhängenden und bedeutungsvollen Gesamtbild verarbeitet.

Der dorsale Thalamus, ein Bestandteil des limbischen Systems, steht über auf- und absteigende Nervenbahnen mit der Großhirnrinde in Verbindung. Er wird als „Tor zum Bewusstsein“ bezeichnet, weil hier die sensorischen Informationen verschiedener Sinnesorgane (beispielsweise von Augen und Ohren) zur Großhirnrinde weitergeleitet werden. Reize werden also zunächst in Zentren außerhalb der Großhirnrinde unbewusst verarbeitet. Danach erreichen sie die sensorischen Areale des Cortex und bleiben dort ebenfalls zunächst unbewusst. Wichtig ist, dass diese Reize in einer ersten unbewussten Bewertung nach den Kriterien „unbekannt-bekannt“ und „unwichtig-wichtig“ eingeordnet werden. Reize, die als unwichtig eingeschätzt werden, erfahren keine weitere Verarbeitung, unabhängig davon, ob sie bekannt oder unbekannt sind. Ein Reiz, der bekannt und wichtig ist, wird zu Hirnzentren weitergeleitet, die bereits Erfahrung mit ihm haben. Häufig gelangt dieser dann gar nicht oder nur schwach ins Bewusstsein, da das Gehirn bereits festgelegte „Antwortmuster“ zur Verfügung hat, die in diesem Fall abgerufen werden. Ein unbekannter und potenziell relevanter Reiz hingegen wird detailliert verarbeitet und erreicht das Bewusstsein.

In den assoziativen Arealen, die auch das deklarative Gedächtnis beinhalten, trifft der Reiz auf kognitive und emotionale Gedächtnisinhalte. Dadurch entsteht ein bedeutungsvoller Zustand. Rückführende Bahnen zu anderen Arealen sorgen dafür, dass auch die Wahrnehmungsdetails mit einbezogen werden. Nach etwa 300 Millisekunden gelangen die Wahrnehmungsinhalte schließlich ins Bewusstsein und beinhalten sowohl die Bedeutung als auch die Details.

Das Fazit von Roth und Strüber (2014) lautet:

Zusammengefasst stellt sich Bewusstsein aus psychologischer Sicht als ein Format zur Verarbeitung neuer, wichtiger *und* bedeutungshafter Informationen dar, gleichgültig ob es sich um perzeptive, kognitive oder emotionale Geschehnisse handelt. (S. 215).

Ein zentraler Punkt ist, dass die Inhalte des Bewusstseins maßgeblich durch vorhergehende, unbewusste Prozesse beeinflusst und gesteuert werden. Das bewusste Ich kann diesen Einfluss jedoch nicht erkennen und verleugnet ihn. Stattdessen erklärt es sich selbst, wie es zu seinen Erfahrungen, Gedanken und Handlungen kommt, und bietet dafür „Pseudoerklärungen“ an, die als Konfabulationen bezeichnet werden. Diese Erklärungen sind in der Regel so formuliert, dass sie dem eigenen Selbstwertgefühl und den sozialen Erwartungen möglichst gut entsprechen.

Das Vorbewusste

Das Vorbewusste ist weitgehend identisch mit dem Langzeitgedächtnis und umfasst im Prinzip das *deklarative Gedächtnis* (Wissen, autobiografische Erfahrungen etc.) sowie das *proze-*

durale Gedächtnis (Fähigkeiten und Gewohnheiten etc.). Seine Inhalte waren dementsprechend einmal bewusst und können durch Erinnerung ins Bewusstsein gerufen werden. Wie gut etwas erinnerbar ist, hängt von der Art seiner Verankerung im Langzeitgedächtnis ab.

Folgende Inhalte gehören zum Vorbewussten:

- Inhalte, die im deklarativen Langzeitgedächtnis abgelegt wurden, sind vorbewusst und in der Regel gut verbalisierbar. Ein einfacher Abruf dieser Erinnerungen ist möglich, wenn sie stark mit anderen Gedächtnisinhalten verknüpft sind, also viele Anknüpfungspunkte bestehen oder wenn die Erfahrungen in unterschiedlichen Kontexten gemacht wurden. Auch die Bedeutung der Inhalte spielt eine Rolle, ebenso wie die damit verbundene Aufmerksamkeit und emotionale Reaktion. Das Vorbewusste umfasst ebenfalls Gedächtnisinhalte, die nur schwer oder gar nicht erinnert werden können. Dies betrifft oft Erinnerungen, die mit starken emotionalen Belastungen verknüpft sind, sodass sie beinahe wie gelöscht erscheinen (amnestisches Syndrom). Andererseits kann es in solchen Fällen auch vorkommen, dass die Erinnerung an das Ereignis obsessiv wird.
- Neben den expliziten Inhalten gehören zum Vorbewussten auch implizit-prozedurale Inhalte, die im Fertigkeitgedächtnis abgelegt sind (prozedurales Gedächtnis). Dabei handelt es sich um Fähigkeiten, die automatisch ablaufen, wie etwa das Klavierspielen oder Autofahren. Nachdem diese Fähigkeiten bewusst erlernt und intensiv geübt wurden, verbleiben sie im Wesentlichen lediglich mit einem peripheren Bewusstsein und können nicht mehr ohne Weiteres in allen Einzelheiten verbal beschrieben werden. Sie sind demnach implizit.

Das Unbewusste

Aus neurobiologischer Perspektive laufen subcortical Hirnprozesse, also solche, die außerhalb der Großhirnrinde stattfinden, unbewusst ab. Allerdings gibt es auch viele Vorgänge innerhalb der Großhirnrinde, vor allem in den sensorischen und motorischen Arealen, die ebenfalls unbewusst sind. Man unterscheidet zwischen dem primär Unbewussten und dem sekundär Unbewussten. Ersteres umfasst Inhalte, die niemals bewusst waren, während das sekundär Unbewusste sich auf solche Inhalte bezieht, die vermutlich einmal bewusst waren, aber nicht mehr erinnert werden können. Dazu gehören Erinnerungen, die während der „infantilen Amnesie“ in den ersten drei Lebensjahren entstanden sind.

Das primär Unbewusste umfasst folgende Inhalte:

1. Jeder sinnliche Erregungszustand wird zunächst unbewusst verarbeitet, und zwar für eine Dauer von mindestens 200 bis 300 Millisekunden (ms). Dies betrifft alle Prozesse, die in den Sinnesorganen, dem Hirnstamm (einschließlich Mittelhirn, Brücke und verlängerter Mark), dem Kleinhirn, dem Zwischenhirn (Thalamus) und den sensorischen Arealen der Großhirnrinde (wie Sehen, Hören, Körperempfindung und Gleichgewichtssinn) stattfinden. Zum Beispiel haben wir keinerlei Gewahrsein über die Prozesse in der Netzhaut unseres Auges. Das bewusste Erleben entsteht erst durch eine zusätzliche und ausreichend starke Aktivierung der assoziativen Areale der Großhirnrinde.
2. Auch in den motorischen Arealen der Großhirnrinde sowie in den subcorticalen motorischen Zentren laufen Vorgänge ab, die ohne bewusstes Erleben stattfinden. Eine Person nimmt also nicht wahr, wel-

che Hirnprozesse stattfinden, um eine Handlungsintention in eine konkrete Bewegung umzusetzen.

3. Die Prozesse in den subcorticalen vegetativen und limbischen Bereichen sind grundsätzlich ebenfalls unbewusst. Sie senden jedoch Signale an die assoziativen Areale der Großhirnrinde, wodurch diese indirekt ins Bewusstsein gelangen. Dabei wird die ursprüngliche Information durch die Großhirnrinde umgestaltet, indem sie visualisiert und sprachlich verarbeitet wird.
4. Wenn sensorische Reize zu kurz präsentiert werden oder nicht intensiv genug sind, verhindern subcortical Filterprozesse das bewusste Erleben dieser Reize. In diesem Fall werden die assoziativen Areale der Großhirnrinde nicht genügend aktiviert, sodass eine bewusste Wahrnehmung nicht zustande kommt. Anders ausgedrückt, die Wahrnehmungsprozesse erreichen nicht die Schwelle des Bewusstseins und bleiben unterhalb. Dieser Vorgang wird auch als subliminale Wahrnehmung bezeichnet. Verschiedene Experimente haben gezeigt, dass solche Reize dennoch einen Einfluss auf das Verhalten ausüben können, da sie in Hirnzentren gelangen, die das Verhalten steuern.

Das sekundär Unbewusste umfasst folgende Inhalte:

5. Ereignisse, die zwar bewusst wahrgenommen werden, jedoch nicht genügend Aufmerksamkeit auf sich ziehen, verschwinden nach etwa fünf Sekunden aus dem Bewusstsein und werden nicht im Langzeitgedächtnis gespeichert. Sie sind daher später nicht mehr abrufbar und bleiben somit sekundär unbewusst.
6. Ereignisse aus der Zeit der sogenannten infantilen Amnesie, also den ersten zwei bis drei Jahren nach der Geburt, gelangen ebenfalls nicht ins Langzeitgedächtnis. Zwar werden sie sensorisch erlebt



WEITERBILDUNG
MIT IHK-ZERTIFIKAT

Wirksamer coachen lernen mit *Wissenschaft*

TERMINE:

Jetzt freie Termine
2025/26 buchen

alica-ryba.de

Basistraining:

Neuro-theoretische und praktische Grundlagen
24.09.25 – 27.09.25 ODER: 25.02.26 – 28.02.26
ODER: 23.09.26 – 26.09.26

Körper-Mind:

Mit körperzentrierten Methoden schneller an den Kern
07.05.26 – 09.05.26

Erlebnis-Mind:

**Mit Kontrastierungstechniken tiefgreifende
Veränderungen erzielen**
26.03.26 – 28.03.26

Verhaltens-Mind:

**Mit Konditionierungstechniken nachhaltige
Verhaltensänderungen erreichen**
10.10.25-11.10.25 ODER: 26.06.26 – 27.06.26

Beziehung & Psychodynamik:

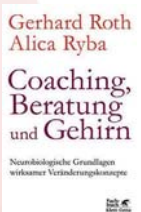
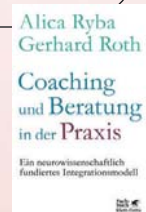
**Innere Konflikte verstehen und Beziehung
als Wirkfaktor nutzen**
11.09.25 – 13.09.25 ODER: 10.09.26 – 12.09.26

Scientific 3 Mind Methodik:

**Mit neuropsychologischem Interventionsmodell und
3 Mind Methodik wirksam coachen**
06.11.25 – 08.11.25 ODER: 05.11.26 – 07.11.26



Wissenschaftliche Fundierung - Praktische Handlungskompetenz - Persönliches Wachstum
Dr. Alica Ryba - Institut für wissenschaftliches Coaching - dialog@aryba.de - alica-ryba.de



und hinterlassen deutliche Spuren im Gehirn, jedoch sind sie nicht explizit erinnerbar, da das deklarative Gedächtnis (einschließlich des Hippocampus als Organisator und der Großhirnrinde als Speicherort) noch nicht vollständig ausgebildet ist.

Die Erkenntnisse der Neurowissenschaft zeigen, dass jeder sinnliche Erregungszustand zuerst unbewusst verarbeitet wird und unbewusste Prozesse im Gehirn überwiegen. Bewusstsein hingegen ist ein sehr besonderes Format, welches lediglich zur Verarbeitung neuer, wichtiger und bedeutungsvoller Informationen herangezogen wird. Im nächsten Beitrag wird es daher darum gehen, inwiefern die verschiedenen Coachingansätze die Bedeutung des Unbewussten berücksichtigen. ■

© privat

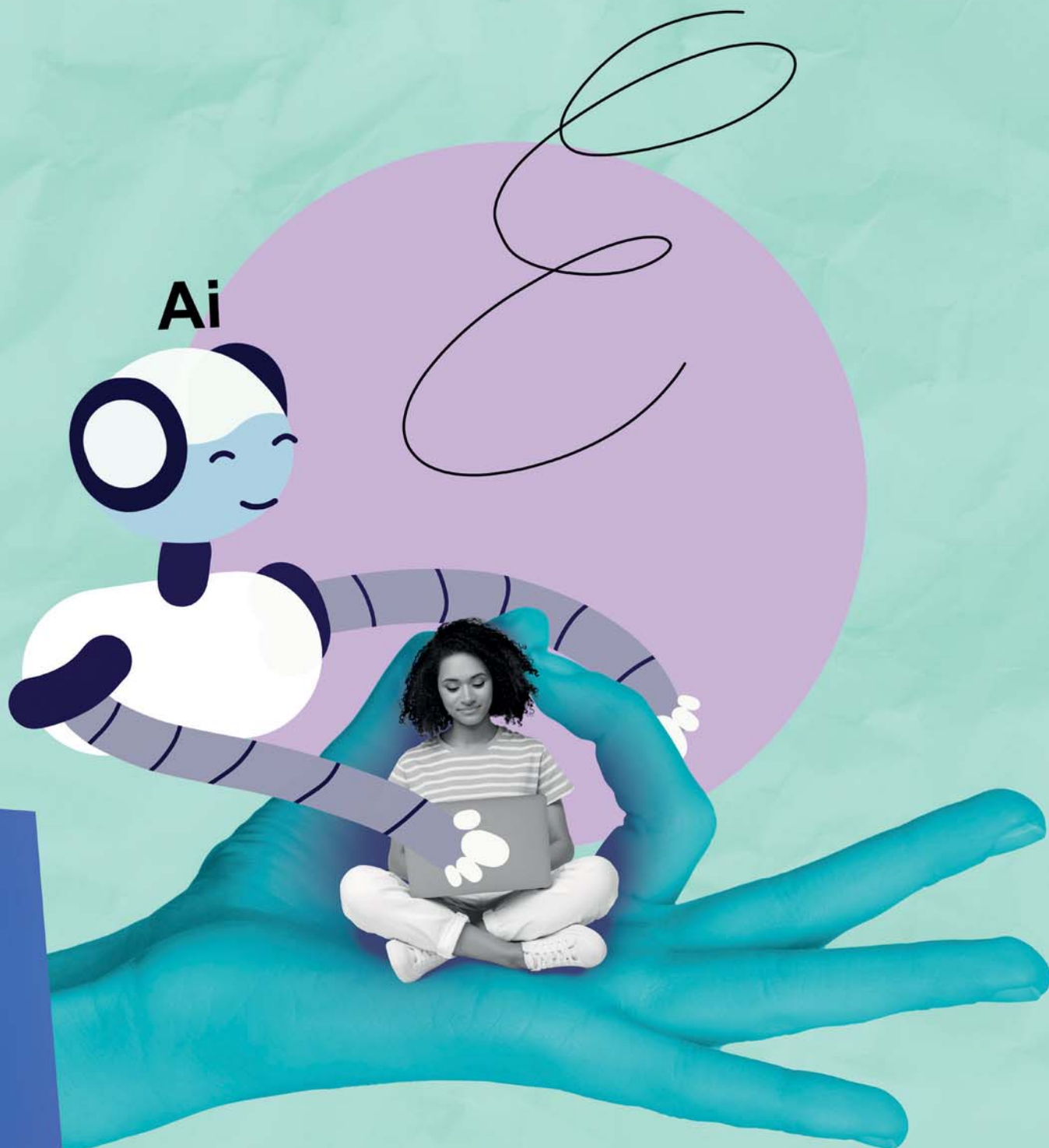


Dr. phil. Alica Ryba
Diplom-Kauffrau,
Senior-Coach (DBVC),
Coachingausbilderin
und Fachbuchautorin. Sie
ist Entwicklerin des

Scientific 3 Mind-Coachings, eines neuro-wissenschaftlich fundierten Coachingansatzes, der integrativ auf drei Gedächtnisebenen interveniert und die Beziehung als Wirkfaktor berücksichtigt. Bei Prof. Gerhard Roth hat sie zum Thema Coaching und die Rolle des Unbewussten promoviert. Ryba ist Inhaberin des Instituts für wissenschaftliches Coaching in Hamburg und bildet dort Coaches weiter.
www.alica-ryba.de
dialog@aryba.de

LITERATUR

- Roth, G. und Strüber, N. (2014). Wie das Gehirn die Seele macht. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Roth, G., und Ryba, A. (2016). Coaching, Beratung und Gehirn. Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Ryba, A. (2018). Die Rolle unbewusster und vorbewusst-intuitiver Prozesse im Coaching unter besonderer Berücksichtigung der Persönlichkeitsentwicklung des Klienten. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.



SICHTBARER MIT SYSTEM

So assistiert KI Ihr Aufgabenmanagement als Coach:
Wie Sie wiederkehrende Aufgaben sinnvoll automatisieren.

VON MIA QUICK

Als Coach begleiten Sie Menschen dabei, neue Perspektiven zu entwickeln und Herausforderungen zu meistern. Gleichzeitig sind Sie auch Unternehmer:in, Content-Creator, Netzwerkpartner:in und vieles mehr. Diese verschiedenen Rollen bringen unterschiedliche Aufgaben mit sich. Da gibt es die Arbeit mit Klient:innen, die Planung für Social Media, die eigene Weiterbildung und die Organisation von Angeboten oder Workshops. Vom Administrativen als Selbstständige:r mal ganz zu schweigen. Aufgabenmanagement ist dabei oft ein stiller Begleiter im Hintergrund. Manchmal läuft es leicht, manchmal fühlt es sich an, als würde alles gleichzeitig auf dem Tisch landen. Und selbst wenn der Terminkalender überschaubar ist: Aufgaben gibt es immer.

Vielleicht haben Sie sich schon einmal gefragt: Wie lässt sich mein Alltag als Coach so gestalten, dass wiederkehrende Aufgaben weniger Kraft kosten und mehr Raum für das Wesentliche bleibt?

Im zweiten Artikel dieser Serie haben Sie das Framework für KI-assistierte Coaching kennengelernt. Dabei ging es um die verschiedenen Ebenen Ihres Coach-Daseins, darunter auch die wichtige Ebene des KI-assistierten Aufgabenmanagements. Vielleicht erinnern Sie sich: Dort wurde das Thema „Ego-States“ bereits kurz angerissen. Gemeint sind damit unterschiedliche Rollen, die Sie als Coach ausführen, die je nach Aufgabe in den Vordergrund treten. Zum Beispiel der Coach, die Unternehmerin oder

der kreative Kopf. Dabei geht es um kleine, spezialisierte KI-Helfer, die Sie dabei unterstützen, wiederkehrende Aufgaben in Ihren unterschiedlichen Rollen als Coach zu bewältigen. Diese Möglichkeit ist faszinierend, braucht jedoch Zeit, Geduld und auch ein technisches Grundverständnis. Im Rahmen unseres Seminars zum KI-assistierten Coach lernen Sie, wie Sie solche individuellen Lösungen entwickeln und in Ihren Arbeitsalltag integrieren können. Vielleicht denken Sie jetzt: Das klingt spannend, aber gibt es auch einen Weg, der ohne viel technisches Wissen sofort im Alltag einsetzbar ist? Keine Sorge. In diesem Artikel lernen Sie eine pragmatische Alternative kennen. Eine Lösung, die Sie sofort umsetzen können, ganz ohne Vorkenntnisse, ohne große Technik und ohne eigene GPTs zu bauen.

Ihr praktischer Einstieg ins KI-assistierte Aufgabenmanagement

Vielleicht wirkt das Thema *Aufgabenmanagement* auf den ersten Blick nicht besonders spannend. Doch bei genauerem Hinsehen zeigt sich, wie viel Potenzial in kleinen, wiederkehrenden Aufgaben steckt, die sich mit KI automatisieren lassen. In der Bezahlversion von ChatGPT gibt es eine Funktion, die viele noch gar nicht kennen: die Möglichkeit, sogenannte „Schedule Tasks“ (geplante Aufgaben) zu erstellen. Damit lassen sich zum Beispiel regelmäßig neue Ideen, Inhalte oder Denkanstöße zu einem festgelegten Zeitpunkt generieren. Diese Aufgaben sind wie kleine, digitale Helfer, die bestimmte wiederkeh-

rende Themen für Sie übernehmen. Ist ein Task einmal eingerichtet, denkt ChatGPT automatisch für Sie mit und liefert regelmäßig neue Themen und Anregungen, ohne dass Sie jedes Mal daran denken oder alles neu formulieren müssen.

Ein Thema, das viele Coaches beschäftigt, ist die eigene Sichtbarkeit. Denn auch wenn die inhaltliche Arbeit mit Klient:innen im Mittelpunkt steht, braucht es regelmäßig Aufmerksamkeit im Außen, um neue Menschen zu erreichen und das eigene Angebot sichtbar zu machen. Deshalb greifen die nächsten beiden Aufgabenbeispiele genau diesen Aspekt auf: Wie kann Künstliche Intelligenz dabei unterstützen, präsenter zu sein und mehr Menschen auf die eigene Arbeit aufmerksam zu machen? Diese Auswahl ist so gestaltet, dass sie unabhängig von Ihrem Coaching-Schwerpunkt, der Größe Ihrer Praxis oder Ihrem Kalender hilfreich sein kann. Sie können sie direkt in Ihren Arbeitsalltag integrieren und an Ihre eigenen Themen anpassen.

Dabei ist es wichtig, zu betonen: Die Inhalte der Aufgaben, die Sie gleich kennenlernen, sind nur Beispiele. Im Kern geht es darum, zu verstehen, wie Sie die KI als verlässlichen Assistenten in Ihr Aufgabenmanagement einbinden können – ganz konkret, alltags-tauglich und an einem Thema, das für viele relevant ist. Wenn die beiden vorgeschlagenen Themen für Sie gerade nicht im Fokus stehen, nutzen Sie diesen Abschnitt gerne als Anregung: Welche Aufgabe in Ihrer Praxis könnte durch einen kleinen, automatisierten Assistenten leichter werden? Welche Aufgabe kehrt regelmäßig wieder,

Wie lässt sich mein Alltag als Coach so gestalten, dass mehr Raum für das Wesentliche bleibt?

kostet Zeit oder wird gerne aufgeschoben?

Lassen Sie uns gemeinsam anschauen, wie das konkret aussehen kann. Die Funktion der geplanten Aufgaben können Sie aktuell nur in der Plus-Version mit den Modellen „o3“ und „o4-mini“ (Stand von Juni 2025) nutzen. Beide Modelle unterstützen geplante Aufgaben. „o4-mini“ eignet sich besonders gut, wenn Sie regelmäßig Inhalte erstellen oder Inspirationen sammeln möchten, da es effizient und zuverlässig arbeitet. Im Anschluss finden Sie noch eine Möglichkeit, wie Sie ähnliche Aufgaben mit der kostenlosen Version von ChatGPT umsetzen können.

So richten Sie eine geplante Aufgabe in ChatGPT ein

1. Modell auswählen: Öffnen Sie ChatGPT und wählen Sie im Modell-Dropdown oben links „o4-mini“ aus.
2. Aufgabe formulieren: Schreiben Sie Ihre gewünschte Aufgabe in einfachen, klaren Sätzen, so, wie Sie auch mit einer Person sprechen würden.
3. Aufgaben verwalten: Um Ihre geplanten Aufgaben einzusehen oder zu bearbeiten, klicken Sie auf Ihr Profilbild und wählen Sie im erscheinenden Menü den Punkt „Aufgaben“ aus.

Sie können in ChatGPT bis zu zehn aktiv geplante Aufgaben gleichzeitig anlegen. Wenn Sie dieses Limit erreicht haben, müssen Sie eine bestehende Aufgabe pausieren oder löschen, bevor Sie eine neue hinzufügen können.

Lassen Sie uns nun einen Blick auf zwei Aufgaben werfen, mit denen Sie die Möglichkeiten von ChatGPT praktisch erproben und gleichzeitig den Weg zu mehr Sichtbarkeit vorbereiten.

Inspirationen für Social-Media-Beiträge generieren

Social-Media-Präsenz (ob LinkedIn, Instagram, TikTok, Facebook o.Ä.) gehört für viele von Ihnen zu den Aufgaben, die regelmäßig anstehen, auch wenn sie nicht immer zu den Lieblingsthemen zählen. Oft ist es nicht die Umsetzung selbst, die schwerfällt, sondern der erste Schritt: Was poste ich diese Woche?

Sie können ChatGPT die Aufgabe geben, an einem bestimmten Wochentag um eine festgelegte Uhrzeit eine Liste mit frischen Ideen für Social-Media-Beiträge zu erstellen, die zu Ihren Coaching-Themen passen. Dabei können Sie angeben, welche Schwerpunkte für Sie relevant sind; zum Beispiel Selbstfürsorge, Resilienz, Neurodivergenz, Persönlichkeitsentwicklung, Führung etc.

Ein solcher Task könnte in ChatGPT etwa so eingerichtet werden:

Bitte stelle mir jeden [Wochentag] um [Uhrzeit] fünf neue Ideen für Posts auf [Medium, z.B. LinkedIn, Instagram, Facebook] zusammen, passend zu meinem Schwerpunkt als Emotionscoach. Die Themen sollen sich an meinen Zielgruppen [Zielgruppen eingeben, zum Beispiel Führungskräfte, Eltern etc.] orientieren und dazu beitragen, Interesse für meine Arbeit zu wecken, Vertrauen aufzubauen, neue

Impulse zu setzen und Klient:innen für meine Inhalte zu begeistern. Die Post-Ideen sollen verständlich, motivierend und inspirierend sein. Bitte bereite die Inhalte in [gewünschtes Format, z.B. Stichpunkten, Fließtext oder einer Tabelle] auf.

Mit dieser Aufgabe erhalten Sie jede Woche eine neue Ideensammlung, die Ihnen als Grundlage für Ihre Inhalte dient. Sie können die Vorschläge direkt verwenden oder als Ausgangspunkt für eigene Gedanken nutzen.

Im ersten Beispiel haben Sie nun eine Aufgabe kennengelernt, die viele von Ihnen ohnehin regelmäßig beschäftigt. Nun möchten wir gemeinsam einen Schritt weitergehen. Während Social Media oft Teil des täglichen Tuns ist, geht es im nächsten Beispiel um ein strategisches Thema, das im Alltag öfter mal untergeht, aber langfristig entscheidend sein kann: die Sichtbarkeit Ihrer Website. Die eigene Website wird oft als Visitenkarte betrachtet, doch sie kann viel mehr sein: eine zentrale Anlaufstelle, um Vertrauen aufzubauen, Expertise zu zeigen und neue Klient:innen auf sich aufmerksam zu machen. Vor allem durch die zunehmende Nutzung von KI-Systemen zur Informationssuche gewinnt gut strukturierter, aktueller Content immer mehr an Bedeutung. Denn genau diese Inhalte werden von den Systemen herangezogen, wenn Nutzer:innen Fragen stellen. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage nach der Relevanz von Suchmaschinenoptimierung (SEO) im Jahr 2025.

Auch wenn aktuell immer wieder diskutiert wird, ob klassische Suchmaschinenoptimierung im Zeitalter von

KI überhaupt noch notwendig ist, zeigt sich ein deutlich differenzierteres Bild: Gerade, weil Tools wie ChatGPT, Perplexity etc. auf öffentlich verfügbare Inhalte im Netz zugreifen, bleibt es entscheidend, die eigene Website gut strukturiert und thematisch klar aufbereitet zu halten. Inhalte, die verständlich formuliert, sauber gegliedert und fachlich fundiert sind, haben eine deutlich höhere Chance, von KI-Systemen erkannt und in deren Antworten eingebunden zu werden. Wer regelmäßig an seinen Texten arbeitet, neue Impulse setzt und aktuelle Themen aufgreift, erhöht nicht nur seine Sichtbarkeit in klassischen Suchmaschinen, sondern auch die Wahrscheinlichkeit, über KI-gestützte Systeme gefunden zu werden. Ein Beispiel dafür liefert eine aktuelle Branchenanalyse, in der 25.000 Suchanfragen ausgewertet wurden: In rund 25 Prozent der Fälle wurden Websites, die bei Google auf Platz eins ranken, auch in den Antworten von KI-Systemen wie ChatGPT, Perplexity oder Google AI Overviews aufgegriffen.¹ Diese Zahlen verdeutlichen, wie eng die Sichtbarkeit in klassischen Suchmaschinen mit der Präsenz in KI-basierten Antwortsystemen verknüpft ist. Wer also seine Inhalte kontinuierlich pflegt, aktualisiert und thematisch schärft, investiert nicht nur in die Auffindbarkeit durch Suchmaschinen, sondern auch in die Relevanz für künftige KI-gestützte Informationszugriffe. Eine regelmäßig gepflegte Website zahlt somit doppelt ein: auf Ihre Sichtbarkeit im Netz und auf Ihre Wirkung als Coach.

Inhalte auf Ihrer Website aktuell halten und optimieren

Ein Begriff, der in diesem Zusammenhang immer häufiger fällt, sind sogenannte „Zero-Click“-Suchanfragen.

Ein solcher Task könnte in ChatGPT etwa so eingerichtet werden:

Bitte erstelle mir jeden Monat am [Datum, z.B. 1. des Monats] um [Uhrzeit] eine Liste mit fünf Ideen, wie ich meine Website-Inhalte ak-

Jede Woche erhalten Sie neue Ideen für Ihre Website.

Damit sind Suchanfragen gemeint, bei denen Nutzer:innen keine Website mehr aufrufen, weil die Antwort direkt im Suchergebnis angezeigt wird, wie z.B. Google AI Overviews. Texte, die demnach klar aufgebaut und inhaltlich relevant sind, haben eine höhere Chance, in diesen direkt angezeigten Antworten zu erscheinen. Wenn Sie diesen Ansatz gezielt in Ihren Arbeitsalltag integrieren möchten, kann eine automatisierte Aufgabe in ChatGPT dabei unterstützen, regelmäßig neue Impulse für Ihre Website zu erhalten. So lassen sich Ideen generieren, ohne jedes Mal von Grund auf neu überlegen zu müssen: Welche Themen eignen sich für Blogbeiträge? Welche Fragen könnten Sie im FAQ beantworten? Welche Begriffe verbessern Ihre Sichtbarkeit in der Suche? Oder welche Inhalte fehlen vielleicht noch, um Ihr Angebot klarer zu kommunizieren? So entstehen Impulse, die helfen, Ihre Website Schritt für Schritt lebendig, aktuell und relevant zu halten.

tualisieren oder optimieren könnte. Berücksichtige dabei aktuelle Themen aus dem Bereich Coaching, die für meine Zielgruppen [Zielgruppen eingeben] relevant sind. Füge zu jeder Idee eine kurze Begründung hinzu, warum diese Überarbeitung sinnvoll ist. Ziel dieser Aufgabe ist es, die Sichtbarkeit meiner Website zu erhöhen, indem Inhalte strukturiert, aktuell und ansprechend aufbereitet werden. Die Vorschläge sollen dazu beitragen, dass meine Website von Suchmaschinen und KI-gestützten Systemen als relevante Informationsquelle erkannt und genutzt wird.

Auf diese Weise behalten Sie im Blick, welche Inhalte für Ihre Zielgruppen aktuell und hilfreich sind, und können gezielt daran arbeiten, Ihre Expertise und Schwerpunkte sichtbar zu machen. So schaffen Sie eine solide Grundlage, um auch von KI-Systemen als wertvolle Informationsquelle wahrgenommen zu werden.

¹ <https://ziptie.dev/blog/seo-still-matters-for-ai-search-engines/>

Die Sichtbarkeit in klassischen Suchmaschinen ist eng mit der Präsenz in KI-basierten Antwortsystemen verknüpft.

Zum Abschluss: mit kleinen Schritten beginnen und eigene Ideen wachsen lassen

Auch ohne die Bezahlversion können Sie ChatGPT als kreativen Sparringspartner in Ihren Arbeitsalltag integrieren. Statt feste Aufgaben automatisch ausführen zu lassen, können Sie die gleichen Fragen, die Sie in den oben beschriebenen Tasks verwenden würden, regelmäßig manuell stellen. Reservieren Sie sich dafür bewusst einen festen Termin in Ihrem Kalender, zum Beispiel jeden Montagmorgen, und nutzen Sie ChatGPT, um frische Ideen für Social-Media-Posts zu erhalten oder Inspiration für die Optimierung Ihrer Website zu gewinnen. So entsteht auch ohne geplante Tasks eine wertvolle Routine, die Ihnen hilft, Ihre Arbeit strukturiert anzugehen, Inspiration zu sammeln und dran-zubleiben. Wenn Sie jedoch merken, dass Sie regelmäßig mit ChatGPT arbeiten, lohnt sich der Umstieg auf die Plus-Version durchaus. Der Zugang zu erweiterten Funktionen und stärkeren Modellen bietet spürbare Vorteile, gerade bei komplexeren Aufgaben oder wenn Sie langfristig mit ChatGPT als feste Unterstützung planen.

Das Schöne an diesen *KI-assistierten Aufgaben* ist, dass Sie nicht einfach nur eine Erinnerung erhalten, sondern direkt in Interaktion mit ChatGPT treten. Sie bekommen konkrete, regelmäßige und verlässliche Impulse, können unmittelbar darauf reagieren und kommen direkt ins Tun. Statt sich vorzunehmen: „Das müsste ich eigentlich mal machen“, ist der erste Schritt schon getan, und das mit erstaunlich wenig Aufwand. Die beiden vorge-

stellten Aufgaben zeigen exemplarisch, wie Sie die „Schedule Tasks“ nutzen können, um an Ihrer Sichtbarkeit zu arbeiten, sei es durch mehr Präsenz auf Social Media oder durch eine strategisch gepflegte Website. Und natürlich lassen sich diese Prinzipien auch auf ganz andere Themen übertragen, die für Ihre Praxis gerade wichtig sind. Die Beispiele in diesem Artikel sind ein möglicher Anfang. Sicherlich werden Ihnen beim Ausprobieren weitere Ansätze einfallen, die genau zu Ihnen und Ihrer Arbeitsweise passen. Wenn Sie mögen, schreiben Sie mir gerne. Ich freue mich, von Ihren Erfahrungen zu hören. ■



Mia Quick

leitet die Ausbildung zum KI-assistierten Coach an der Eilert Akademie. Mit einem Masterabschluss in IT-Management, einer

Zertifizierung als KI-Trainerin und ihrer Qualifikation als emTrace®-Mastercoach verbindet sie technologische Expertise mit tiefgehendem Wissen im Emotionscoaching. Ihre Vision ist es, die Potenziale der künstlichen Intelligenz im Coaching voll auszuschöpfen, um transformative und nachhaltige Veränderungen bei Klient:innen zu ermöglichen. Durch die Integration von KI in Coachingprozesse schafft sie Raum für mehr Menschlichkeit und Empathie, indem sie Coaches befähigt, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren: den Menschen selbst.

www.eilert-akademie.de

Weil Coaching mehr ist als Theorie



Mathias Maul

Durchstarten als Coach

Praxisstrategien für ein erfolgreiches Business

Mit einem Vorwort von Stephan Landsiedel

Coaches und Trainer:innen stehen immer wieder vor der Aufgabe, sich auf einem schwer überschaubaren Markt (neu) zu positionieren. Dazu ist es wichtig, die Kundenbrille aufzusetzen, einen guten Marketingplan zur Hand zu haben und auch bedacht an die Finanzierung heranzugehen. Die Gefahr, sich zu verzetteln oder zu verkalkulieren, ist groß. Hier setzt der neue Praxis-Leitfaden zur erfolgreichen Existenzgründung an.

Sortiert, praxisorientiert und flexibel – so lautet das Motto, nach dem Mathias Maul Bausteine für einen klaren und strukturierten Businessplan zur Verfügung stellt, damit Coaches und Trainer:innen ihr Unternehmen etablieren können. Themen wie Angebotsgestaltung, das Finden von passenden Nischen, (Social-Media-)Marketing oder Online-Coaching werden prägnant und fundiert, teils auch in Form von Checklisten, dargestellt.

Die Bedeutung von Generativer KI für die eigene Praxis wird ebenso thematisiert wie moderne Abonnement-Modelle, hilfreiche Online-Dienste und weiterführende Literatur.

144 S., kart., E-Book inside • € (D) 29,00 • ISBN 978-3-7495-0659-0



Sabine Prohaska
Training und Seminare im digitalen Wandel
Der E-Learning-Kompass für erfolgreiche Schulungskonzepte

176 Seiten, kartoniert, E-Book inside • € (D) 35,00
ISBN 978-3-7495-0188-5



Karin Kiesele & Andrea Schlösser
Herausfordernde Situationen im Coaching
Toolbox Best Practice

192 Seiten, kartoniert, E-Book inside • € (D) 34,00
ISBN 978-3-95571-953-1



Horst Lempart
52 agile Seminarmethoden
Gruppenprozesse flexibel und transparent gestalten

224 Seiten, kartoniert, E-Book inside • € (D) 33,00
ISBN 978-3-95571-908-1



WENN „NETT“ NICHT REICHT

Die stille Selbstverleugnung hinter der Gefälligkeit.

VON MARION BREDEBUSCH

„Fröhlich sein, Gutes tun und
die Spatzen pfeifen lassen.“
Don Bosco

So lautete der Poesiealbumspruch meiner Grundschullehrerin Frau Voigt – ein Satz, der sich mir als Kind tief eingeprägt hat und mich bis heute in seiner unaufgeregten Weisheit begleitet. Er wurde zu einer inneren Haltung, die mir in vielerlei Hinsicht geholfen hat, Distanz zu bestimmten sozialen Prägungen zu entwickeln. Ich bin überzeugt, dass dieser kleine Merksatz einen nicht zu unterschätzenden Anteil daran hatte, dass Botschaften wie „Denk daran,

was die anderen sagen könnten!“ oder „Reiß dich zusammen, sonst mag dich niemand mehr“ bei mir nie wirklich hängen blieben. Es war, als wäre mein Inneres mit einer Art Teflonschicht überzogen – diese alten Vorstellungen konnten einfach nicht andocken. Das heißt allerdings nicht, dass ich immer nur souverän, klar und unabhängig durch mein Leben gegangen wäre. Gerade als junge Frau war ich sehr darum bemüht, ein „lieber Mensch“ zu sein, geschätzt zu werden, nicht aufzufallen, Harmonie zu wahren. Natürlich habe auch ich Ja gesagt, obwohl ein Nein wesentlich stimmiger gewesen wäre. Aber ich wusste: Ich kann mich entscheiden. Ich bin kein Spielball. Ich habe Gestaltungsspielraum

– und damit auch Verantwortung. Ich sage auch jetzt gerne Ja – denn Hilfsbereitschaft ist ein wichtiger Wert für mich – doch ich habe die Wahl und bin der Lage, gut für mich zu sorgen. Viele meiner Kund:innen erleben genau diesen Spielraum nicht und haben nicht gelernt, für sich selbst zu sorgen. Sie erleben sich vielmehr als fremdgesteuert – als jemand, der nicht mehr anders kann, als zu funktionieren und sich anzupassen. Und zwar so, wie es andere von ihnen erwarten oder wie sie glauben, dass andere es erwarten. Sie sind gefangen in ihren inneren Antreibern, die ihnen unermüdlich einflüstern: „Sei gefällig. Streng dich an. Mach es allen recht.“ Manche sind dann regelrecht erschrocken, wenn

Der „Affe auf der Schulter“ bleibt hartnäckig sitzen.

ein Antreibertest ihnen Werte anzeigt, die deutlich über dem Normwert liegen. Andere wissen es bereits intuitiv.

Wenn Nettigkeit zur Falle wird

In der Begleitung von Führungskräften, Unternehmer:innen und engagierten Mitarbeiter:innen begegnet mir die sogenannte Nettigkeitsfalle in unzähligen Facetten. Sie zeigt sich bei Menschen, die Verantwortung übernehmen, verlässlich sind, empathisch – und oft durch ihre Hilfsbereitschaft und Freundlichkeit innerlich erschöpft. Was zunächst wie ein Ausdruck von Mitgefühl und Kollegialität wirkt, entpuppt sich bei näherem Hinsehen als Überanpassung und Selbstverleugnung. „Mein Mann ist der beliebteste Mann im Unternehmen“, sagte mir neulich eine Kundin, die mir ihren Mann ins Coaching schicken wollte. Er hatte sich bei fünf Arbeitsfeldern gleichzeitig übernommen, wurde unterbezahlt und war auf dem direkten Weg zum Burn-out. Besonders häufig ist dieser Mechanismus bei Personen zu finden, die früh gelernt haben, dass Zuwendung und Zugehörigkeit an Wohlergehen und Anpassung gekoppelt sind.

Die Sätze, die dieses Denken ausdrücken, sind vielen von uns vertraut: „Was sagen denn die Nachbarn?“, „Das gehört sich nicht!“, „So kannst du dich doch nicht verhalten!“ Es sind Botschaften, die weniger explizit als vielmehr implizit und subtil vermittelt wurden – durch Blicke, Kommentare, das Schweigen im entscheidenden Moment. Oft verbunden mit der Vermittlung einer unterschwelligen Angst, nicht mehr geliebt oder ausgeschlossen zu werden, wenn man sich zu sehr abgrenzt oder „zu sehr man selbst“ ist. Gerne wurden dann noch abschreckende Beispiele aus der Verwandt-

schaft oder Nachbarschaft genannt, Menschen, die sich absolut egoistisch verhielten.

Was diese Prägungen gemeinsam haben: Sie stellen die Sichtweise anderer über die eigene Wahrnehmung – und schaffen damit ein inneres Klima, in dem die eigene Stimme leise wird, bis sie irgendwann kaum noch hörbar ist. Wer beginnt, auf sie zu hören, wird oft sofort als egoistisch empfunden. Und: „So jemand“ möchte kaum jemand sein.

Führungskräfte zwischen Anspruch und Anpassung

In meinen Coachings werde ich häufig gefragt, mit welchem Führungsverhalten ich am meisten Probleme bei Mitarbeiter:innen beobachte: mit strengen oder netten Führungskräften? Tatsächlich sind es in der Praxis oft gerade jene Führungskräfte, die sich besonders viel Mühe geben, gemocht zu werden, die in den größten inneren Konflikt geraten – und auch ihre Teams in Ambivalenz führen. Ihre Teams wissen dann nicht, woran sie sind. Nicht weil die Führungskräfte unfähig oder desinteressiert wären, im Gegenteil: Weil sie sich verantwortlich fühlen für das Klima, für die Stimmung, für das kollektive Wohlbefinden – und dabei übersehen, dass Klarheit und Haltung eben nicht das Gegenteil von Freundlichkeit sind.

Ein Beispiel ist Sebastian, ein kluger und engagierter Unternehmer, der über ein Jahr lang mit einem Mitarbeiter rang, der die Verantwortung für Zahlungseingänge trug, dieser Aufgabe aber systematisch auswich. Sebastian war überzeugt, dass dieser sich noch verändern könne, dass es „nur etwas Geduld“ bräuchte. Beinahe verlor er so seinen besten Mitarbeiter, der die Fehler des Kollegen

mühsam ausgleichen musste. Nach einem intensiven Coachingprozess entschied er sich, sich von dem unkooperativen Mitarbeiter zu trennen. Die Folge? Sein Geschäft entwickelte sich innerhalb weniger Wochen dynamischer als in den zwölf Monaten davor. Der Mitarbeiter hatte gebunden, was an Aufmerksamkeit, Energie und Führungspräsenz dringend an anderer Stelle im Unternehmen gebraucht wurde.

Ähnlich ging es Claudia, einer Unternehmerin in dritter Generation. Sie erkannte im Coaching, wie viele Aufgaben sie von anderen übernahm, die nicht ihre waren. Wir arbeiteten mit dem Bild der „Afften auf der Schulter“: Aufgaben, die einem aufgesetzt werden und dort sitzen bleiben, wenn sie nicht aktiv abgeschüttelt werden. Sie ertappte sich schließlich sogar selbst dabei, wie sie den Sohn des Hausmeisters zum Fußball fuhr – damit dieser wiederum in ihrem Garten weiterarbeiten konnte. Ein scheinbar harmloses Entgegenkommen, das jedoch deutlich machte, wie sehr sie selbst schon aus der eigenen Führungsrolle gefallen war und sich selbst die „Afften auf die Schulter“ setzte. Das Bild der Afften half ihr nicht nur zu priorisieren, sondern zu erkennen, dass sie ihr Unternehmen gar nicht mehr führen wollte. Sie verkaufte das Unternehmen – und begann ein neues Leben voller Reisen, Leichtigkeit und selbstgewähltem Engagement.

Auch Toni, ein Teamleiter mit hoher Sozialkompetenz, merkte erst spät, dass seine Offenheit und Hilfsbereitschaft dazu geführt hatten, dass Mitarbeiter:innen Aufgaben an ihn delegierten, die weit außerhalb seines eigentlichen Verantwortungsbereichs lagen. Sein Ja zu allem war für das Team zu einem Selbstbedienungsmodus geworden – zu seinem Nachteil.

Freundlichkeit ohne Haltung wird schnell zur Beliebigkeit, zur Unsichtbarkeit.

Drei Übungsimpulse für Coaching und Selbstführung

1. Das Ja auf den Prüfstand stellen

Über einen Zeitraum von fünf Tagen beobachten: Wann sage ich Ja – obwohl ich innerlich zögere oder Widerstand spüre? In welchem Ton sage ich es? Wie fühlt es sich im Körper an? Diese kleine Achtsamkeitsübung ist der erste Schritt zu mehr Bewusstheit.

2. Perspektivwechsel: sich selbst aus Sicht eines anderen betrachten

Was würde ich denken, wenn jemand mit mir so umgehen würde, wie ich es gerade mit mir selbst tue? Eine irritierende, oft heilsame Frage, die das eigene Verhalten aus der gewohnten Dynamik heraushebt.

3. Dialog mit den inneren Stimmen

Zwei Stühle, zwei Anteile: Der eine will Harmonie, der andere Klarheit. Im Wechselgespräch zeigt sich, dass beide gute Gründe haben – und auch, dass eine dritte Position möglich ist: die des Ichs, das beides integrieren kann.

Klarheit ist keine Härte

„Führung beginnt dort, wo die Angst aufhört, anderen nicht mehr zu gefallen.“ Diese neue Haltung ist – neben der Auflösung von Glaubenssätzen, der Arbeit in dreitägigen Seminaren nach dem Zürcher Ressourcen Modell, um sich und die eigenen Bedürfnisse zu entdecken, und bildhafter Symbole wie dem „Affen“ – ein weiterer Ansatzpunkt für die Arbeit mit Menschen, um sie beim Ausstieg aus der Nettigkeitsfalle zu unterstützen. Eine meiner Lieblingscoachingfragen lautet: „Was ist das Schlimmste daran, wenn ihre Mitarbeiter:innen Sie nicht mehr mögen?“ Die Antworten sind entlarvend – und heilsam.

Sehr oft erleben Führungskräfte nach einer solchen inneren Klärung sogar mehr Respekt und Wertschätzung als vorher. Denn der Schlingerkurs zwischen Gefallenwollen und Führung erzeugt Unsicherheit. Klarheit hingegen schafft Vertrauen und Klarheit beginnt in der Selbstführung.

Die große Verwechslung: Nett ist nicht gleich klar

Nettigkeit wird in unserer Gesellschaft gerne als Tugend verkauft. Doch wenn sie dazu führt, dass Menschen ihre Klarheit verlieren, Entscheidungen vermeiden oder ihre Integrität opfern, dann ist sie keine Tugend mehr, sondern ein Problem. Freundlichkeit ohne Haltung wird schnell zur Beliebigkeit, zur Unsichtbarkeit. Sie erzeugt Verwirrung und Unsicherheit – bei Führungskräften ebenso wie bei Mitarbeiter:innen.

Besonders gefährlich wird es, wenn Menschen Nettigkeit nur simulieren. Wenn sie Versprechungen machen, die sie nie halten. Wenn sie eine Unternehmenskultur propagieren, die in der Realität keine Entsprechung findet. Wenn sie freundlich tun, aber ihre Machtinstrumente im Hintergrund weiter bedienen. Diese Personen sind nicht in der Nettigkeitsfalle – sie bedienen sich der Fassade, um Kontrolle auszuüben. Das ist ein anderer Typ Mensch – und ein anderer Text. So ein Unternehmen habe ich drei Jahre begleitet, bis ich es gemerkt habe. Die Mitarbeiter:innen litten unglaublich darunter und sie wussten gar nicht wirklich warum. In einem weiteren Unternehmen wiederum nannten die anderen Führungskräfte die Art des Inhabers, leere Versprechungen zu machen, „Ankündigungspolitik“. Diese Erkenntnis half zu differenzieren und einen resilienten Umgang damit zu finden.

Warum Konflikt und Harmonie keine Gegensätze sind

Ein weit verbreiteter Irrtum besteht darin, Harmonie als Abwesenheit von Konflikt zu definieren – und damit jede Form von Reibung, Konfrontation oder Unbequemlichkeit als Bedrohung von Beziehung und Miteinander zu empfinden. Doch das Gegenteil ist der Fall: **Wahre Harmonie entsteht nicht dort, wo Konflikte vermieden werden, sondern dort, wo sie konstruktiv bearbeitet werden dürfen.**

Wer sich permanent zurücknimmt, um die Harmonie zu wahren, verhindert oft genau das, was er eigentlich erreichen will: ehrliche Begegnung, Vertrauen und gemeinsames Wachstum.

Andreas, ein Kunde von mir, konfrontierte seine Kolleg:innen nicht, als sie mich im Coachinggespräch offen belogen. Er berichtete es mir erst danach. Für den gemeinsamen Prozess war das fatal: ohne Offenheit keine Klärung. Seine Harmoniefalle kostete letztlich die Chance auf echte Veränderung. Konfliktfähigkeit ist kein Widerspruch zur Verbundenheit – sie ist eine ihrer Voraussetzungen. Denn nur in einem Klima, in dem Unterschiedlichkeit nicht als Gefahr, sondern als Ressource verstanden wird, kann ein echtes Miteinander wachsen. Wer also glaubt, durch ständige Rücksichtnahme Beziehungen zu retten, verhindert oft gerade das, was er oder sie eigentlich schützen will: Nähe, Vertrauen und echte Kooperation.

Bei Andreas konnte kein Vertrauen entstehen von ihm zu seinen Kolleg:innen, die er gerade mit in die Führungsverantwortung nahm. Seine Harmoniefalle ermöglichte nicht, dass ich dort einen guten gemeinsamen Prozess für eine Unternehmenskultur voller Klarheit abschließen konnte. Zu viel lag unter dem Eisberg und war nicht sichtbar und damit lösbar.

In Führung wie in Beziehungen gilt: *Wer Klarheit wagt, eröffnet Räume für Entwicklung. Wer immer nur angepasst bleibt, hält diese Räume geschlossen.*

Was hilft?

Der Ausstieg aus der Nettigkeitsfalle gelingt nicht, indem wir uns in kompromisslose Klarheitsmaschinen verwandeln. Es geht nicht darum, härter zu werden oder sich abzugrenzen um jeden Preis. Es ist kein plötzlicher Be-

freiungsschlag, sondern ein Prozess. Er beginnt mit dem Wiederfinden des inneren Kompasses. Was ist mir wirklich wichtig? Wo verlaufe ich mich – und wann verliere ich mich in der Anpassung? Es geht darum, die eigenen Grenzen wieder zu spüren und ihnen im Verhalten Raum zu geben. Es braucht den Mut zur eigenen Haltung, zur Grenze, zur Unbequemlichkeit. Freundlich zu sein, ist keine Schwäche – solange es nicht bedeutet, sich selbst zu verlieren. Wer jedoch dabei nicht auch an der eigenen Haltung arbeitet, kann das eigene Verhalten nicht verändern. Einige Ansätze meiner Arbeit für die Ebene der Haltung habe ich schon benannt. Hier möchte ich noch weitere Impulse nennen, die eine Wirkkraft für die Persönlichkeitsentwicklung zu innerer Klarheit und mehr Selbstliebe entfalten.

Zum Abschluss

Wer Ja sagt, darf das gerne aus vollem Herzen tun – aber eben auch wissen, dass ein Nein manchmal mehr Verbundenheit schafft als ein halbherziges Ja.

Denn in der Tiefe sehnen sich Menschen nicht nach Nettigkeit – sondern nach Echtheit.

Es braucht manchmal ein klares Nein, um Ja zu sich selbst sagen zu können. ■

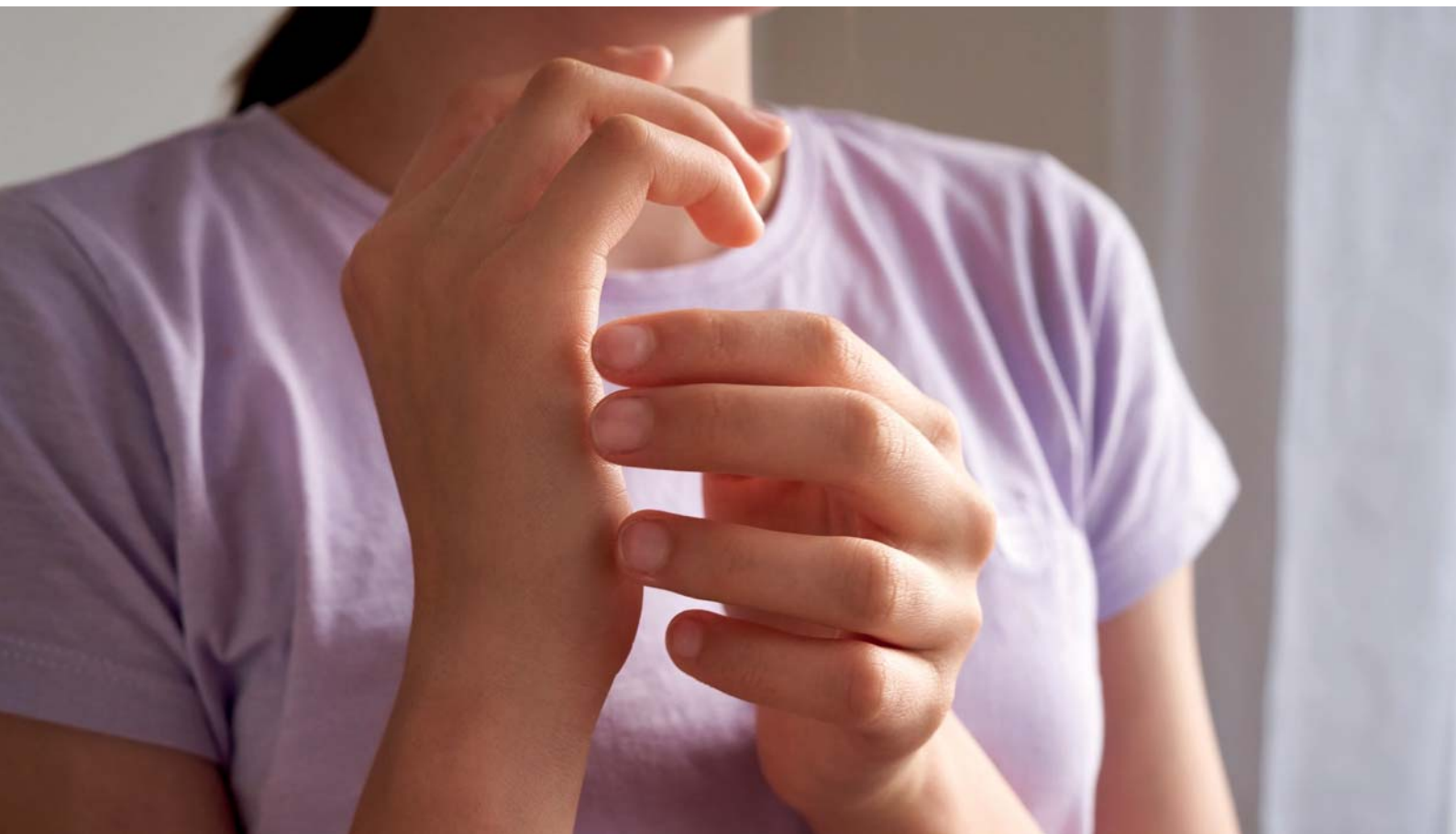


© privat

Marion Bredebusch

ist Coach, Trainerin und Speakerin mit 37 Jahren Erfahrung, davon 23 Jahre in selbstständiger Tätigkeit. Sie begleitet Führungs-

kräfte, Teams und Einzelpersonen dabei, Resilienz, Selbstwirksamkeit, Klarheit und Selbstführung zu stärken – mit einem besonderen Gespür für das, was wirklich zählt. Mit ihrer flexiblen, methodisch abwechslungsreichen und empathischen Art gestaltet sie Seminare und Vorträge – besonders gerne an kraftvollen besonderen Orten –, die inspirieren und praxisnahe Impulse geben. Ihr Credo: #herzfuehrt – denn nachhaltige Veränderung beginnt im Kern und bei der Führungskraft. Daher nennt sie sich Begleiterin für individuell gestaltete Transformationsprozesse mit Herz und für mehr Herz und Klarheit in Unternehmen und bei Privatpersonen. www.herz-fuehrt.de



BITTE KLOPFEN!

Emotional Freedom Techniques (EFT) bedeutet übersetzt „Techniken der emotionalen Freiheit“. Und sie sind genauso gut, wie es klingt: Die Klopfakupressur dient als einfache Hilfe zur Selbsthilfe für Körper und Geist.

VON BIRGIT FRANKE

Die Grundidee von EFT verbindet Elemente der Akupunkturlehre aus der Traditionellen Chinesischen Medizin, der kognitiven Verhaltenstherapie und der modernen Psychologie. Die TCM geht davon aus, dass im menschlichen Körper kleinste Energien in bestimmten Bahnen fließen, in sogenannten Meridianen. Diese unterschiedlichen Energieleitbahnen verbinden Organe, Körperregionen und energetische Punkte (bekannt als Akupunkturpunkte) miteinander. Gemeinsam bilden sie ein Netzwerk, das sich durch den gesamten Körper zieht. Meridiane versorgen Organe, Gewebe und Zellen mit Energie und Blut, sorgen für die Balance zwischen

Yin und Yang und spielen in der TCM eine wichtige Rolle bei der Diagnose und Behandlung. In der Akupunkturlehre geht man davon aus, dass emotionale und körperliche Beschwerden durch Blockaden im Energiefluss entstehen. So werden Nadeln an bestimmten Akupunkturpunkten auf die Meridiane gesetzt, um den Energiefluss zu regulieren. Genau dieses Prinzip nutzt EFT. Doch statt Nadeln zu verwenden, klopfen oder tappen wir mit den Fingerspitzen sanft auf bestimmte Akupunkturpunkte. So erhielt die Methode aus dem Bereich der „Energetischen Psychologie“ auch die Namen Klopfakupressur und Tapping. Durch das Klopfen wird das körpereigene Energiesystem wieder in den Fluss gebracht. Gleichzeitig

kommt die moderne Psychologie ins Spiel. Während des Tappens werden Gefühle, Gedanken oder körperliche Beschwerden „laut“ ausgesprochen. Auf diese Weise können sie schrittweise gelöst und durch neue, angenehme Empfindungen, Gedanken und Gefühle transformiert werden. Hinzu kommen konsequente Selbstakzeptanzübungen, wodurch die Beziehung zu sich selbst verbessert werden kann. Und dies führt erfahrungsgemäß auch zu einer besseren Beziehung mit unserer Umwelt.

EFT ist wie der Neustart
eines Computers

Vorläufer von EFT ist die Thought Field Therapy (TFT), die in den

1980er-Jahren von dem US-amerikanischen Psychologen Dr. Roger Callahan entwickelt wurde. Er stellte fest, dass das Klopfen bestimmter Punkte bei seinen Patient:innen emotionale Blockaden lösen konnte – zum Beispiel bei Angst oder Phobien. Doch TFT war recht komplex, da sie für verschiedene Probleme unterschiedliche Klopfsequenzen benötigte. Der amerikanische Stanford-Ingenieur und NLP-Trainer Gary Craig lernte TFT bei Callahan.

Er vereinfachte die Methode stark, indem er eine einheitliche Klopfabfolge für alle emotionalen Themen einführte, und brachte dies in die Öffentlichkeit. Da Craig die Technik jedem zugänglich machen wollte – auch ohne therapeutische Ausbildung – stellte er sie kostenlos zur Verfügung. Im Laufe der letzten Jahre sind aufgrund ständiger Weiterentwicklungen und wissenschaftlicher Untersuchungen verschiedene Strömungen und Erklärungsmodelle entstanden.

Unser Körper, unser Geist und die Emotionen sind eng miteinander verbunden. Sind wir beispielsweise verärgert, entstehen unangenehme Emotionen und es fühlt sich so an, als wäre unser gesamtes System nicht mehr in Harmonie. Und genau hier setzt die energetische Methode an. EFT ermöglicht uns, unangenehme Gefühle und Überzeugungen, die unsere Erfahrung beeinträchtigen können, freizusetzen und zu transformieren.

Die Technik folgt einem strukturierten Ablauf, der sich in mehrere Phasen unterteilt. Jede Phase erfüllt eine bestimmte Funktion im Prozess der emotionalen Verarbeitung und dient dazu, innere Blockaden zu lösen, den Energiefluss im Körper zu harmonisieren und neue Denk- und Gefühlsmuster zu integrieren. Wir können uns den Einsatz von EFT wie den Neustart bei einem Computer vorstellen, der sich aufgehängt hat oder abgestürzt ist. Emotional Freedom Techniques helfen beim Neuaufbau unseres Energiesystems in Bezug auf das Problem oder die Herausforderung, die sich gerade zeigt, und set-

zen unser eigenes und vollkommen individuelles System auf das Level zurück, das für uns ausbalanciert richtig und gut ist.

Wenden wir EFT für etwas an, das uns stört, können wir die Veränderung unserer Gedanken, Gefühle sowie unsere körperlichen Reaktionen wie Stress und Anspannung spüren. Sobald unser System mit dem „Wiederaufbau“ beginnt, fühlen wir uns bezüglich unseres Problems in der Regel entspannter und friedlicher. In der Praxis berichten die Menschen, dass sie sich nach nur wenigen Klopfdurchgängen leichter und ruhiger fühlen und freier atmen können. Außerdem schildern einige, dass sich ihr Denken verändert hat, sie neue Erkenntnisse erwerben konnten und sie sich insgesamt besser fühlen. Ob es sich um ein aktuelles Gefühl handelt, eine belastende Situation aus der Vergangenheit oder eine unangenehme Vorstellung einer künftigen Situation, spielt bei der entsprechenden Anwendung keine Rolle. Mithilfe der Klopftechnik können wir entdecken, wie sich unsere Gedanken, Überzeugungen und Emotionen auf unseren Körper und unser Leben auswirken und wie wir gewünschte Veränderungen bewusster realisieren können. Und die Liste der Anwendungsmöglichkeiten ist lang: Stress, Angst, Wut, Ärger, Trauer, Hass, Hilflosigkeit, Enttäuschung, Leid, Schmerz, Scham, Schuld, Sucht und vieles mehr. „Try it on everything“, ist eines der bekannten Zitate von Gary Craig.

Stress – was passiert im Gehirn?

Erst mal ist Stress eine normale und sogar lebenswichtige Reaktion unseres Körpers. Wenn „etwas nicht stimmt“, wir beispielsweise in Zeitdruck geraten oder Angst haben, wird im Gehirn das Stresszentrum aktiviert, vor allem die Amygdala als Gefühlszentrum und der Hypothalamus als Steuerzentrale. Innerhalb weniger Sekunden startet eine Kaskade an Hormonaktionen. Adrenalin und Noradrenalin werden

freigesetzt und sorgen für den Energieschub. Etwas später kommt Cortisol hinzu und hält den Körper länger in Alarmbereitschaft. Die Stresshormone haben spürbare Auswirkungen auf den ganzen Körper: Das Herz schlägt schneller, um Blut und somit Sauerstoff in die Muskeln zu pumpen. Die Atmung wird schneller, um mehr Sauerstoff aufzunehmen. Die Muskeln spannen sich an – bereit zur Flucht oder zum Angriff. Die Pupillen weiten sich, um besser sehen zu können. Die Verdauung wird gedrosselt, das Immunsystem fährt herunter, um Energie zu sparen. Das Denken wird fokussierter, aber auch enger – wir sehen nur das Problem. Bei Stress schaltet der Körper in den „Notfallmodus“. Alles, was zum Kämpfen, Fliehen oder für die Wachsamkeit benötigt wird, wird hochgefahren, alles andere erst mal zurückgestellt.

Beim Tappen passiert nun Überraschendes: Während wir über ein belastendes Thema sprechen und gleichzeitig mit den Fingerspitzen sanft auf bestimmte Meridianpunkte klopfen, werden beruhigende Signale an das Gehirn gesendet. Die Amygdala beispielsweise bekommt durch das Klopfen Entwarnung: „Alles okay, du kannst dich entspannen.“ Weil man an das Problem denkt und sich gleichzeitig entspannt, speichert das Gehirn die Erinnerung neu – jedoch ohne Stressgefühl. So hilft EFT dem Gehirn, sich bei Stress oder belastenden Gefühlen zu beruhigen. Es nimmt dem Gehirn den Angst-Alarm und verändert, wie wir über Probleme denken und fühlen. Und nein, durch das Klopfen begegnen wir nicht allen Dingen im Leben neutral oder werden gar gefühlstaub. Eine gesunde Vorsicht und Angst bleiben erhalten, denn sie schützen uns vor Gefahren. Doch die Verknüpfungen im Gehirn, die starke Stressreaktionen hervorrufen, sodass sie unseren Alltag beeinträchtigen, unsere Lebensqualität mindern oder bei unserer Potenzialfaltung hinderlich sind, können durch EFT effektiv und nachhaltig aufgelöst werden.

Die Amygdala bekommt durch das Klopfen Entwarnung: „Alles okay, du kannst dich entspannen.“

Vorsicht, Spinne!

Nehmen wir mal an, unser Gehirn hätte eine Spinne als Gefahr abgespeichert. Wir sprechen hier von einer emotionalen Gedächtnisspur, die mit Angst oder Furcht verknüpft ist. Schon beim bloßen Gedanken daran oder gar beim Anblick werden augenblicklich körperliche Prozesse in Gang gesetzt, die uns dabei helfen, schnell zu fliehen oder zu erstarren. Denken wir nun aktiv an die Spinne und klopfen gleichzeitig sanft auf bestimmte Meridianpunkte, wird nicht nur das Nervensystem in Bezug auf die Spinne beruhigt, das limbische System beginnt, die Spinne immer weniger als lebensbedrohliche Gefahr einzustufen. Die neuronale Verknüpfung „Spinne bedeutet Gefahr“ wird nach und nach reduziert, bis sie sich ganz auflöst. Und was bei dem einen die Spinne ist, ist beim anderen das Ausprechen der eigenen Meinung vor anderen, ein bevorstehendes Date oder ein Vortrag vor einem Podium. Die Spinne stellt hier ein Synonym dar und kann durch einen anderen Reiz ersetzt werden, der in uns ein unangenehmes Gefühl auslöst. Durch EFT werden energetische Prozesse in Gang gesetzt, indem körpereigene Energie und damit verbundene Gefühle, Gedanken, Empfindungen und Erinnerungen ins Fließen gebracht werden.

Wer sich aus irgendeinem Grund alleine nicht sicher fühlt, oder es als nicht angenehm empfindet, die Erkenntnisse auf sich gestellt zu erkunden, braucht EFT natürlich nicht alleine zu praktizieren. Wir können einen Freund um Unterstützung bitten, eine qualifizierte Fachperson oder einen

EFT-Profi. Selbstverständlich ist die Methode kein Ersatz für eine medizinische, psychotherapeutische oder psychiatrische Behandlung. Bei ernsthaften Erkrankungen sollte ein Arzt, eine Ärztin oder ein:e Therapeut:in konsultiert werden.

Dass Dauerstress oder andere unangenehme Gefühle krank machen können, weil der Körper nicht zur Ruhe kommt, versteht sich von selbst. Umso wichtiger ist es, Ruhe, Entspannung und Ausgleich in unserem Alltag zu etablieren – damit Körper und Geist wieder in Balance kommen. Wie wunderbar, dass es Methoden zur Selbstfürsorge gibt, denn wir bestimmen, was wir verändern möchten und was für uns förderlich ist. So können die Techniken der emotionalen Freiheit als Akt der Selbstliebe angesehen werden, wenn wir sie in unseren Alltag integrieren. ■

© Manfred Daams

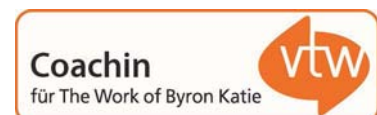


Birgit Franke

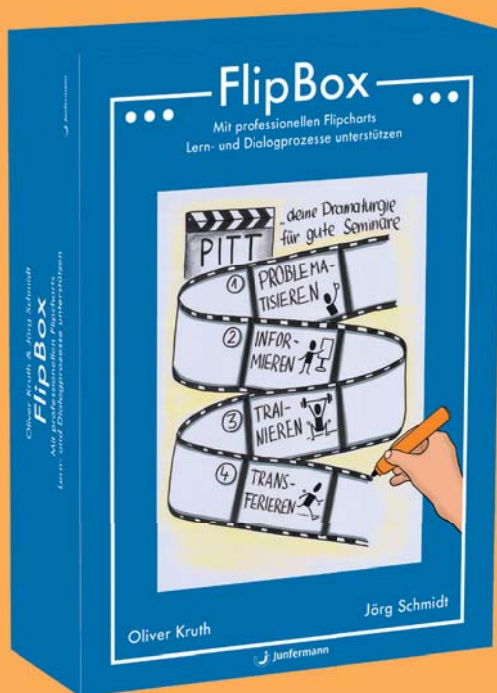
hat ihr Leben lang ihren Vater gesucht, ohne Informationen darüber zu haben, wer er ist. Auf dem

Weg ist die gelernte Journalistin und Werbetexterin vielen Methoden begegnet und lernte sie von der Pike auf. Sie leitet seit über 20 Jahren verdeckte Aufstellungen, ist Emotional Freedom Techniques Practitioner (EFT, Klopfakupressur), Coach für *The Work of Byron Katie*, lernt das Neuro-Coaching® bei Tanja Klein und ließ sich zum Systemischen Coach zertifizieren, um für andere Menschen da zu sein.

<https://wer-bist-du-baby.de>



Flipchart-Gestaltung leicht gemacht



Oliver Kruth & Jörg Schmidt

FlipBox

Mit professionellen Flipcharts Lern- und Dialogprozesse unterstützen

Visualisierungen unterstützen Lern- und Dialogprozesse. Aber ist das Flipchart nicht ein Auslaufmodell? Geht das nicht alles digital viel einfacher? Analoge Visualisierungen sind anders – und wirkungsvoll. Gerade für das gemeinsame Erarbeiten in Workshops ist das Flipchart bestens geeignet, um Beiträge zu visualisieren. Bilder und Motive, die ad hoc im Dialog entstehen, regen an, mitzudiskutieren und mitzudenken.

In der Box gibt es eine große Auswahl an Flipchart-Vorlagen. Für die unterschiedlichsten Phasen von Workshops lassen sich schnell die passenden Motive finden und einfach abmalen. Tipps und Schritt-für-Schritt Anleitungen unterstützen bei der Umsetzung und erweitern die eigenen Visualisierungsfähigkeiten.

- Einfacher Einstieg in die Entwicklung und Umsetzung von Bildideen
- Tipps und Anleitungen für die Verbesserung der eigenen Visualisierungsfähigkeiten
- Vorbereitung für die Live-Visualisierung in Workshops
- Flexible Einsatzmöglichkeiten der Muster und Vorlagen
- Alle Flipcharts und Motive auch als digitale Vorlagen, die verändert und adaptiert werden können.

169 Karten • € (D) 58,00 • ISBN 978-3-7495-0257-8



Das Online-Seminar „Einfach visualisieren“ von Jörg Schmidt

Laufzeit: ca. 60 Minuten in 26 Lerneinheiten

Inkl. 49-seitigem Workbook und Teilnahmezertifikat
EUR 29,00

Hier geht es zum Seminar!



In 26 kurzen Videoclips lernen Sie, selbst komplexe Inhalte auf dem Flipchart attraktiv und strukturiert darzustellen. Schritt für Schritt erleben Sie, wie aus einzelnen Strichen Motive entstehen, aus einfachen Grundformen im Handumdrehen Gegenstände, Symbole und Figuren. Eine Schatzkiste an Techniken, Tipps, Ideen und Inspirationen für alle, die professionell am Flipchart arbeiten!

Zwischen Meinung und Moral

Als Psychiater und Neurowissenschaftler nimmt Raphael Bonelli die Leser:innen mit auf eine faszinierende Reise in die verborgenen Mechanismen unserer Tabu-Gesellschaft und zeigt auf, wie Tabus entstehen, wirken und unser Denken beeinflussen.

Seine Überzeugung: „Wir stehen heute vor einer Überfülle von unnötigen Tabus. Tabus, die keiner braucht“. Er analysiert nicht nur die psychologischen Hintergründe von Tabus, sondern beleuchtet auch deren gesellschaftliche und politische Dimensionen. Er weist darauf hin, dass Tabus nicht nur individuelle Denkverbote darstellen, sondern auch die Meinungsfreiheit und den offenen Diskurs bedrohen. Bonelli argumentiert dabei sachlich, fundiert und ohne Scheuklappen – ein seltenes Gut in einer Zeit, in der viele Themen schnell emotional aufgeladen und polarisierend diskutiert werden.

Das Buch überzeugt durch seine prägnante Sprache und die Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge verständlich darzustellen. Bonelli gelingt es, die Bruchlinien einer Gesellschaft offenzulegen, die sich selbst als tolerant versteht, aber immer weniger Raum für abweichende Meinungen lässt: „Menschen, die sich als besonders tolerant und offen darstellen, können in der Praxis eine extreme Intoleranz gegenüber abweichenden Meinungen zeigen.“ Zu den von Bonelli genann-

ten „überflüssigen Tabu-Themen“ zählen u.a. das Migrations-Tabu, das Gender-Tabu und das Klima-Tabu. Für ihn sind „irrationale, dysfunktionale Tabus und Denkverbote das wirkungsvollste Mittel, um die Gesellschaft ohne Debatte und ohne vernünftige Argumente umzugestalten. (...) Denn erst in der kritischen Auseinandersetzung mit den Botschaften, die uns vermittelt werden, können wir uns eine eigene Meinung bilden.“

Bonelli greift aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen auf und zeigt, wie schnell aus Meinungsvielfalt eine Kultur der Tabuisierung werden kann. Er plädiert eindringlich für mehr Offenheit und Dialogbereitschaft – Werte, die in einer lebendigen Demokratie unerlässlich sind. Die Lektüre ist ein echter „Wachmacher“ und regt dazu an, sich aktiv für die Freiheit des Denkens und Sprechens einzusetzen. Eine zentrale Frage am Ende seines Buches lautet: „Wem nützt dieses Tabu? Wer zieht einen Vorteil daraus, wenn sich die Mehrheit der Gesellschaft diesem Tabu unterwirft?“

Für Bonelli sind Zweifel und kontroverse Diskussionen eben nicht demokratiegefährdend, sondern ein Zeichen funktionierender Demokratie. „Kein Mensch, aber auch keine Ideologie kann die absolute Wahrheit für sich beanspruchen. Wahrheit ist weder Privateigentum noch staatlicher Besitz, sondern eröffnet sich im freien und offenen Dialog miteinander.“ Ein sehr lesenswertes Buch genau zur richtigen Zeit.

Horst Lempart ◀



TABU

Was wir nicht denken dürfen und warum

Raphael M. Bonelli

edition a, Wien 2025. | 20,00 €



Der Pinguin, der fliegen lernte

Dr. med. Eckart von Hirschhausen
dtv, München 2025. | 18,00 €

Ein paar Jahre alt sind der Pinguin und seine Geschichte schon. An Kraft

und Metaphorik hat sie indes bis heute nicht verloren. Viele Coaches, Trainer:innen und Vortragredner:innen beziehen sich auf die Pinguin-Analogie, die zum Beispiel auch auf YouTube in der Original-Version von Eckart von Hirschhausen angehört werden kann.

Der Pinguin, auf den ersten Blick eine Laune der Natur und eine „völlige Fehlkonstruktion“, entpuppt sich im Wasser als absoluter Profi. Hirschhausen enttarnt seine eigenen kritischen Vorannahmen und erkennt, dass es auf die passende Umgebung ankommt, um sein Bestes geben zu

können. Der Pinguin ist in seinem Element, wenn er im Wasser ist.

In seinem Buch nimmt Hirschhausen die Geschichte als Aufhänger, um daraus sieben „Pinguin-Lektionen“ abzuleiten. Dazu gehören die Kapitel „Was macht dir Freude?“ oder „Wer ist dir wichtig?“ und „Traust du dich ins kalte Wasser?“ Immer wieder kehrt der Autor zum Bild des Pinguins zurück und zieht Parallelen zwischen den Lebenswirklichkeiten. Angereichert wird das ganze durch wunderschöne Aufnahmen des Naturfotografen Stefan Christmann. Er hat Pinguine in außergewöhnlichen Situationen im Bild festgehalten und schafft damit eine anrührende Ergänzung zum Text.

Pinguine leben in Kolonien. Sie wärmen sich gegenseitig. Selbst bei le-

bensfeindlichen Temperaturen von minus 60 Grad schaffen sie Biosauna-Atmosphäre durch Körperkontakt. Diese „herzliche Wärme“ könnten wir in unseren konfliktreichen Zeiten heute gerade gut gebrauchen. Hirschhausen ist sich sicher: „Aktiv werden ist das beste Mittel gegen Hilflosigkeit“. Seine Geschichte soll dazu animieren, den „Sprung“ zu wagen, auch wenn das Wasser manchmal kalt ist. Jede:r kann einen Fußabdruck hinterlassen. Noch wichtiger sind ihm aber der Hand- und der Herzabdruck: Was packen wir an? Wo üben wir Mitgefühl? „Pinguine kommen mit sehr wenig aus. Und machen darüber keinen so unglücklichen Eindruck.“ Wer das Buch zu Ende gelesen hat, fragt sich automatisch: „Bin ich oft genug in meinem Element?“

Horst Lempart ◀



Warum wir uns verändern wollen und was uns daran hindert

Peter Schulz
Psychosozial-Verlag, Gießen 2025. | 24,90 €

Ein Buch, das nicht als Motivationsratgeber für Veränderungswil-

lige zu verstehen ist, frei nach dem Motto: „Wende Methode XY an und die Veränderung klappt garantiert!“ Peter Schulz nähert sich dem Thema "Veränderungen" von fachlich-sachlicher Seite. Er analysiert typische Hindernisse, die Veränderungsvorhaben trotz Motivation scheitern lassen. Das Buch zeigt anhand von zehn Le-

bensbereichen (darunter Selbstbestimmung, soziale Beziehungen, Ängste, Gesundheit, Umweltverhalten ...), wie komplex Veränderungsprozesse wirklich sind.

Die Stärke des Buches ist genau dieses faktenbasierte Wissen. Es bietet Coaches fundiertes Wissen, um typische Veränderungsblockaden zu verstehen, am richtigen Punkt anzusetzen und Klient:innen dies verständlich zu erklären. Der Autor betont außerdem, dass neben den inneren Barrieren und

der Motivation auch kulturelle, wirtschaftliche oder gesellschaftliche Bedingungen eine entscheidende Rolle dabei spielen, ob Veränderung überhaupt möglich ist. Das Buch unterstützt bei der strukturierten Beleuchtung verschiedener Lebensbereiche, reduziert eventuelle Schamgefühle bei Klient:innen durch evidenzbasierte Erklärungen und fördert eine realistische Erwartungshaltung. Dadurch wird Veränderungsarbeit transparenter – und nachhaltiger.

Simone Scheinert ◀



ANNA BASSE

Nimmt man die Chance aus der Krise, wird sie zur Gefahr.
Nimmt man die Angst aus der Krise, wird sie zur Chance!
(Volkswisheit)

Anna Basse ist zertifizierte systemische Coach für Führungskräfte und Teams. Sie begleitet Unternehmen, Führungskräfte und Teams in Krisensituationen im Unternehmen und bietet Wege zu neuen Perspektiven.

Individualisiertes, werteorientiertes Führungskräfte- und Team-Coaching und maßgeschneiderte Workshop-Programme unterstützen Sie auf dem Weg zum optimalen Erfolg.

abc Anna Basse Consulting ist Ihr strategischer Partner für eine ziel- und werteorientierte Entwicklung mit Perspektive und Intuition.

abc Anna Basse Consulting

Am Kaltenborn 23
61462 Königstein

ab@anna-basse-consulting.de

WWW.ANNA-BASSE-CONSULTING.DE



DIRK W. EILERT

Seine Leidenschaft für die Wissenschaft der Emotionen hat ihn zu dem gemacht, der er heute ist. Dirk Eilert ist Wirtschaftspsychologe, Keynote-Speaker und Bestsellerautor. Er ist der Begründer von drei innovativen emotionsfokussierten Ansätzen: Mimikresonanz®, emTrace® und Mesource®.

Er leitet die Eilert-Akademie in Berlin, an der Emotionscoaches und Trainer in emotionaler Veränderungsarbeit, Resilienzstärkung und nonverbaler Wahrnehmung ausgebildet werden – stets orientiert an der aktuellen Forschung.

Eilert-Akademie

The Science of Emotions

Frieda-Arnheim-Promenade 14
D-13585 Berlin
Tel. 030 166 369 62-0

INFO@EILERT-AKADEMIE.DE
WWW.EILERT-AKADEMIE.DE



BIRGIT FRANKE

Zert. System. Coach, über 20 Jahre Leiterin verdeckte Aufstellungen, Coach for The Work of Byron Katie, EFT – Emotional Freedom Techniques-Practitioner, Astrologin

„Wer bist Du, Baby?“ ist das ganzheitliche zertifizierte Coaching in Köln, um wieder in die eigene Kraft, Selbstwirksamkeit und Leichtigkeit zu kommen. Mit wirkungsvollen Tools unterstützt Birgit Franke nachhaltig online oder in Präsenz dabei, Alltags-Challenges aus eigener Kraft zu meistern, Potentiale zu entfalten und Glaubenssätze aufzulösen.

SCHWERPUNKTE:

- Verdeckte Aufstellungen
- The Work of Byron Katie
- EFT – Emotional Freedom Techniques
- Astrologie

Wer bist Du, Baby?

Birgit Franke

M: 0178 8826450

info@wer-bist-du-baby.de

WER-BIST-DU-BABY.DE



TANJA GRUBER

Pferdegestütztes Coaching Autorin Speakerin

Extremste Lebenserfahrungen, wie beispielsweise die Bewältigung eines

Schwerstunfalls, drei Nahtod-Erfahrungen, Tausende erlebte Anliegenarbeiten nach der IoPT Methode (entweder als Begleitung, Resonanzgeberin oder für sie selbst) mit und ohne pferdischen Co-Trainer haben Tanja zu der gemacht, die sie heute ist:

In ein- oder mehrtägiger Einzel- oder Kleingruppenbegleitung bekommen Coaches/Unternehmer:innen/Führungskräfte innerhalb kurzer Zeit Impulse, welche aktuellen Entwicklungsschritte für sie anstehen. Für ein erfüllteres, lebendigeres und glücklicheres Leben und dadurch mehr Lebenserfolg. Denn nur wer sich selbst gut durchs Leben führen kann, kann auch andere gut durchs Leben führen.

Tanja Gruber

Selbstbegegnung & Ich-Entwicklung

Zaißing 4c

D-85643 Steinhöring

Mobil: +49(176) 61661301

info@tanjagruber.de

WWW.TANJAGRUBER.DE/PFERDEGESTUTZTES-COACHING



ANTJE HEIMSOETH

Zert. Business- & Mental Coach, mehrfach ausgezeichnete Keynote-Speakerin. Bei Managern und Medien gilt sie als „renommierteste Motivationstrainerin Deutschlands“ (FOCUS). Gastrednerin an Universitäten. Ende 2019 wurde sie zum Senat der Wirtschaft berufen und so Teil eines exklusiven Kreises von Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Wissenschaft. Mit ihren 13 Büchern und Vorträgen hat Sie über 850.000 Menschen erreicht.

Sie leitet die Heimsoeth Academy in Rosenheim. An dieser gibt es verschiedene zertifizierte Ausbildungen wie Mental Coach (ECA), Sport Mental Coach (ECA), Mental Health Coach und die Weiterbildung „Redner werden – Sicher präsentieren“.

Heimsoeth Academy

M +49 (0) 171 6163194

info@antje-heimsoeth.de

WWW.HEIMSOETH-ACADEMY.COM

WWW.ANTJE-HEIMSOETH.COM



KARIN KIESELE

Business Coaching in Berlin und Umgebung.
Führungskräfteentwicklung.
Karriereplanung.
Berufsorientierung.

Coaching und Training für Menschen, die sich beruflich festigen und orientieren möchten, oder den nächsten Karriereschritt planen.

Umfangreiche Expertise aus Theorie und Praxis:

20 Jahre Führungserfahrung, über 6000 geleistete Coachingstunden und Spezialisierung auf Berufliche Kommunikation und Leadership-Themen.

Worte & Taten

Karin Kiesele

Herbergerweg 10

14167 Berlin

030 / 797 41 34

mail@karin-kiesele.de

WWW.KARIN-KIESELE.DE



Worte & Taten

Kommunikation, Konzepte, Coaching
Karin Kiesele

TIM ONG

Als zert. Karrierecoach und -berater, Coach der Positiven Psychologie und IHK-zertifizierter Resilienztrainer bietet Tim Ong Menschen praktische Impulse, ihren individuellen beruflichen Weg zu finden und dadurch ihre persönliche Welt so in Bewegung zu bringen, dass sie selbst auf ein erfülltes Leben zurückschauen können – mit all den Krisen, die dazugehören.

- Karrierecoaching / -beratung
- Teamentwicklung mit Fokus auf Stärken & Werte
- Resilienztraining

Tim Ong

Türkstr. 4

30167 Hannover

Mobil: +49 (179) 430 7164

info@tim-ong.de

[HTTPS://TIM-ONG.DE/](https://TIM-ONG.DE/)



MIA QUICK

Als Expertin und Leiterin der Ausbildung zum KI-assistierten Coach an der Eilert Akademie bringt Mia Quick die Potenziale der Künstlichen Intelligenz in die Coachingpraxis. Dabei gestaltet sie die Schnittstelle zwischen Emotionscoaching und Technologie mit einer klaren Vision: KI als Assistenten zu etablieren, der Coaches entlastet und ihnen ermöglicht, sich noch mehr auf das Wesentliche zu konzentrieren – den Menschen.

Sie kombiniert ihre Erfahrung aus dem IT-Management (M.A.) mit ihrer Qualifikation als KI-Trainerin und emTrace®-Mastercoach. Ihr Fokus: KI gezielt einsetzen, um Coachingprozesse effizienter zu gestalten und gleichzeitig Raum für mehr Menschlichkeit und Empathie zu schaffen.

Eilert-Akademie

The Science of Emotions

Frieda-Arnheim-Promenade 14

D-13585 Berlin

Tel. 030 166 369 62-0

MIA.QUICK@EILERT-AKADEMIE.DE

WWW.EILERT-AKADEMIE.DE



SEMINARE UND AUSBILDUNGSANGEBOTE

Traumafolgen für Seele und Körper – verstehen und überwinden Live-Webinar mit Dr. Alice Romanus-Ludewig

Trauma begreifen – Traumabetroffene verstehen – Traumabehandlungskompetenz erwerben

Die Erfahrung eines Traumas betrifft den ganzen Menschen. Seele und Körper werden dabei stark in Mitleidenschaft gezogen. Die Folgen können vorübergehend sein oder auch persistieren. Wer Betroffenen helfen möchte, muss zuerst verstehen, was im Organismus und in der Seele bei einer Traumatisierung passiert. Dann wird es möglich, sich in diese Menschen empathisch einzufühlen. Um effektiv helfen zu können, braucht es zusätzlich traumaspezifisches therapeutisches „Werkzeug“, das über „normale Psychotherapie“ hinausgeht.



Termin: Dienstag, 02.09.2025, 16:00–17:30 Uhr
Ort: Livestream auf Vimeo
Zugang: Versand des Zugangslinks erfolgt am Tag vor dem Event
Kosten: 49,00 € (inkl. MwSt.)
Fortbildungspunkte beantragt



PlanetPsy
www.planetpsy.de

Diagnostik und Behandlung der PTBS bei Kindern und Jugendlichen – Zwischen Leitlinien und Bedürfnisorientierung Live-Webinar mit Dr. Patrick Fornaro & Prof. Dr. Johanna Unterhitzenberger

Die PTBS tritt bei Kindern und Jugendlichen ähnlich häufig auf wie ADHS, wird aber oft übersehen oder nicht ausreichend behandelt. In diesem Vortrag geben wir Fachpersonen einen Überblick über Symptome, Dynamiken und die traumafokussierte kognitive Verhaltenstherapie (tfKVT) als empfohlene Behandlung. Teilnehmende können Fälle und Fragen einbringen, um Diagnostik und Therapie zu vertiefen. Die Leitlinien bieten klare Vorgaben, deren Umsetzung im Praxisalltag jedoch herausfordernd ist. Therapeutische Haltung und Beziehungsgestaltung sind dabei besonders wichtig. Wir teilen unsere Erfahrungen aus Forschung und Klinik, um eine Balance zwischen wissenschaftlichen Standards und praktischen Anforderungen aufzuzeigen.



Termin: Freitag, 19.09.2025, 16:00–17:30 Uhr
Ort: Livestream auf Vimeo
Zugang: Versand des Zugangslinks erfolgt am Tag vor dem Event
Kosten: 49,00 € (inkl. MwSt.)
Sie erhalten 3 Fortbildungspunkte



PlanetPsy
www.planetpsy.de

Das Ask!-Modell für Paare: Wie Sie Ihre eingefahrenen Beziehungsmuster erkennen und durchbrechen Live-Webinar mit Dr. Ilka R. Hoffmann-Bisinger

Viele Paare geraten immer wieder in dieselben Muster und kommen nicht heraus. In diesem Webinar werden anhand des Ask!-Modells hartnäckige „Paartänze“ erkannt und neue Wege gezeigt. Es wird deutlich, dass beide Partner Verantwortung tragen müssen, um Veränderungen zu ermöglichen. Das Webinar richtet sich an Fachleute, Betroffene sowie Paare und Einzelpersonen. Ziel ist es, den eigenen „Paartanz“ zu erkennen und mit neuen Tools aus destruktiven Verhaltensmustern auszusteigen, wobei individuelle Ressourcen durch innere Bilder aktiviert werden.



Termin: Donnerstag, 25.09.2025, 16:00–17:30 Uhr
Ort: Livestream auf Vimeo
Zugang: Versand des Zugangslinks erfolgt am Tag vor dem Event
Kosten: 49,00 € (inkl. MwSt.)



PlanetPsy
www.planetpsy.de

Inspirationsquelle für Coaches: PRAXIS KOMMUNIKATION

Kennen Sie unsere Zeitschrift Praxis Kommunikation?
Uns geht es genau um das, was der Name schon sagt: Praxis!

Coaches und Trainer:innen schreiben, wie sie Klient:innen begleiten, Probleme lösungsorientiert angehen und Methoden und Tools kreativ anwenden. Zahlreiche Fallbeispiele illustrieren die Arbeit und ermöglichen einen „Blick über die Schulter“ von Kolleginnen und Kollegen in Coaching, Training und Beratung.

Jede Ausgabe steht dabei unter einem speziellen Schwerpunktthema. Interviews, News und anwendungsbezogene Artikelserien (beispielsweise zu Neuropsychologie, Führung, NLP usw.) runden das Heft ab.

PRAXIS KOMMUNIKATION erscheint seit 1992 bei Junfermann.



Hier können Sie
PRAXIS
KOMMUNIKATION
abonnieren:



IM NÄCHSTEN HEFT

05 | 2025

SCHWERPUNKT



Gutes Coaching

Coaching-Laien können kaum noch auseinanderhalten, was psychologisch fundiert und hilfreich ist, und was wenig vielversprechend ist, aber viel Geld kostet. Eine kritische Auseinandersetzung mit Heilsversprechen und unseriösen Methoden im Coaching, aber auch Best-Practice-Beispiele von Methoden, die sich in der Praxis als Gamechanger erwiesen haben.

THEMEN



Zwischen Hype und Wirksamkeit

Der Wunsch nach schnellen Lösungen ist menschlich. Doch Coaches haben die Verantwortung, diesen Wunsch nicht auszunutzen. Ihr Job ist es, Menschen zu begleiten – nicht, sie mit Heilsversprechen zu locken. *Marion Bredebusch* gibt Tipps, worauf Klient:innen bei der Coach- und Methodenwahl achten sollten.



Wenn der Glaube an sich selbst bröckelt

Selbstwirksamkeitserwartung (SWE) gilt als Dreh- und Angelpunkt erfolgreicher Zielerreichung. Doch was, wenn Klient:innen diesen inneren Motor verlieren? *Constantin Sander* stellt die Frage, wann Coaching noch zielführend ist und wann Therapie angezeigt ist.



Coaching im Wandel

Coaching verändert sich – es wird zugänglicher, vielfältiger und digitaler. Wie werden Coaches künftig arbeiten und welche Erwartungen bringen Coachees mit? *Ronald Franke* über das Berufsbild „Coach“ in einer sich schnell wandelnden (KI-)Welt.



Heft 5/2025 erscheint am 30. Oktober 2025.

Anzeigenschluss für Heft 5/2025 ist der 26. September 2025.

IMPRESSUM

//////////

Chefredaktion:
Simone Scheinert (V.i.S.d.P.)
E-Mail: redaktion@junfermann.de

Social Media-Redaktion: Xenia Jörn

Bildredaktion:
Simone Scheinert, Monika Köster

Anzeigen:
Simone Scheinert
Tel: 05251 134423
E-Mail: scheinert@junfermann.de
Monika Köster
Tel: 05251 134414
E-Mail: koester@junfermann.de

Abowerwaltung:
Leserservice Praxis Kommunikation
Telefon: +49 (0) 89/8 58 53 – 842
Fax: +49(0) 89/8 58 53 – 888
praxis-kommunikation@cover-services.de
c/o Cover Service GmbH & Co. KG
Hanns-Klemm-Straße 1A, 71034 Böblingen

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:
mediaprint solutions GmbH
33100 Paderborn



© Junfermann Verlag GmbH
Paderborn 2025.

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
11. Jahrgang
erscheint 6x jährlich, jeweils Ende der geraden Monate

Gültige Abopreise Stand 01.01.2023:
Jahresabonnement € 68,00 (inkl. Versandkosten)
Einzelheft € 13,50 (inkl. Versandkosten)
Studentenabonnement (gegen Nachweis): € 52,00 (inkl. Versandkosten)

Gültige Anzeigenpreisliste vom
1. Januar 2025
ISSN 2364-6802

Bilder von istockphoto, Adobestock, Pexels und Shutterstock:
KRISTINA KUPTEVICH, Pixelfit, Olena Bardysheva, Mary Long, Igor Suka, thanaphiphat, Woody Alec, Freder, ozenli, fizkes, marchmeena29, ariya j. winyoo08, NewAfrica, Vitezslav Vylicil, KOTO, Elena Noeva, iievgenij, DEagreed, iStock Algenerated, Madeleine Steinabch, Zoren Zeremski, MicroStockHub, level17, xxmmxx, Bence Szemerey, Los Muertos Crew, malerapso, german-skydiver

Dieser Ausgabe liegen folgende Beilagen bei:

- METALOG GmbH
- Resilienz-Akademie Sebastian Mauritz



Science for Human Development

Online-Ausbildung

SCIENTIFIC TRAINER

mit TÜV Rheinland geprüfter Qualifikation

Als Trainer: in, Coach oder Berater:in stehst du vor der Herausforderung, messbare Wirkung zu liefern – gerade in Zeiten knapper Budgets.

Die Scientific Trainer-Ausbildung gibt dir das Rüstzeug, Neurowissenschaften, Psychologie und Systemtheorie in deine Arbeit zu integrieren und selbst empirische Methoden zu anzuwenden.

Diese Kombi aus Hard Skills und Soft Skills macht deine Angebote noch wertvoller und spürbar überzeugender.



TÜV-geprüfte Qualifikation: Hebe dich durch dein TÜV-Prüfzeichen als Anbieter:in mit wissenschaftlicher Fundierung sichtbar ab!



Zukunftstechnologien meistern: Behalte den Anschluss an KI und VR als Kerntechnologien des Future Learning.



Business-Impact: Entwickle im Rahmen der Ausbildung ein USP-Konzept, in dem du deine Kernkompetenzen mit top-aktueller Forschung verknüpfst.



Dr. Franz Hütter
Ausbildungsleiter



Geprüfte
Qualifikation
Gültigkeit:
3 Jahre



www.tuv.com
ID 0000081633

Informiere dich jetzt und buche ein
persönliches Beratungsgespräch mit Franz!

www.scientific-trainer.com



Selbständige können bis zu 90% KOMPASS-Förderung beantragen.

Arbeiten deine Emotionen
noch gegen dich?

Oder nutzt du schon
die Kraft deiner Emotionen?

Werde jetzt
Mesource®-Resilienzcoach!

Mehr Informationen unter www.eilert-akademie.de

Scanne den QR-Code für eine
persönliche Videobotschaft von
Dirk Eilert, warum Mesource ihm
besonders am Herzen liegt!



Mesource®

Dein Coaching-Framework für emotionale Resilienz.

Orientiert an der Wissenschaft. Basierend auf dem Motivkompass®.