

# Kommunikation

April 2012

Gewaltfreie Kommunikation • NLP • Business

## Seminar

Coaching • Mediation • Pädagogik • Gesundheit



# Einfach anfangen?

## Existenzgründung in Coaching und Training



**Kurz & knackig**

Elevator Pitch  
für Trainer



**Schätze  
des Alters**

Potenzial für  
die Gesellschaft



**NLP und  
Neuro**

Vom Hype  
eines Präfix'

Verlag

Junfermann



Regine Rachow  
Chefredakteurin

## *Anfangen und vertrauen*

„Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne, der uns beschützt und der uns hilft zu leben“, heißt es bei Hermann Hesse, dessen Todestag sich im August zum 50. Male jährt. Es ist eine Zeile aus seinem Gedicht „Stufen“, das er 1941 schrieb, im Mai, mit 63 Jahren. Er hatte gerade eine schwere Krankheit überstanden. Es geht eine suggestive Kraft von dieser Zeile aus, und vielleicht haben wir sie in der heutigen Zeit nötiger denn je.

Zuweilen hat es den Anschein, als würde die Furcht, etwas falsch zu machen, uns so sehr lähmen, dass wir gar nichts Neues mehr probieren. Dass wir Entscheidungen immer wieder hinausschieben. Warten, bis es perfekt ist, weil wir in einer Welt, in der alles möglich erscheint, die Möglichkeit selbst zu stolpern, zu straucheln oder zu scheitern nicht aushalten. Wo Fehler nicht mehr verziehen werden, mutieren Eltern zu Konstrukteuren kleiner Präzisionsmaschinen, die ein perfektes Geige- oder Tennisspiel liefern. Sprechen Politiker Sätze, die niemandem so recht mehr etwas sagen. Spüren Menschen in dem Moment, da sie vom Planen ins Tun kommen sollten, Blockaden. In dieser unsicheren Welt, wo der Boden unter unseren Füßen immer wieder zu schwanken scheint, ist der erste Reflex, sich festzuhalten. Nicht loszulassen. Wir hängen am einmal Errungenen. Denn damit haben wir uns eingerichtet. Wozu also Neues beginnen?

Wenn Coaches und Trainer sich selbstständig machen, dann oft auch deshalb, weil sie den Zwängen des Angestellten-Daseins entfliehen wollen: Abläufen, auf die sie keinen Einfluss, fremden Regeln, denen sie sich unterzuordnen haben. Sie träumen von selbstbestimmter Tätigkeit, davon, ihre Kreativität auszuleben und endlich das zu tun, was sie schon immer und hauptsächlich wollten: mit Menschen zu arbeiten. Und dann wachen sie im Unternehmeralltag auf mit all den neuen Zwängen: Businessplan, Beschaffung von Fördermitteln, Buchhaltung, Verwaltung von Daten, Lenken von Informationsströmen. Es wartet ein Alltag auf sie, in dem das „Backoffice“ funktionieren muss.

Und doch fühlt es sich anders an. Was es ist, was das „Andere“ ausmacht – auch darum wird es in dieser neuen Ausgabe der KS gehen. Es ist das Wesentliche: Wenn ein Mensch für sich eine wichtige Entscheidung getroffen hat und ins Freie tritt, wenn sein Sehnen Wirklichkeit wird, dann scheint ihn eine Kraft zu beflügeln, die an den „Zwängen“ des Alltags so schnell nicht zerbrechen wird. Es gilt etwas zu entdecken, und das hat zutiefst mit einem selbst zu tun. Ein brauchbarer Einstand, will mir scheinen, gerade für Coaches und Trainer. Schließlich haben sie sich zur Aufgabe gemacht, Menschen zu begleiten. Und die klügste Begleitung eines Klienten – in welcher Frage, durch welchen Konflikt hindurch, zu welcher Lösung auch immer – besteht wohl darin, ihn zu sich selbst zu führen, zu dem, was ihn als Menschen ausmacht.

Wir brauchen Hoffnung für jeden neuen Anfang, wann immer er nötig ist. Hoffnung, dass wir auf den Zauber des Anfangs vertrauen dürfen. Immer wieder.

Viel Freude bei der Lektüre!

*Regine Rachow*



**Trainer werden**  
Versuch und Irrtum  
im Marketing

**Entschieden stimmig**  
Klärungen im  
inneren Team

**Vorsicht: Veränderung!**  
Selbstverantwortung  
im Coaching

## TITEL

### 8 Gut genug für den Anfang

Coaches als Existenzgründer: Wer erfolgreich sein will, sollte seinen Themen stark eingrenzen. Ein Erfahrungsbericht.  
Von *Regine Rachow*

### 15 Chancenverweigerer

Über das Anfangen.  
Eine Kurzgeschichte von *Sonja Kettenring*

### 16 Von einem, der auszog, Trainer zu werden

Marketing mit Hindernissen. Selbstauskunft zu Fallstricken und Fußangeln im Werdegang. Von *Stephan Landsiedel*

### 20 Für welches Thema brennst du?

Trainer, Coaches und Berater in der Existenzgründung: Tipps für einen Start ohne Reifall. Von *Benjamin Schulz*

### 22 Gewinn und Verlust

Glaubenssätze erweisen sich oft als Stolpersteine beim Gründen. Von *Kathrin Scheel*

### 25 Wie der Würfel fällt

Über die Kunst, sich zu entscheiden.  
Von *Daniela Dujmic-Erbe*

## TITEL & THEMEN

### 28 Wer sind Sie überhaupt?

Herausfordernd kurz & knackig: Mit dem Elevator Pitch bleibenden Eindruck machen. Von *Harald Berenfänger*

### 32 NLP im Neuro-Dschungel

Das Präfix „Neuro“ verspricht mehr als es hält. Auf lange Sicht könnte es dem Ansehen des NLP schaden.  
Von *Ludger Brüning*

### 35 WORST CASE – Der Alm-Öhi lacht zurück

Von *Mathias Maul*

### 36 Altern als Potenzial

Eine Gesellschaft, die Menschen Entwicklung vorenthält, nur weil sie schon Rentner sind, vergeudet wahre Schätze.  
Von *Constantin Sander*

### 40 Vorsicht: Veränderung!

Selbstverantwortung als wesentliches Element in Coaching und Personalentwicklung. Von *Thierry Ball*

### 44 Von der Konfrontation zur Kooperation

Teamprozesse bei Arbeitsgruppen in Seniorenheimen.  
Von *Volker Ribbeck*



**Wie bin ich drauf?**  
Arbeit mit  
microexpressions



**Bericht: Junfermann Kongress**

**Rezension: BAM!**

### 48 **Ins Gesicht geschrieben**

Mimische Mikroausdrücke in der Veränderungsarbeit mit Menschen.  
Interview mit *Henning Olesen*

### 50 **Wie komm' ich rein?**

Der richtige Einstieg entscheidet über das Gelingen eines Seminars.  
Von *Rolf Dindorf*

### 48 **WECKERT LIEST** **Üben, üben, üben**

Trainingsbücher für die Gewaltfreie Kommunikation. Von *Al Weckert*

### 50 **KONGRESSBERICHT** **Kontinuität und Wandel**

Bühne für Kommunikations-Profis und Erkenntnisse fürs Publikum: Der Junfermann-Kongress in Paderborn.

### 52 **Raus aus dem** **Netz der Angst**

Mit *wingwave* gegen die Spinnenphobie.

## Rubriken

- 3 Editorial
- 6 Pinnwand
- 7 Nachgefragt bei ...
- 14 Visitenkarten
- 58 News
- 60 Buchbesprechung
- 74 Vorschau
- 74 Impressum

**Diese Rubriken finden Sie im Service-Teil am Ende des Hefts:**

- 62 Trainer-Porträts
- 66 Seminar kalender

**NEU BEI JUNFERMANN!**



**Der Empathie-Navigator**



**Die erste App zur Gewaltfreien Kommunikation von Al Weckert.**

Das Empathie-Tagebuch, die Übung Celebration of Life und die Businessfunktionen sind beliebte Bestandteile der GFK-Übungspraxis, die jetzt im Taschenformat und mit dem Mehrwert einer intelligenten Datenbank für den Alltagsgebrauch verfügbar sind.

Erhältlich im **App Store**



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

„Scotts Story ist einfach besser als Amundsens Sieg.“

Reinhold Messner über den Wettlauf zum Südpol vor 100 Jahren (Scott bezahlte ihn mit dem Leben). Interview in der FAZ vom 18.01.12

## PINNWAND

„Erheben Sie sich, wenn Sie in einer vollen U-Bahn fahren, und sagen Sie ein Gedicht auf oder singen Sie eine Strophe von einem Song vor. Danach setzen Sie sich einfach wieder hin, fertig. Beobachten Sie, was passiert: Vielleicht lächelt Sie jemand an.“ – Christian Saehrendt, Buchautor („Blamage! Geschichte der Peinlichkeit“), über seine Empfehlung, sich mehr zu blamieren. Interview im Kultur Spiegel vom März 2012.

„Mag sein, dass das die Wirklichkeit ist, die Wahrheit aber niemals.“ – Regisseur Helmut Dietl zur Causa Wulff und der Frage, ob sie als Filmstoff taugt. Interview im Spiegel vom 16.01.2012



© Photo/RealReality

„Für uns alle ist es ziemlich schwierig, uns von unseren sorgsam etablierten Gewissheiten zu lösen.“ – Thatcher-Darstellerin Meryl Streep über ihren neuen Film und den ungewohnten Blick auf die „Iron Lady“. – Interview im Spiegel vom 18.02.2012

„Wer ständig über Twitter oder Ortungsdienste wie ‚foursquare‘ mitteilt, was er tut und wo er sich aufhält, hat den Unterschied zwischen iPhone und elektrischer Fußfessel aufgehoben.“  
Publizist Jan Fleischhauer in einem Essay, Spiegel vom 05.03.2012



© nmw/ajusos

„Die haben ja nicht alle Latten am Zaun.“ – SPD-Chef Sigmar Gabriel über die Forderung der CSU, Joachim Gauck solle seine „persönlichen Verhältnisse“ ordnen. Interview in der Welt am Sonntag vom 26.02.2012

### TERMINE

**4. bis 6. Mai, Göttingen:** Chronisch krank und doch gesund – 1. Symposium des Dachverbandes Salutogenese. info@salutogenese-dachverbande.de

**17. bis 20. Mai, Heidelberg:** Wie kommt Neues in die Welt – Systemisch weiter denken. kongress@systemisch-weiter-denken.de

**18. bis 19. Mai, Potsdam:** 9. Kongress für Wirtschaftspsychologie. info@wirtschaftspsychologie-bdp.de

**31. Mai bis 2. Juni, Berlin:** Jahrestagung der Deutschen Psychoanalytischen Gesellschaft. geschaeftsstelle@dpg-psa.de

**10. bis 13. Juni, Kopenhagen, Dänemark:** Dilemmas in Aging Societies – 21st Nordic Congress of Gerontology. congress@21nkg.dk

**14. bis 15. Juni, Rotterdam, NL:** NeuroPsychoEconomics Conference. abartels@rsm.nl

**21. und 22. Juni, Berlin:** Personalmanagement Kongress 2012. dennis-schultz@helios-media.com

**16. bis 20. Juli, Admont, Österreich:** 5th International Summer School on Business Mediation. Georges.steffgen@uni.lu



## Nachgefragt bei ...

... **Marco Freiherr von Münchhausen, München**

*Womit kann man Sie verwirren?*

Mit unverständlichen Bedienungsanleitungen für technische Geräte.

*Wie finden Sie da wieder raus?*

Mit Hilfe meiner Kinder.

*Welches Buch oder welcher Film hat Sie im zurückliegenden Jahr am meisten berührt?*

Tiziano Terzani: „Das Ende ist mein Anfang“.

*Welches Werk würden Sie heute einem Eleven der Beratungszunft als Lektüre empfehlen?*

Das Buch „Respekt“ von René Borbonus.

*Ihr Idol in Kindertagen?*

Winnetou.

*Was bringt Sie in gute Stimmung?*

Humorvolle Interaktion mit dem Publikum während meiner Seminare und Vorträge.

*In welcher Landschaft halten Sie sich am liebsten auf?*

In der Südsee.

*Was würden Sie gern beherrschen, das Sie noch nicht können? Gelassenheit, wenn jemand meine „roten Knöpfe“ drückt.*



*Ihr Klient (Patient, Coachee, Seminarteilnehmer) nervt.*

*Was tun Sie?*

Ihm freundlich, aber sehr klar „spiegeln“, was er tut, und mit ihm daran arbeiten.

*Welcher Versuchung geben Sie gern nach?*

Der Versuchung, bis in den Morgen hinein argentinischen Tango zu tanzen.

*Ihr Lebensmotto?*

Nimm an, was ist, und mach das Beste daraus.

*Und nun die Wunderfrage: Sie wachen morgen auf und alles ist so, wie Sie es sich schon immer wünschten. Woran würden Sie es merken?*

Eben genau daran, dass alles so ist, wie ich es mir schon immer gewünscht habe.



# Gut genug für den Anfang

Von Regine Rachow



... und gut genug für die Zukunft! Trainer, Coaches und Berater drängen auf den freien Markt. Wer erfolgreich sein will, sollte seine Themen stark eingrenzen. Aus der Praxis von Existenzgründern und über die Erfahrung ihrer Begleiter.

**M**arcus Haase war Mitte Vierzig und bei einem großen Verlag angestellt, als seine Abteilung komplett geschlossen wurde. „Da schaust du auf dein Berufsleben zurück und versuchst einen roten Faden zu finden“, sagt er, Redakteur mit Stationen u. a. als Projekt- und Ressortleiter. Er entdeckte seinen roten Faden darin, Menschen im Gespräch aufzuschließen, sie zu verstehen und mit ihnen eine Zeit lang zusammenzuarbeiten. Seit Jahren schon hatte er Angebote des Verlages genutzt, sich in Kommunikation und Konfliktmanagement weiterzubilden. „Ich habe diese Seminare immer sehr genossen, auch deshalb, weil ich merkte, wie sehr sie die Arbeitsatmosphäre und die redaktionellen Ergebnisse verbesserten.“ Er habe sich damals schon vorstellen können, einmal die Seite zu wechseln und als Trainer zu arbeiten.

Das Aus für seine Abteilung, sagt Marcus Haase, „war *die Chance*“. Er ließ sich als Trainer und Coach ausbilden und ging in Hamburg als Existenzgründer auf den Markt.

2011 stieg die Zahl der Gründer im Vergleich zum Vorjahr um acht Prozent. Kein anderer Bereich in Deutschland weist einen so hohen Zugang an Marktteilnehmern auf wie die Trainings- und Beratungsbranche. Im Gründungsmonitor der KfW-Bankengruppe vom vergangenen Jahr stellen „persönliche Dienstleistungen“ mit 32,3 Prozent den größten Anteil an Existenzgründern. Das heißt, jeder Dritte unter ihnen, in absoluter Zahl weit mehr als 300.000 Männer und Frauen, drängte in diesen Marktbereich u. a. für Trainer, Coaches, Berater und freie Therapeuten.

---

## „Das kann ich besser!“

Zuwachs kommt aus dem Heer jener festangestellten Fachkräfte, die in Personalentwicklungs- und Weiterbildungsabteilungen größerer Unternehmen für Qualifikation und mentale Unterstützung von Mitarbeitern und Führungskräften zuständig sind. Martina Schmidt-Tanger, anerkannte NLP-Business-Coach und -Lehrtrainerin aus Münster, beobachtet, dass sich gerade dort Arbeitstempo und Anforderungen in den letzten 15 bis 20 Jahren enorm erhöht haben: „Das unterscheidet sich nicht mehr von den harten Arbeitsbedingungen der Trainer und Berater am freien Markt.“

Viele Kolleginnen und Kollegen in großen Konzernen lockt, wenn sie schon so wie die Freien ackern müssten, genau diese Alternative, „frei und selbstbestimmt“ zu arbeiten. Erst recht, wenn sie auf den Tagessatz externer Trainer schauen, der mitunter ein halbes Monatsgehalt ausmacht. Wer wollte das nicht für sich beanspruchen? Und wer zudem erkannt hat, dass sie alle nur mit Wasser kochen, sagt sich: „Das kann ich besser!“

Trotz sei ein durchaus brauchbarer Impuls für den Schritt in die Selbstständigkeit, sagt Martina Schmidt-Tanger. Zumindest Frauen, denen Karrierewege im Business weniger offen stünden als Männern, böte die Freiberuflichkeit eine bessere Chance, sich im Arbeitsleben zu verwirklichen, als der Angestelltenstatus. Sie belegt das in ihrem jüngsten Buch „Professional Women“<sup>1</sup>, in dem elf Trainerinnen, Beraterinnen und Coaches sowie eine Journalistin Konflikte und Glücksmomente auf ihrem Weg zum Erfolg beschreiben.

Manch andere Vorstellungen jedoch, die Existenzgründungen zuweilen begleiten, verweist Martina Schmidt-Tanger ins Reich der „Gründerromantik“. Zum Beispiel jene,

### „Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne, der uns beschützt und der uns hilft zu leben.“

*Hermann Hesse  
aus dem Gedicht „Stufen“, 1941*

man würde als Freiberufler sein Geld schnell verdienen und ein selbstbestimmtes Leben führen. Im Tageshonorar steckten nicht nur acht Seminar- oder Teamprozess-Stunden, sondern der Aufbau und die ständige Weiterentwicklung des eigenen Unternehmens, die konzeptionelle Arbeit

und Werbung und Akquise und Buchhaltung. Selbst das Gefühl von Freiheit reicht oft nur bis zur nächsten Auftragsflaute. Die kann einen Existenzgründer durchaus vom nächsten Auftraggeber abhängig machen. Reichtum, Freiheit, Selbstbestimmtheit – das könnten nur solche Trainer und Coaches für sich reklamieren, die „im letzten Luxusdrittel“ agieren.

## Irgendwas mit Menschen

Die Hürden für den Einstieg in die Selbstständigkeit erweisen sich nirgendwo so niedrig wie in dieser Branche. „Der Trainingsbereich ist geradezu prädestiniert für Existenzgründer“, sagt Mathias Maul, der – auch im Rahmen des von der KfW geförderten Programms „Gründercoaching Deutschland“ – Coaches, Freiberufler und Unternehmer in der Gründung begleitet. Um Trainer oder Coach zu werden, braucht es weder Angestellte noch großartige Investitionen, sondern lediglich eine Ausbildung in entsprechenden Methoden, von denen unüberschaubar viele angeboten werden. Die Qualifikation kann sogar „nebenher“ laufen, wie bei Mathias Maul selbst, der sich neben seinem Studium der Linguistik und Informatik, später auch neben seiner Arbeit als Softwareentwickler und Teamleiter ständig weitergebildet hat. Und zwar zum Coach, später zum Therapeuten und Trainer.

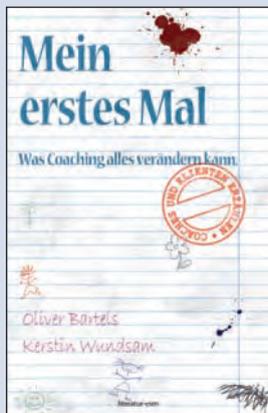
Soeben hat er ein Buch<sup>2</sup> veröffentlicht, das Markteinsteiger „in 30 Tagen vom Konzept zum Kunden“ führt. Dieser Praxisleitfaden ist aus zweierlei Gründen bemerkenswert. Erstens wendet er sich ausdrücklich an Coaches, Berater und Trainer, und die wurden mit ihren spezifischen Bedürfnissen von der Marketing-Literatur bisher nicht gerade verwöhnt. Zweitens erfährt der Leser ganz genau, wie es funktionieren kann, das Unternehmen mit Erfolg *und* Freude aufzubauen und zu etablieren. Mathias Maul gibt dem Leser für jeden Tag Aufgaben und nimmt den Marktneuling kollegial an die Hand, sie auch ehrlich zu erfüllen: von der Positionierung über Marketing, Webdesign und Vertrieb bis zur Optimierung von Arbeitsabläufen.

Der leichte Zugang zum Markt hat nämlich eine Kehrseite. Er verführt Einsteiger zu der trügerischen Vorstellung, sich dort sofort sicher und erfolgreich bewegen zu können. Nach dem Motto: Irgendwas mit Menschen geht immer. Zu Mathias Maul kommen Existenzgründer meist mit dem Auftrag, nur noch „rasch“ eine Website basteln zu lassen. Oft schon nach dem ersten Gespräch mit ihrem Gründungscoach dämmert ihnen dann, was sie *wirklich* brauchen: eine

---

1 Martina Schmidt-Tanger (2011): Professional Women – Frauen im Business. Paderborn: Junfermann

2 Mathias Maul (2012): Vom Coach zum Unternehmer – Der Praxis-Leitfaden zur erfolgreichen Existenzgründung für Coaches und Berater. Paderborn: Junfermann



## Das erste Mal

**Oliver Bartels und Kerstin Wundsam:**  
**Mein erstes Mal – Was Coaching alles verändern kann.**  
 Literatur-VSM, Wien 2011

Ein Buch vom Beginnen – was für eine schlaue Idee! Den Zauber des Anfangs spürt der Leser von der ersten Seite an. Hinzu kommt die doppelte Perspektive: Oliver Bartels und Kerstin Wundsam geben in ihrem Buch sowohl Coaches als auch Klienten Raum, ihr „erstes Mal“ zu betrachten. Das stellt gleiche Augenhöhe zwischen beiden – Coach und Coachee – her. Auch wenn die Erwartungen hoch sind. „Mir hilft niemand, der es gelernt hat. Ich brauche jemanden, der es kann“, beschreibt etwa der Theologieprofessor Peter Schmieder seinen Monolog, mit dem er sich erstmals zu einem Coach begab. Dieser Hilferuf könnte entmutigen.

Dass er es nicht tut, spricht sehr für das Buch.

Tenor von Herausgebern und Autoren: Coaching mag boomen, doch es ist kein Geschäft. Es ist vor allem eine Haltung. Dass dies auch von emanzipierten Klienten so wahrgenommen wird, mag jeder angehende Coach froh zur Kenntnis nehmen. In den Berichten der Coaches lernen wir, worauf es ankommt. Oder besser: worauf es nicht ankommt. Die Zumutung sei, so schreibt ein Coach, anzuerkennen, dass ich nicht der Experte für das Problem des anderen oder gar seine Lösung bin. Sondern der Experte für den Prozess und die richtigen Fragen.

Natürlich lässt Coaching sich auch erlernen. Doch bei unserem „ersten Mal“ dürfen wir dann von allem Gelernten absehen. Da geht es vor allem um die Beziehung, und die herzustellen sind wir auf unser Menschsein zurückgeworfen. Peter Schmieder schreibt, sein Coach habe beim ersten Mal „nur“ zugehört. „Keine Intervention, keine Interpunktion, auch keine Nachfragen. Er ist bei mir und reagiert auf meine Erzählungen.“ Das war viel mehr, als er je erwartet hätte.

Für richtig gute Coaches ist vermutlich jedes Mal das erste Mal.

konkrete Vorstellung von den Inhalten, die sie auf der Website präsentieren wollen. Konkreter jedenfalls als dies: „Ich bin für Probleme anderer da und Probleme gibt es immer.“ Es geht um die Positionierung am Markt, die genauer ist als: „Ich bin Coach“.

Was genau ist dein Produkt? Wem willst du es anbieten? Wie möchtest du mit deinen Klienten arbeiten? Diese Fragen seines Beraters brachten auch Marcus Haase zum Nachdenken. Nach seiner Ausbildung an einem renommierten Coaching-Institut in Hamburg fühlte er sich als frisch zertifizierter Business-Coach und -Trainer schon recht „gut unterwegs“. Nur an seiner Website laborierte er „ewig“. Es ging um den Punkt, wofür er als Trainer und Coach steht. Was wird am Markt überhaupt gebraucht? Auch dazu erhoffte sich Marcus Haase von Mathias Maul eine Übersicht. Doch der winkte ab: Nö, gerade die brauchen wir nicht.

## Niemals: Everybody's Darling

Nach der Erfahrung von Mathias Maul sind es nicht die großen Marktanalysen, die Existenzgründer auf dem Weiter-

bildungsmarkt zum Erfolg führen, sondern ein ehrlicher Selbstklärungsprozess. Er hält seine Kunden wie Leser von Anfang an dazu an, sich der eigenen Ideale klar zu werden: des Ideal-Klienten, des idealen Arbeitstags, des idealen Produkts zum Beispiel. Im Coaching stelle ich mich – anders als jemand, der etwa eine Wurstfabrik eröffnet oder einen Copyshop – meinem Kunden als Mensch zur Verfügung, und zwar mit meiner gesamten Persönlichkeit. Von meinem Coaching oder aus meinem Workshop geht erfahrungsgemäß nur jener Klient oder Teilnehmer zufrieden nach Hause, der zu mir passt. Ob er passt, ist eine Frage nicht nur von Bildung, Branche oder Budget, sondern es hat mit sehr Persönlichem zu tun. Bis hin zum Duft, der ihn umgibt: „schweres Parfum oder kühles Aftershave“?

„Die meisten Existenzgründer glauben, sie müssten möglichst viel anbieten, um einen großen Kundenkreis zu erreichen“, sagt Mathias Maul. Sie haben schließlich viel gelernt (und nicht selten eine Menge Geld dafür bezahlt) und möchten sich beweisen. Marcus Haase, der sich selbst als Generalisten bezeichnet, hat das alles gelernt: Führungskräfte-Coaching, Moderation von Workshops, Kommuni-

kationstraining, Selbstmanagement und Persönlichkeitsprozesse, Gesprächs- und Mitarbeiterführung, Teamentwicklung. Und er hat bewiesen, dass er's auch kann. Nun drängt es ihn natürlich, das alles in sein „Portfolio“ aufzunehmen.

Mathias Maul vermag es, Markt-Newcomer zu motivieren, diesem Drang zu widerstehen. Sein Gründerbuch vor der Nase lerne ich am Tag acht: Je enger und konkreter ich den Kontext definiere, in dem ich unterwegs bin, desto präziser kann ich mich von anderen auf dem Trainings- und Beratungsmarkt unterscheiden. „Definieren Sie die Welt, in der Sie arbeiten wollen.“ Wie umreiße ich sie? Welche Kunden, Projekte, Themen, Orte steuere ich an? „Beschreiben Sie diese Welt so ausführlich, wie Sie möchten, bis der Tag zu Ende ist.“ Denn am Tag neun geht es darum, das erste Produkt zu backen – passend zu dieser Welt, mit konsequentem Blick auf den Ideal-Kunden. Worauf hat er Appetit, „nein, besser Hunger“? Was kann ich ihm anbieten, damit er satt und zufrieden nach Hause geht?

Es geht, wohlgemerkt, um genau *eine* Produkt-Idee. Mathias Maul schreibt: „Wenn die Entscheidung schwerfällt, machen Sie Flaschendreher oder würfeln Sie es aus, wichtig ist, dass Sie sich ab jetzt auf genau ein Produkt konzentrieren.“ Wie ging es dem Generalisten Marcus mit einer solchen Philosophie? Er empfand das als „gnadenlose Reduzierung“, sagt er. Doch er habe deutlich gespürt, dass gerade diese Reduzierung ihn „enorm entlastete“.

„Ich bin überzeugt, dass alles (und wirklich alles) ganz einfach ist“, steht auf der Website von Mathias Maul. Es ist nur eine Frage der Größenordnung, in der ich denke. Wozu er seine Klienten anhält, ist im Grunde die sehr effektive Technik des „Chunking down“: das „Reduzieren“ eines wirklich großen Aktes, nämlich ein Unternehmen zu gründen, auf lauter kleine Schritte. Sein Trick ist, dass er einen jeden Schritt mit einer Entscheidung verknüpft, bei der sein Kunde zwangsläufig in Kontakt mit seinen eigenen Werten kommt. Mathias Maul führt ihn bis zu dieser Entscheidung, oft knallhart. Doch treffen muss sie der Kunde selbst.

### „Ich genieße das!“

„Natürlich, Mathias ist ein großer Vereinfacher!“, sagt Sabine Kettler halb stöhnend, halb lachend am Telefon. Sie ist seit fast 25 Jahren selbstständige Steuerberaterin und ging jetzt im Raum Osnabrück mit Coaching und Training als ihrem zweiten Standbein an den Markt. „Als Freiberuflerin schwankst du stets zwischen zwei Grundängsten“, sagt sie. „Du hast Angst, dass du zu wenig Arbeit bekommst. Und du hast Angst, dass es zu viel wird.“ Wie wohl die meisten Selbstständigen hat sie sich in diesem Spannungsfeld zwischen Flaute und Überforderung eingerichtet, indem sie

## Chancen und Hürden

Eine Ad-hoc-Umfrage unter drei Fachverbänden (DVC, DBVC und QRC) bestätigte, dass das Angebot an Coaching-Ausbildungen zunimmt. Jens Korz, Vorstandssprecher im QRC, sieht bundesweit derzeit ungefähr 300 Ausbildungsmöglichkeiten zum Coach. Nur etwa fünf Prozent der Absolventen könnten seiner Beobachtung nach später im Beruf davon leben. Der QRC bietet, wie andere Verbände auch, mit seinen Peergroups in ganz Deutschland die Möglichkeit, sich als Neuling in der Branche zurecht zu finden und sich auszutauschen.

Nach Meinung von Lutz Salamon vom Vorstand des DCV wüssten die Absolventen meist nicht, wie sie sich vermarkten sollen. Der DCV bietet deshalb seit 2008 regelmäßig Gründer-Workshops speziell für Coaches an. Seine Mitglieder können überdies von einem Mentoring-Programm profitieren. Coaches in Gründung haben die Möglichkeit einer Mitgliedschaft zum halben Preis – bis zur Zertifizierung nach den Standards des Verbandes.

Auch andere Organisationen verknüpfen ihre Jahreskongresse stark mit Weiterbildungsangeboten für Gründer. Und alle sorgen zunächst einmal für die Einhaltung von Qualitätsstandards, auch durch ihren Blick auf die Aus- und Weiterbildungen unterschiedlicher Anbieter und Schulen.

Die größten Hürden für Existenzgründer laut DCV-Vorstand Lutz Salamon:

1. Es gibt keine allgemeingültige Definition von Coaching. Coaches als Gründer haben deshalb einen höheren Erklärungsbedarf als andere in der Branche. Sie müssen etwa klar erläutern, wie sie sich von Training und Therapie unterscheiden.
2. Seriöse Anbieter von Coachings müssen zunehmend Kraft investieren, um sich von unseriösen Anbietern abzugrenzen.
3. Die Verbands-Landschaft ist stark zergliedert, derzeit mit rund 30 Verbänden und Organisationen allein im Coachingbereich. Das erschwert u. a., sich als Gründer Gehör zu verschaffen.

sich angewöhnte, hart und lang zu arbeiten. Und sich weitzubilden.

Neben Soll und Haben und anderen Faktoren der Wirtschaftlichkeit habe sie sich schon immer für Psychologie interessiert, sagt sie. Im Studium war es die Lernpsychologie. Später zählten Therapeuten, Supervisoren und Heilpraktiker zu ihren Mandanten. Auf deren Rechnungen für



Fachliteratur fielen Sabine als erstes die spannenden Titel auf. „Was die für Bücher lasen!“ Schließlich begann sie selbst damit, Erfahrung zu machen und sich über die Jahre hinweg weiterzubilden – bis zum Business-Coach. Als wir uns sprechen, steht ihre Website, die sie gemeinsam mit Mathias Maul erarbeitet hat, kurz vor der Fertigstellung. Das heißt, sie ist längst fertig. Aber Sabine erscheint sie nicht fertig genug. „Ich bin halt ein bisschen perfektionistisch“, räumt sie ein. Es ist auch ein Tribut an ihren Job, wo es um genaue Zahlen geht, um ständig wechselnde Gesetzeslagen und schwankende Märkte.

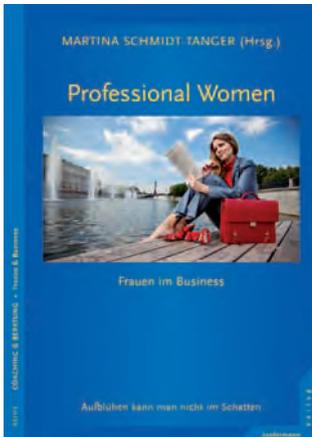
Als Kundin von Mathias Maul kennt Sabine Kettler natürlich ihre Ideal-Klienten. Es sind Menschen wie ihre Mandanten, mit denen sie am besten kann: Freiberufler und Unternehmer, Leute, die beruflich oder unternehmerisch vor Entscheidungen stehen, vor allem auch Coaches, Berater, Therapeuten und Ärzte. Von ihrem Ideal-Arbeitstag, sagt sie lachend, ist sie freilich noch weit entfernt. Doch *Ideal-Momente* hat sie schon erlebt. Zum Beispiel bei ihrem ersten Coaching, es war eine Mandantin in reifem Alter, die Sabine schon lange kennt. Die führt mit ihrem Mann ein kleines kreatives Geschäft und sie wollte einfach einmal etwas Neues probieren. Wusste aber nicht, ob sie es sich noch zutrauen konnte.

Wie gut es tat, einmal nicht auf die Zahlen zu schauen, sagt Sabine Kettler. Sich voll und ganz auf den Menschen, seine Nöte und Hoffnungen einzulassen. Ihm ein Spiegel zu sein, Reflexion ermöglichen zu können. Nicht in Paragraphen gefangen zu sein, sondern im Gespräch Lösungen entstehen zu lassen. Sabine sagt: „Ich genieße das!“ und scheint sich selbst ein bisschen darüber zu wundern. Denn es ist in diesem Zusammenhang ein großer Satz für jemanden, der gern alles unter Kontrolle weiß.

### Der Zauber des Beginnens

Es sind solche magischen Momente, die einem Existenzgründer deutlich signalisieren: Jawohl, ich habe die richtige Entscheidung getroffen. Von ihnen scheint eine ganz besondere Magie auszugehen, eine große mentale Kraft. Selbst ein Profi wie Martina Schmidt-Tanger, die schon während ihres Studiums frei in der Beratung gejobbt hatte, kann sich noch gut an einen solchen „emotionalen Moment“ erinnern. Das war, als sie ihr Faxgerät angeschlossen hatte – damals besaßen nur große Unternehmen so ein Gerät, aber niemand privat. Und wunderbarerweise gleich als erstes Fax eine Anmeldung zu ihrem Seminar aus dem Gerät quoll. Da sei ihr schlagartig bewusst geworden: Wow, jetzt bist du wirklich selbstständig!

## Literatur



Martina Schmidt-Tanger (2011):  
Professional Women – Frauen im Business.  
Junfermann, Paderborn

Andreas Lutz, Monika Schuch (2011):  
Existenzgründung.  
Linde, Wien



Mathias Maul (2012):  
Vom Coach zum Unternehmer –  
Der Praxis-Leitfaden zur erfolgreichen Existenzgründung  
für Coaches und Berater.  
Junfermann, Paderborn

### Ich würde es immer wieder tun

*Gudrun Teipel: Preis für den Businessplan 2011*

Gudrun Teipel wollte bereits seit längerer Zeit ihr „eigenes Ding“ machen, doch die Vorstellung, womit, blieb lange unkonkret. Sie arbeitete da schon als Senior Key Account Manager bei American Express. 2008 begann sie nebenher eine Coachingausbildung und spürte: „Das ist es!“ 2009 erreichte die weltweite Finanzkrise auch ihr Unternehmen. Das suchte dann in den Umstrukturierungsrunden händeringend nach Leuten, die freiwillig gingen. „Für mich war die Krise eine Chance!“, sagt Gudrun Teipel. Sie gab ihren Job auf und machte sich Anfang 2010 selbstständig. Ein Jahr später gewann sie den zweiten Preis beim Rhein-Main-Gründerwettbewerb.

Auch in ihrer Region sei der Coaching-Markt „stark gesättigt“, wie Gudrun Teipel sagt. Schon deshalb hatte sie von Anfang an vor, sich einem Fachverband anzuschließen. Über Geschäftskontakte kam sie zum DCV. Im vergangenen Sommer besuchte sie den Gründer-Kongress des Verbandes. Dort ging es u. a. um Strategien auf dem Weg zur eigenen Marke, um die Honorargestaltung, um authentisches Marketing. Gudrun Teipel beeindruckte vor allem, mit welcher Offenheit „alte Hasen“ sich von „Neulingen“ in die Karten schauen ließen. In diesem Jahr möchte sich Gudrun Teipel vom DCV zertifizieren lassen. Ihr sei es wichtig, potenziellen Kunden zu zeigen, dass sie sich den Qualitätsanforderungen an einen Coach stelle. Und was ihre Entscheidung sich selbstständig zu machen angehe, so sagt sie: „Ich würde es immer wieder tun.“

Gerade dieser Momente wegen ist es Mathias Maul wichtig, dass seine Klienten rasch ans Tun kommen. Meist würde es an den „drei großen P“ haken: „Perfektion, Prokrastination – das ist die Neigung, das Tun zu vertagen – und Planeritis.“ An dieser Stelle erzählt er gern die Episode von einem seiner Klienten, der mit einem Waschkorb zum Coaching erschien – ein Korb voller Ordner mit den wichtigsten Unterlagen für die Unternehmensgründung als selbstständiger Coach. Ein Korb, der bald reduziert war auf ein einziges, klares Angebot.

In seinem Buch gestattet Mathias Maul dem Leser nur drei Tage Denken und drei Tage Planen, um über die drei P hinwegzukommen. Ab Tag sieben bis zum 30. Tag gibt es nur noch eines: TUN. „Denn wer *irgendetwas* tut“, schreibt er, „bringt mehr Veränderung in die Welt als jener, der unablässig plant.“ Wer losgeht, merkt schnell: Der Weg entsteht unter den Füßen, ganz automatisch.

Am Anfang, erzählt Martina Schmidt-Tanger, habe sie sich nichts anderes vorstellen können, als „hundert Jahre NLP-Training“ zu machen. Inzwischen weiß sie, es kommen immer wieder Wellen, die einen vor die Entscheidung stellen: reite ich sie oder nicht? „Change“-Management etwa war eine solche Welle, ein Bereich, der heute zur exzellenten Expertise von Martina Schmidt-Tanger zählt. Und Mathias Maul? Der ist überzeugt davon, dass ein Unternehmen nie

„fertig“ ist, ebenso wenig wie eine Website, wenn sie online geht. Er selbst habe sich, genau genommen, fast jedes Jahr neu gegründet, seit seinem ersten Seminar, das er als Trainer bestritt.

### Gut genug für die Zukunft

Marcus Haase in Hamburg hat sich im Bereich Coaching auf ein einziges Produkt fokussiert: Entscheidungs-Coaching für die Führungskraft in Sandwich-Position, deren unterschiedliche Rollen in Konflikt miteinander geraten. Oder die vor einer Entscheidung etwas abzuwägen hat und sich schwer damit tut. Sein Herz hängt zwar auch an Teamentwicklung, doch das kann er immer leisten, wenn es sich ergibt. „Ich biete es nur nicht offen an.“

Sabine Kettler hat während der Zeit der Recherche ihre Website inzwischen online gestellt: [www.sabine-kettler.de](http://www.sabine-kettler.de). In ihrer letzten E-Mail schreibt sie mir: „Nach einigen Jahren ‘Schwangerschaft’ wg. der neuen Site bin ich natürlich froh, dass sie das Licht der virtuellen Welt erblickt hat – mit Mathias Maul quasi als Hebamme!“ Und klar, so eine Seite fühlt sich, wenn sie scharf ist, ganz anders an als ein ewiger Entwurf. Auch das Feedback sei „ausgesprochen positiv“. Das ist doch schon mal was für den Anfang.

Ach was, es ist gut genug für die Zukunft.

# VISITENKARTEN




Wir wollen den Menschen des Südens dabei helfen, ihr Schicksal selbst in die Hand zu nehmen. Mit Ihrer Hilfe können wir viel bewegen.

Konto 500 500 500  
Postbank Köln  
BLZ 370 100 50

**Brot**  
für die Welt

[www.brot-fuer-die-welt.de](http://www.brot-fuer-die-welt.de)

---

# Chancenverweigerer

Von Sonja Kettenring

Über das Anfangen.  
Eine Kurzgeschichte.



**K**ennen Sie Ihre Probleme so gut wie die Methoden, um die Probleme zu lösen? Aber es nützt alles nichts, weil Sie gar nicht erst anfangen?

Ich bin auch nicht so gut im Anfangen, im TUN. So einfach und doch so schwer. Zum Beispiel heute Morgen. Auf dem Markt bot sich mir eine ganz unerwartete Chance, die nichts damit zu tun hatte, dass es den Blumenkohl gerade im Angebot gab – die Chance bot sich in Gestalt zweier Männer, die den Blumenkohl verkauften. Zwei Männer, die sich in einer fremden Sprache unterhielten. Mir nicht ganz so fremd, stellte ich fest, nachdem ich zwei, drei Wörter aufgeschnappt hatte. Ungarisch! Das letzte Mal hatte ich diese Sprache an der Volkshochschule gehört: Ungarisch 1, Anfängerkurs. Lange her. Jedenfalls lächelte ich, als ich die beiden reden hörte, und dachte darüber nach, mich auf Ungarisch zu bedanken. Wie war das noch mal? Hundert Gramm Emmentaler bestellen, das hätte ich hibekommen – nur leider gab es an diesem Stand überhaupt keinen Käse.

Am Ende habe ich nichts gesagt – leider. „Es genügt nicht“ – dieser Gedanke hat mich abgehalten, damit habe ich mich um den Spaß gebracht und wieder mal das TUN verpasst. Warum eigentlich? Zeit, eine von vielen Problemlöser-Methoden anzuwenden. Ich entscheide mich für die vier Fragen von Byron Katie. Die erste:

„Es genügt nicht“ – Stimmt das? Nein. Sobald ich meinen Verstand einschalte, weiß ich, dass ich die Einzige bin, auf deren Urteil es ankommt. Und auch wenn ich mit „Ja“ antworten will, weiß ich, dass „Nein“ die richtige Antwort ist.

„Es genügt nicht“ – Wie geht es mir mit diesem Gedanken? Tja. Eine alte Socke hat mehr Lebensfreude zu bieten.

„Es genügt nicht“ – Wer wäre ich ohne diesen Gedanken? Plötzlich kann ich durchatmen. Meine Schultern entspannen sich, alles entspannt sich. Ein Lächeln findet den Weg auf meine Lippen. Ich hätte Spaß an dem, was ich tue. Ich würde es lieben. Ich würde keinen Gedanken daran ver-

schwenden, ob und welchen Nutzen es bringt. Ich würde es einfach nur deshalb tun, weil ich es will.

Aber wie kehrt man „es genügt nicht“ um? Es genügt alles? Alles genügt? Alles wollen? Mir fällt der Titel eines James-Bond-Films ein: Die Welt ist nicht genug. Wäre sie genug, würde James Bond wohl nie mehr von seinen Martinis aufstehen. Oder doch? Vielleicht: Es genügt? Es genügt mir?

Mein Bauch meldet sich zu Wort. „Es genügt mir“ gefällt ihm. Die Aussicht, mich in ein Energiebündel zu verwandeln, gefällt ihm auch, ebenso wie mir. Doch: Es genügt mir, ist das nicht genauso gut, beziehungsweise schlecht wie: Es genügt nicht? Der nächste Glaubenssatz wirft sich in den Ring und verkündet: „Wenn ich denke, es genügt, komme ich überhaupt nicht mehr aus dem Bett.“

Aber die ganze Zeit dachte ich, es genügt nicht, und kam auch nicht aus dem Bett. Also kann ich entweder weiterhin „es genügt nicht“ denken und gar nicht erst anfangen. Was mir nicht genügt und alles nur noch schlimmer macht. Oder ich probiere es einfach mal.

Es genügt mir. Es genügt mir, diesen Text zu schreiben. Ich schreibe ihn, weil ich es will und weil ich es liebe. Ich hoffe, dass ihn jemand liest und noch schöner wäre es, ich könnte jemanden zum TUN inspirieren. Aber das sind Sahnehäubchen.

Es genügt mir. Problem gelöst. Oder: Einen Anfang gemacht. Wann fangen Sie an?



**Sonja Kettenring**, Dossenheim,  
Softwareentwicklerin und Autorin.

# Von einem, der auszog, Trainer zu werden

Von Stephan Landsiedel



Marketing mit Hindernissen –  
Selbstauskunft zu Fallstricken und Fußangeln  
im Werdegang eines erfolgreichen Unternehmers.

**M**it 19 Jahren hatte ich meinen Traumberuf gefunden: Ich wollte Trainer sein. Also studierte ich Psychologie und besuchte jedes Seminar, das ich mir leisten konnte. Manche konnte ich mir nicht leisten, und so half ich dem Veranstalter bei der Organisation, um wenigstens dabei zu sein, z. B. bei den Seminaren von Anthony Robbins. Ich dachte, dass eine gute Ausbildung und Liebe zum Men-

schen das Wichtigste seien, um als Trainer und Coach selbstständig arbeiten und leben zu können.

Mit 21 startete ich als Student nebenbei mein Unternehmen und bot offene Seminare an. Die ersten Termine fielen mangels Teilnehmer aus. Die Devise „Nicht aufgeben! Jeder Fehlschlag bringt dich nach vorne“ lernte ich als angehen-

---

der Kommunikations- und Motivationstrainer sehr schnell. Also machte ich immer weiter. Irgendwann übernahm ich einen Rhetorik-Arbeitskreis an der katholischen Hochschulgemeinde und führte Studenten kostenlos in Rhetorik ein. Als Nächstes gab ich als Tutor Statistikseminare für Erstsemestler an der Uni. Ich nahm jeden Auftrag an, den ich bekommen konnte, und nutzte jede Gelegenheit, vor Menschen zu sprechen.

Kurz vor Silvester hatte ein Freund, der gemeinsam mit mir ständig auf Seminaren großer Trainer war, die „geniale Idee“, am 31. Dezember ein Ziele-Seminar durchzuführen. Wir planten alles sehr sorgfältig. Wir hatten tolle Seminarinhalte im Kopf und direkt im Anschluss war nebenan eine Studentenparty, wo man dann gleich das Buffet und viele Flirts mitnehmen könnte. Wir wollten nichts anbrennen lassen und plakatierten die komplette Innenstadt von Mannheim mit Hinweispostern auf unser Seminar. Am nächsten Tag lief ich – mit dumpfer Ahnung – die Strecke noch einmal ab: 80 Prozent der Plakate waren schon wieder abgehängt, obwohl wir uns in jedem einzelnen Geschäft die Erlaubnis geholt hatten. Zum Seminar erschienen zwei Teilnehmer, die wir persönlich eingeladen hatten – gratis. Einer davon war ein Journalist, der freundlich über das Seminar berichtete und mir in seinem Zeitungsartikel Zitate in den Mund legte, die ich nie gesagt hatte. Immerhin: meine erste redaktionelle Erwähnung in einem Medium überhaupt.

Danach schwenkte ich um auf Flyer. An den Unis waren damals mangelhaft gestaltete Schwarz-Weiß-Flyer gang und gäbe. Das konnte ich besser. Ich arbeitete mich in PageMaker (ein professionelles Desktop-Publishing-Programm) ein und gestaltete nächtelang mit Liebe zum Detail zweifarbige Flyer für eine NLP-Ausbildung. Die ließ ich 10.000-mal drucken und von anderen Studenten an zehn Hochschulen nach einem besonderen Plan verteilen. Die Studenten erhielten ein Fixum und eine erfolgsabhängige Provision. Daraufhin meldeten sich sechs Teilnehmer zur NLP-Ausbildung an. Dabei war mir schon klar, dass Flyer eine große Auflage brauchen. Noch heute muss ich schmunzeln, wenn mir frischgebackene Trainer erklären, dass sie schon 100 Flyer verteilt hätten.

Viel besser als Flyer funktionierte Mundpropaganda. Früh startete ich kostenlose Seminare für Studenten zum Thema Präsentation. Irgendwann gegen Ende des Trainings sagte ich dann, dass ich da noch etwas hätte, was sehr spannend für sie wäre und bot ihnen meine zwanzigtägige NLP-Ausbildung für Studenten zu einem Schnäppchenpreis (damals 1.400 DM) an. Das funktionierte und füllte meine erste Ausbildung. Ich war happy und verdiente für einen Studenten, der im Monat mit 500 DM seinen Lebensunterhalt inklusive Wohnung bestritt, ein fürstliches Salär.

Offenbar gefiel es vielen Teilnehmern, denn sie empfahlen mich weiter und meine kostenlosen Schnupperabende begannen zu florieren. Mehr als zehn Jahre später führt mein Unternehmen immer noch kostenlose Abendseminare durch – inzwischen mehr als 200 Abende pro Jahr. Veranstaltungen mit persönlichem Kontakt sind einfach ein wichtiges Marketingtool für Trainer und Coaches, wenn sie gut gemacht sind und professionell durchgeführt werden.

Es kam die Zeit, da ich von meinem Wissen und Können leben wollte. Wenige Monate nach Abschluss meines Psychologie-Studiums hatte ich plötzlich eine Freundin und drei kleine Kinder dazu. Eine Wohnung musste her, dazu ein Auto, Firmenausstattung usw. Ohne Startkapital begann ich in dem festen Glauben, die Teilnehmer würden in Scharen in meine Seminare strömen. Ich nahm mir einen professionellen PR-Berater, der angeblich schon andere Trainer groß gemacht hatte und einen kleinen vierstelligen Betrag im Monat kostete – sein Sonderangebot für mich als Berufsstarter. Bereits für den ersten Monatsbetrag mussten wir einen Kredit aufnehmen. Meine Freundin haftete mit ihrem Kindergeld bei dem Bankmitarbeiter, den sie persönlich kannte. Als ich die Zusammenarbeit mit diesem PR-Berater beendete, hatte ich fünfstelligen Schulden und nicht eine einzige Veröffentlichung. Man sollte stets prüfen, welche Ausgaben in welcher Situation einen wirklich weiterbringen.

Meine nächste große Marketingidee bestand darin, mir ein externes Management zu suchen. Das fand ich auch. Genauer: Es fand mich! Zwei Herren, deren erste Amtshandlung darin bestand, mein Tageshonorar und die Preise für offene Seminare zu verzehnfachen. In den nächsten Monaten war ich fast pausenlos auf Achse. Merkwürdigerweise sollte ich vor Ort die Seminarräume bar bezahlen und meine eigenen Kosten vorschießen. Als ich nach mehreren Monaten immer noch keinen Euro an Einkünften gesehen hatte, fragte ich, was los sei und erfuhr, dass der Inhaber sich ins Ausland abgesetzt hatte. Ich klagte vor Gericht, gewann auch, habe aber am Ende nicht einmal meine Anwaltskosten und die Gerichtskosten rausbekommen, da die Firma Insolvenz anmeldete – und das, obwohl die Seminare mit mir gut gefüllt waren und wir sehr viele zufriedene Kunden hatten. Also war auch das Outsourcen des Marketings gescheitert.

In meinem nächsten Anlauf brachte ich mich selbst wieder stärker in den Vertrieb ein. Zusammen mit einem Partner baute ich ein kleines Vertriebsnetz inklusive Callcenter auf. Wir boten anderen eine Provision, wenn sie einen Seminarbesucher akquirierten. Bald hatten wir an die 100 Vertriebspartner, von denen rund ein Dutzend auch sehr aktiv war. Die Seminare begannen sich zu füllen und halbwegs kostendeckend zu arbeiten. Doch auch dieses Modell scheiterte – an der Privatinsolvenz meines Partners. Ich fing wieder von vorne an.

Ich probierte alles aus: Anzeigen, Erste-Hilfe-Karten, Direktmarketing per Post an ausgewählte Empfänger, Gewinnspiele, Fernsehauftritte, Volkshochschule, Guerilla-Marketing-Aktionen usw. Alles hat ein wenig funktioniert, aber nichts so richtig.

Der Durchbruch im Marketing kam für mich und damit für Landsiedel-NLP-Training mit dem Aufstieg von Google. Schon 1998 hatte ich meine erste Webseite zum Thema NLP und Persönlichkeitsentwicklung online gestellt. In den folgenden Jahren hatte ich über tausend Seiten mit fundierten Seminarinhalten veröffentlicht. Darunter meine damaligen Teilnehmerunterlagen der Practitioner- und Master-Ausbildung sowie umfangreiche eigene Artikel und komplette von mir geschriebene Bücher. In den Anfangsjahren passierte nicht viel.

Doch plötzlich wurde Google immer populärer und der Traffic auf meiner Webseite stieg sprunghaft an. Auf einmal kamen pro Monat über zehntausend Menschen auf die Seiten, luden sich Audio-Files herunter, lasen Texte und ein paar davon kamen zu den kostenlosen Abendseminaren und von diesen wiederum buchten ein paar die kostenpflichtigen Seminare, wenn man sie gut betreute. Getreu dem Motto „Wenn etwas funktioniert, dann tue mehr davon“ erhöhte ich in den Folgejahren die Anzahl meiner Seiten immer weiter. Inzwischen gehören zum Unternehmen rund ein Dutzend Webprojekte mit vielen tausend Seiten. Viele dieser Seiten bringen pro Quartal nur eine Handvoll Besucher, aber in der Summe sorgen sie für gewaltigen Traffic.

Wie sagte mir vor Kurzem eine Marketingdozentin? 80 Prozent des Marketings passiert heute im Web. Ja, so ist es. Hier zählen Fleiß und Networking: Viele interessante Texte schreiben und sich gut mit der restlichen Welt verlinken. Für Trainer und Coaches ist ein eigener Blog, in dem man jeden Tag einen Artikel verfasst, ideal. Das ist harte Arbeit, ich weiß. Aber es lohnt sich. Wenn ich mir die letzten sechs Jahre anschau, dann habe ich erstaunlich genau mit jedem Besucher meiner Webseite einen Euro Umsatz gemacht. 2006 hatten wir ca. 200.000 Besucher, 2011 waren es fast eine Million.

Durch mein kostenloses E-Mail-Training in 50 Lektionen konnte ich die E-Mail-Adressen vieler dieser Besucher gewinnen. Natürlich war die Konzeption dieses Trainings ein gewaltiger Aufwand: Hunderte von Zusatztexten, Audio-Files, immer wieder neue Geschichten waren zu entwickeln und dann kostenlos wegzugeben an jeden, der es wollte. Mehr als 10.000 Menschen haben dieses Training absolviert. Sie erhielten regelmäßig von mir hoch relevante Inhalte. Newsletter bieten extrem kostengünstige Möglichkeiten, um Menschen zu informieren, die ausdrücklich diese „Mehrwerte“ angefordert haben.

Wer erfolgreich in diesem Geschäft sein möchte, der muss seinen Kunden also viel bieten. Manche neigen dazu, Neukunden besondere Angebote zu machen. Diese Strategie gefällt mir nicht, wenn dabei die Neukunden mehr bekommen als die Stammkunden. Meine Ausbildungsteilnehmer bekommen seit zwei Jahren mindestens viermal im Jahr ein Geschenk von mir. Auf diese Weise denken sie positiv von mir und erzählen es weiter. Das nennt man Kundenbindung und Empfehlungsmarketing. Ich möchte sie einladen und ihnen sagen: „Bei uns bekommst du lebenslange Weiterbildung – unabhängig davon, ob du noch einmal ins Seminar kommst oder nicht.“ Ich weiß, dass jeder meiner Ausbildungsteilnehmer in seinem Leben noch vielen Menschen von dieser Erfahrung erzählen wird, darum lohnt es sich, die Erinnerung an mich und mein Unternehmen in ihm wachzuhalten.

Xing hat sich für uns als äußerst nützliches Portal erwiesen. Doch auch hier gilt es viel Zeit zu investieren, um neue Kontakte zu knüpfen und Beziehungen zu pflegen. Erst mit einem entsprechend großen Bekanntenkreis lohnt es sich, Events einzustellen und zu bewerben. Bitte nicht jeden Tag zu einem anderen Event einladen, da vergrault man die Empfänger. Am besten die Kontakte nach Kategorien filtern und dann gezielt einladen, z. B. nach regionalen Kriterien.

Facebook ist für uns noch sehr neu, aber in einem Bereich ist es jetzt schon Gold wert: Meine Teilnehmer haben sich zu Gruppen zusammengeschlossen und motivieren sich gegenseitig, die Seminarinhalte auch wirklich anzuwenden. Sie schreiben sich, dass sie zu einem unserer kostenlosen Übungsabende gehen und ermuntern sich gegenseitig, sich zu weiterführenden Seminaren anzumelden. Eine bessere Empfehlung kann sich ein Seminarveranstalter gar nicht wünschen. Dazu kommt, dass sie viele unserer kostenlosen Angebote in ihrem Netzwerk teilen und uns auf diese Weise viele Neukontakte bescheren.

In den zurückliegenden zehn Jahren gab es immer wieder die Versuchung, das eigene Angebot an Seminaren auszuweiten und mit einem Bauchladen an unterschiedlichsten Themen auf die Kunden loszugehen. Hier hat mir die „Engpasskonzentrierte Verhaltens- und Führungs-Strategie“ nach Wolfgang Mewes, kurz EKS, immer wieder geholfen, mich klar zu fokussieren. Lieber auf einem Gebiet der bekannteste Anbieter werden, als den ganzen Trends zu folgen und zu weit vom Weg abzukommen. Die Versuchung ist groß, jedes Jahr sein Repertoire zu ändern. Doch damit verzettelt man sich.

Vor vier Jahren stellte ich fest, dass die Selbstvermarktung im NLP-Bereich auch für viele andere Trainer kein leichtes Thema ist, und dass ich mit meinen Erfahrungen nicht alleine stand. Damals bot ich zwei Trainern an, sie mit zu ver-

markten, über meine Infrastruktur ihre Seminare zu füllen und ihnen die gesamte Verwaltung und Organisation abzunehmen. Inzwischen haben wir 20 sehr gut laufende NLP-Standorte. Wir optimieren kleinste Details in unseren Werbeunterlagen, drehen immer bessere Videos für Youtube, gehen immer größere Partnerschaften ein.

Ich würde jedem Trainer raten, sich seine Nische zu suchen oder zu schaffen. Es gilt, den Markt zu segmentieren, d. h. in kleinere Zielgruppen und Themen zu zerlegen. Auf einem kleinen Gebiet kann man in kurzer Zeit sehr erfolgreich werden. Wir haben beispielsweise begonnen, NLP-Ausbildungen nur für bestimmte Berufsgruppen, z. B. Versicherungsmakler, anzubieten. Anfangs habe ich mich nur auf Studenten konzentriert und konnte deren Wünschen ent-

sprechend mein Angebot gestalten. Es gibt unendlich viele Nischen, die es noch zu besetzen gilt.

Früher habe ich geglaubt, um als Trainer erfolgreich zu sein, reicht es, wenn man gut ausgebildet ist und die Menschen liebt. Heute weiß ich, dass man auch seine Lektionen im Marketing lernen muss.



**Stephan Landsiedel**, NLP-Trainer und Coach, Gründer und Inhaber von Landsiedel-NLP-Training.

www.asanger.de

ASANGER

**180 Seiten,  
50 Abb. u. Grafiken  
€ 19,50  
978-3-89334-459-8**

*„Insgesamt hebt sich diese Selbsthilfeschrift mit einem überzeugenden und neuen Konzept deutlich von der Fülle anderer, wenig hilfreicher Ratgeber zum Thema ab. Er kann von Psychotherapeuten zur eigenen Psychohygiene genutzt und allen Menschen empfohlen werden, die effektiv an den Auswirkungen von beruflichen Stresserscheinungen arbeiten wollen“  
(Deutsches Ärzteblatt)*

Sparpreis

**330 Seiten  
11 Farbbilder  
€ 15,00  
978-3-89334-461-1**

*„Als Leser gewinnt man den Eindruck, an einer Expedition teilzunehmen. Man staunt über die Vielfalt der Landschaft, den Wechsel des sprachlichen Ausdrucks, über Essays und tagebuchartige Aufzeichnungen, bei denen Persönliches und Allgemeines verweben wird, über phantasierte Interviews, über Drehbücher und immer wieder über die ausgewählten Gedichte und die Begegnung mit Gestalten der Literatur“  
(Psychiatrische Praxis)*

**200 Seiten  
6. erweiterte Aufl.,  
€ 19,50  
978-3-89334-469-7**

*„Was Sven Tönnies über mentales Training geschrieben hat, unterscheidet sich deutlich von dem, was die Lehrmeister des Positiven Denkens propagieren. Das Buch ist wissenschaftlich fundiert und entsprechend seriös. Die Anleitungen scheinen leicht umsetzbar zu sein. Das Buch enthält zahlreiche Beispiele dafür, wie sich Kreativität fördern lässt.“  
(Frankfurter Allgemeine)*

**Asanger Verlag GmbH • Kröning**  
 Dr. Gerd Wenninger, Bölldorf 3, 84178 Kröning  
 Tel. 08744-7262 • Fax 08744-967755 • e-mail: verlag@asanger.de • www.asanger.de

# Für welches Thema brennst du?

Von Benjamin Schulz

Trainer, Coaches und Berater  
in der Existenzgründung:  
Tipps für einen Start ohne  
Reinfall.



Versucht haben ihn viele, den Einstieg in den Beratungs- und Weiterbildungsmarkt. Der Boom in der Branche ist ungebrochen groß. Eine Datenerhebung des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft zum Weiterbildungsverhalten zeigt, dass sich 42 Prozent der erwerbsfähigen Bevölkerung im Alter zwischen 18 und 64 Jahren 2010 in unterschiedlichen Veranstaltungen weitergebildet haben. Die Zahl der Anbieter stieg mittlerweile ins Unüberschaubare. Das macht es nicht nur den potenziellen Kunden schwer, den einen geeigneten Coach, Trainer oder Berater zu finden. Es produziert unweigerlich ein weiteres Problem: Wie schaffen es Neueinsteiger, sich auf dem Markt zu etablieren?

Die weitverbreitete Annahme, ein umfangreiches Programm anbieten zu müssen, um möglichst breit aufgestellt zu sein, ist ein Grund, warum viele Neueinsteiger scheitern. Das verunsichert nicht nur potenzielle Kunden und lässt sie weiterhin im Trüben fischen. Es behindert den Anbieter gute Arbeit zu leisten, wenn er sich nicht spezialisieren kann. Das wiederum beeinflusst das Ansehen der Branche in einem Markt, auf dem unzählige „schwarze Schafe“ unter den Anbietern Kunden durch Unkenntnis und mangelndes Fachwissen regelrecht verschaukeln.

Nicht nur in Deutschland, auch in den deutschsprachigen Nachbarländern Österreich und Schweiz wird die Marktentwicklung in der Weiterbildungsbranche kritisch verfolgt. „Jede Gesprächssituation, in der eine Person einer anderen Person Ratschläge gibt, wird heute Coaching genannt“, beklagt beispielsweise Michael Tomaschek, Initiator und Obmann des österreichischen Coaching-Dachverbands „Austrian Coaching Council“ (ACC). Auch das mache es Coaching-Kunden zunehmend schwerer, sich zu orientieren.

## Konsequenzen für Neueinsteiger

Ganz klar: Jeder, der sich von der breiten Masse abheben will, sollte auf Spezialisierung setzen. Das klingt einfach, stellt aber für den Existenzgründer oft eine große Herausforderung dar. Für den Einstieg in die Branche ist es überlebensnotwendig zu wissen, in welchem Fachgebiet man Experte ist und worin man seine späteren Kunden am besten beraten, coachen oder trainieren kann.

Nicht minder wichtig ist der Spaß am Umgang mit Menschen und deren Herausforderungen. Das ist ein ganz wichtiger Faktor, der leider oft nicht bedacht wird. Warum? Weil der Kunde merkt, ob er mit seinen Fragen und Problemen angenommen wird oder nicht. Sitzt mir da jemand gegenüber, der nur seine Standardfragen stellt? Sind das nicht eher allgemeine Hinweise und Tipps, die ich da bekomme? Zieht der da vorn nicht gerade sein Standardprogramm durch? Im Klartext heißt das: Coaches, Trainer und Berater müssen wissen „wofür ihr Herz schlägt“, wofür sie auch noch nach Jahren brennen.

Wer als Trainer morgens in seinen Anzug steigt und den ganzen Tag über die Stunden zählt, bis er wieder in seine Wohlfühlgarderobe schlüpfen kann, wer sich als Coach tagsüber in Chefetagen aufhält, aber nicht das Gefühl hat, auf Augenhöhe zu agieren, läuft Gefahr, seinen eigentlichen „Traumjob“ als Belastung zu sehen. Es gilt also herauszufinden, was einen ausmacht, welche Ziele man verfolgt und welche Möglichkeiten man hat, diese zu verwirklichen und in alle Richtungen zu kommunizieren – innerhalb der Branche, im Privatleben und natürlich hin zum Kunden. Erst dann kommt das, was man tut und sagt, lückenlos authentisch rüber.

## Nur ein zweites Standbein?

Vielen Existenzgründern ist der komplette Ausstieg aus dem bisherigen Berufsleben zu gewagt, sie starten daher als Erstes mit Coaching, Training oder Beratung als Nebenerwerb nach Feierabend. Wichtig ist, dass der Arbeitgeber davon Kenntnis hat und der Nebenerwerb keine Einbußen für den Alltag im Job bedeutet. Als Nebenwirkung fehlt dann oft wichtige Zeit für Vorbereitungen, das Privatleben kann unter der Doppelbelastung leiden. Andererseits bietet der noch ausgeführte Job eine finanzielle Sicherheit, die nicht unterschätzt werden darf. Unterstützung in Sachen Finanzen bieten außerdem staatliche Fördermittel wie KfW-Förderungen oder der Gründungszuschuss vom Arbeitsamt. Wichtig bei der Umsetzung sind das eigene Standing, die Zielsetzung und das offene Gespräch mit der Familie, um Klarheit und Unterstützung bei der Umsetzung zu haben.

Jede Existenzgründung ist nur so gut wie ihre Planung und Vorbereitung. Viele Einsteiger machen den Fehler, auf eigene Faust loszulegen, und vernachlässigen das eigene Marketing. Ein schwerwiegender Fehler, der schon manchen Neuling zur Aufgabe gezwungen hat. Sich klar zu positionieren, sich also von der Masse abzuheben, funktioniert nur mit einer klaren Strategie. Wer selbst aus der Marketing-Branche kommt, kann vieles eigenständig in die Hand nehmen. Für alle anderen lohnt sich der Weg zum Experten in Sachen Marketing.

## Den richtigen Marketing-Experten finden

Werbeagenturen gibt es viele – nur wenige jedoch kennen sich im Weiterbildungs- und Beratungsmarkt aus. Das ist aber die wichtigste Voraussetzung, die eine Agentur erfüllen muss, um einem angehenden Coach, Trainer oder Berater den erfolgreichen Start zu ermöglichen. Die weitverbreitete Angst vieler Existenzgründer, von der Agentur nicht verstanden zu werden, ist in diesem Fall unberechtigt. Idealerweise ist die „richtige“ Agentur selbst im Consulting, Training und Coaching tätig. Wer diese Voraussetzungen mitbringt, kennt den Markt, die Zielgruppe sowie den Wettbewerb und geht entsprechend bei der Arbeit mit dem Existenzgründer vor: Identität, Kernkompetenzen und Alleinstellungsmerkmal werden herausgearbeitet und bilden die Grundlage für Positionierungs- und Kommunikationsstrategie sowie Markenbranding.

Auf der Suche nach geeigneten Marketing-Experten lohnt es sich zu schauen, welche Erfahrungen andere Kollegen mit diesem Thema gemacht haben. Auch Dachverbände, wie beispielsweise der Deutsche Verband für Coaching und Training e.V. (dvct), der Deutsche Coaching Verband e.V. (dcv) oder der Dachverband der Weiterbildungsorganisationen e.V. (DVWO), geben Auskunft. Die Internetrecher-

## 10 Tipps zur Existenzgründung

- Beobachten Sie den Markt: Was wird angeboten, wie präsentieren sich Mitbewerber, was können Sie davon für sich mit einbringen?
- Überlegen Sie, ob Sie mit der Existenzgründung nebenberuflich ein zweites Standbein auf- und später ausbauen wollen.
- Steht Ihre Familie hinter Ihnen und Ihrem Vorhaben?
- Holen Sie Informationen zu staatlicher Förderung ein (<https://gruenderkredit.kfw.de/> oder <http://www.arbeitsagentur.de>).
- Überlegen Sie, mit welchem Ziel Sie sich selbstständig machen wollen.
- Für welches Thema „brennen“ Sie?
- Definieren Sie, was Sie zu diesem Thema besonders auszeichnet.
- Überlegen Sie, worin Sie eine weitere Dienstleistung als Unterstützung benötigen.
- Recherchieren Sie eine geeignete Werbeagentur, die sich in Ihrem Bereich auskennt.
- Klären Sie im Erstgespräch, ob die Agentur Ihren Vorstellungen und Anforderungen gerecht werden kann und die Chemie zwischen Ihnen passt.

che ist eine weitere Möglichkeit, die zugleich einen ersten Einblick in die Arbeit der Werbeagentur bietet.

Möglichst schon im Erstgespräch – noch bevor Kosten entstehen können – sollten dann folgende Fragen geklärt werden: Wie viel Erfahrung hat der Dienstleistungsanbieter in der Branche? Kann er Referenzen vorweisen? Hört er zu? Möchte er meine Unternehmung kennenlernen? Setzt er auf Nachhaltigkeit der Marketing-Aktivitäten? Ist auch eine weiterführende Betreuung nach der Umsetzung möglich? Geht er mit Kritik konstruktiv um? Stimmt das „Bauchgefühl“ für eine Zusammenarbeit?

Sind diese Punkte geklärt, hat man entweder seinen Marketing-Partner gefunden oder man muss weitersuchen. Erst bei der richtigen „Chemie“ zwischen beiden Parteien steht einem erfolgreichen Start nichts mehr im Wege.



**Benjamin Schulz** ist Geschäftsführer der Agentur werdewelt und Autor des Buches „MarketingHeroes never die!“. Seine Spezialität als Berater: Identität, Positionierung und Strategieentwicklung.



Glaubenssätze erweisen sich oft als Stolpersteine beim Gründen – auch für angehende Coaches. Ein Plädoyer für Skeptiker.

## Gewinn und Verlust

Von Kathrin Scheel

Das, was du heute denkst, wirst du morgen sein.  
*Buddha*

**D**er Glaube kann Berge versetzen. Dem Begründer der Logotherapie, Viktor Frankl, zum Beispiel gelang es, das Konzentrationslager zu überleben, indem er sich immer wieder vorstellte, eines Tages in einem hellen, freundlichen Raum vor interessierten Menschen über seine Erfahrungen zu berichten. Die Vorträge hat er gehalten, zudem ein zutiefst berührendes und unbedingt empfehlenswertes Buch<sup>1</sup> geschrieben und bedeutsame Arbeit in der Sinnforschung geleistet.

Auch Manager und Spitzensportler visualisieren die Zukunft. Die Vorwegnahme des Zieleinlaufs und der feste Glaube an das Gelingen eines Vorhabens geben offenkundig Orientierung, Kraft und Motivation. Dies sind gerade für Existenzgründer wichtige Ressourcen. Und für mentale Hürden scheint niemand so gut gerüstet zu sein wie ein angehender Coach. Wer sonst kennt sich aus mit Erfolgsstrategien von

Disney bis zum Moment of Excellence, weiß Bescheid um den Unterschied, der den Unterschied macht? Und trotzdem scheitern auch in der Coaching-Branche viele Gründer oder bewegen sich am Rande des Existenzminimums.

Trotz guter Voraussetzungen sind wir nicht vor Selbstsabotage gefeit, vor Glaubenssätzen, die uns daran hindern, unser Potenzial voll zu entfalten. Wo Licht ist, fällt auch Schatten, und um den kraftvollen Glauben an uns selbst als Trainer, Coaches oder Berater kreisen nicht selten Gedanken, die sich auf dem Weg in die Selbstständigkeit massiv als Hindernis aufbauen. Viele stolpern über immer dieselben Steine. Andere machen sich erst gar nicht auf den Weg.

Corinna<sup>2</sup> war jahrelang ein „Starter“. Viele Projekte nahm sie engagiert in Angriff, verlor dann aber schnell wieder die

<sup>1</sup> Frankl, Viktor E. (2008): ... trotzdem Ja zum Leben sagen. München: dtv

<sup>2</sup> Die Namen sämtlicher Coachees in diesem Text sind geändert.

---

Lust, weil andere Dinge ihre Aufmerksamkeit fesselten. „Ich bringe nie etwas zu Ende“, meinte sie in unserer ersten Sitzung.

Kirsten hatte viele Pläne im Kopf, sich aber nie getraut, damit an die Öffentlichkeit zu gehen. Als ihre Rücklagen fast aufgebraucht und immer noch keine Aufträge in Sicht waren, erschien auch sie zum Coaching.

Sabine hatte immer wieder das Gefühl, dass man sie als Geschäftsfrau nicht ernst nimmt. Das deprimierte sie und warf sie ständig aus der Bahn. In ihrem Kopf schwirrte ein Satz ihres Vaters, der ihr in Kindertagen prophezeit hatte, dass sie unfähig sei und es zu nichts bringen werde.

Natürlich: Glaubenssatz-Arbeit ist eine hervorragende Möglichkeit, solche Hindernisse zu überwinden und den Weg frei zu machen. Doch es lauert gerade dann Gefahren, wenn man der Versuchung erliegt, sich mal eben schnell von einer einschränkenden Überzeugung zu trennen. Am liebsten würden wir uns von ihr wie von lästigem Unkraut befreien, sie in Büscheln ausreißen und entsorgen. Einfach durch schöne, neue Pflanzen ersetzen. Doch so einfach ist das nicht: Unkraut wächst nach. Und junge Pflanzen brauchen Fürsorge und vor allem Zeit zum Wachsen.

Wie also können wir mit eigenen Glaubenssätzen umgehen?

Zunächst sollten wir sorgsam prüfen, inwieweit einschränkende Glaubenssätze überhaupt zu verabschieden sind. Ist es wirklich als Unkraut überflüssig oder wächst es nur am falschen Ort? Sollten wir es tatsächlich entsorgen oder kann es woanders still gedeihen oder auf dem Kompost als Dünger dienen? Immer birgt die vermeintliche Schwäche eine positive Absicht, manchmal sogar eine Stärke. Die muss erst einmal erkannt werden, um sie zu nutzen. Corinna zum Beispiel glaubte, nie etwas richtig zu Ende bringen zu können. Auch weil sie das Beginnen „an sich“, diese ersten konzeptionellen und manchmal auch ganz praktischen Schritte, mit denen eine Idee Wirklichkeit wird, regelrecht genoss. Diese Zwischenzeit, in der noch vieles offen scheint und sich ein Meer an Möglichkeiten bietet, aus dem zu schöpfen ist.

Glaubenssätze sind zutiefst in unserem Denken, Handeln und Fühlen verankert. Theoretisch wissen wir, dass es nicht funktioniert, sie mit Stumpf und Stiel auszurotten. Wir versuchen, wenn wir sie als unserer Entwicklung nicht mehr zuträglich erachten, sie zu würdigen und „in Ehren“ zu entlassen. Zuweilen aber höre ich von Kollegen, wie sie Coachees in der Veränderungsarbeit dabei unterstützen, für überholt befundene Überzeugungen schnellstmöglich und für alle Zeiten zu entsorgen. Und tatsächlich hören wir immer wieder, wie Teilnehmer in Seminaren ihre Überzeugungen symbolisch als

Luftballons platzen lassen oder zerreißen und in alle Winde streuen. Oder einfach in einen Baum hängen.

Sehr viel sinnvoller scheint mir jedoch der behutsame, langsame Weg: mit einem Probetraining für das neue Verhalten zu beginnen, aber auch ruhig den Blick zurück offen zu halten. Und immer wieder zu reflektieren: Wo stehe ich und was ist der nächste sinnvolle Schritt, den ich gehen will? Kirstens einschränkender Glaubenssatz hieß „Ich traue mich nicht, über meine Angebote zu reden“. Im Zeitalter der neuen Medien konnte sie ihre Angst, sich in der direkten Begegnung, gewissermaßen Aug in Auge, zu „verkaufen“, sehr gut verstecken. Sie ließ sich eine teure Homepage gestalten, präsentierte dort ihre Leistung, ohne je einen Menschen direkt ansprechen zu müssen. Man wird mich schon finden, glaubte sie. Ihre Flyer für die Coachees verwahrte sie sicher im Büro. Gefunden wurde sie von kaum jemandem.

Ich arbeite im Gründer-Workshop gerne mit der sogenannten Kopfstandübung. Dabei schreiben Workshop-Teilnehmer einen Brief an ihren besten Freund, in dem sie ihm mitteilen, dass ihre vor fünf Jahren begonnene Selbstständigkeit gescheitert ist. Die Frage an die Teilnehmer lautet: Woran ist diese Selbstständigkeit gescheitert? Auf diese Weise kam Kirsten den Gründen für ihre „Ladehemmung“ auf die Spur. Sie hatte ein Problem auf der Identitätsebene. Den Satz „Ich bin Unternehmerin“ konnte sie zwar aussprechen, aber er fühlte sich, wie sie sagte, leer an, er belebte sie in keiner Weise. Erst als wir uns diesem Thema widmeten, trat der entscheidende Glaubenssatz zutage: „Ich bin nicht gut genug.“

Weitere Beispiele aus der Workshop-Übung sind:

- Ich habe mich nie um meine strategische Unternehmensplanung gekümmert – das Tagesgeschäft war ja anstrengend genug, für zusätzliche Dinge hatte ich nie Zeit. Ich habe immer darauf vertraut, dass schon wieder Aufträge reinkommen würden und manchmal auch 'nen Wunsch ans Universum gesandt – und irgendwie ist es ja auch ziemlich lange gut gegangen.
- Einen Businessplan habe ich nie erstellt; zu rechnen war noch nie mein Ding, das hat auch mein Lehrer früher schon immer gesagt. Und außerdem hatte ich bisher am Ende immer noch irgendwie Glück.
- Netzwerke? Nö, ich bin nicht so der Smalltalk-Typ und von Social Media habe ich gar keine Ahnung, außerdem entwickeln sich Kontakte ja mit der Zeit von selbst.

Der Fokus liegt bei dieser Übung auf dem Herausarbeiten der Misserfolgsstrategien, die auf einschränkenden Glaubenssätzen basieren. Typisch ist die Unterlassensebene als Folge eben dieser Glaubenssätze. Hier liegen aus meiner Sicht wesentliche Gründe für erfolglose Geschäftsentwicklungen. Unternehmer können in der Regel Fehler gut

reflektieren und korrigieren – Korrektur setzt allerdings einen Impuls zu handeln voraus. Bei Sabine und Kirsten blieb dieser Impuls aus, sie steckten gewissermaßen fest, Entwicklung war ihnen so nicht möglich. Sabine ging männlichen Kunden aus dem Weg, um sich das Gefühl des Unterlegen-Seins zu ersparen.

Kirsten hing lange Zeit in der „Ausbildungsschleife“, um nicht aktiv werden zu müssen. Dann fand sie die Homepage als sichere „Deckung“. Das war gewissermaßen ihre „Mogelpackung“. Ein vermeintlich hilfreicher Glaubenssatz („Die Kunden werden mich so schon finden“), der ihr vorgaukelte, das Problem allein durch Wünsche und positives Denken beheben und so wie von selbst ans Ziel gelangen zu können.

Diese Art des Umgangs mit Glaubenssätzen ist nach meiner Erfahrung sehr viel gefährlicher und hinderlicher als die Einschränkungen selbst. Oftmals ist es schwer, Zuversicht und Optimismus von Schönfärberei zu unterscheiden. So glauben 81 Prozent der Existenzgründer, dass ihre Firma die ersten fünf Jahre überlebt. Tatsächlich schaffen das etwa in den USA nur 35 Prozent.<sup>3</sup> Eine Überbetonung der Wirkung positiven Denkens und Glaubens kann in letzter Konsequenz zu einem doppelten Loser-Gefühl führen: Erstens habe ich als Geschäftsmann oder -frau versagt und zweitens war ich nicht in der Lage, positiv genug zu denken, an die richtigen Dinge zu glauben, gute Vorstellungen zu entwickeln. „Ich bin einfach zu allem unfähig“, lautet dann zuweilen das niederschmetternde Selbsturteil.

Offenheit und Ehrlichkeit gegenüber dem eigenen Denken und Tun sind aus meiner Sicht in der Glaubenssatzarbeit unverzichtbar. Für Sabine war es wichtig, ihr Verhalten zu hinterfragen. Warum vermeide ich, soweit es geht, Kontakte zu männlichen Geschäftspartnern und beklage stattdessen „die gläserne Decke“, die Frauen nicht durchstoßen können? Die Beantwortung dieser Frage ermöglichte es ihr, die vom Vater übernommene Überzeugung „Aus mir wird nichts“ aufzudecken. Einen neuen Glaubenssatz zu finden („Ich kann es!“) war aber nur der erste Schritt. Mit einer Lösungsstrategie konnte Sabine ihre Opferrolle verlassen und den Aufbau ihres Unternehmens selbstbewusst im wahrsten Sinne des Wortes in Angriff nehmen.

Will ich als Gründer meiner eigenen Kompetenz wirklich und wahrhaftig trauen, reicht es manchmal zu schauen, wie ich den Wert, den ich mir mit einem alten Glaubenssatz erfüllen möchte, anders sichern kann.

Corinna zum Beispiel brauchte sich von ihrem Starter-Dasein gar nicht zu verabschieden. Sie war in ihrem Berufsleben mehrfach auch in der Gründungsphase eines Unternehmens aktiv gewesen, hatte geholfen, es gut auf den Weg zu bringen, und dann die Führung anderen überlassen. Sie nutzt ihr kreatives Potenzial inzwischen, um Gründerinnen und Gründer zu beraten, die sich über ihr Geschäftsfeld noch uneins sind. So kann sie sicher sein, dass ihre vielen Ideen Gehör finden und ein Großteil von ihnen umgesetzt wird. Ist das erledigt, wendet sie sich neuen Projekten zu.

Eine regelmäßige Standortbestimmung ist für Gründer und Unternehmer gleichermaßen unerlässlich. Dabei sollten wir auch unsere Glaubenssätze überprüfen und kontinuierlich (!) an ihnen arbeiten. Hier ein paar Schritte, die nicht aufwendig sind und wirken.

- Nehmen Sie sich mindestens einmal pro Monat Zeit für eine Reflexion, allein oder am besten mit einem Coach-Kollegen oder Supervisor. Werten Sie Erfolge und Misserfolge aus und bestimmen Sie Ihre Aufgaben für den nächsten Monat.
- Wählen Sie solche Aufgaben, die eine Herausforderung darstellen, aber dennoch realistisch sind, denn Motivation ist das Ergebnis ansprechender Ziele.
- Führen Sie ein Erfolgsbuch, denn oft sind es kleine Schritte, die zu großen Ergebnissen führen. Seien Sie stolz auf Ihre Erfolge – analysieren Sie Ihre „Moments of Excellence“ – nutzen Sie die neuen Handlungskompetenzen auf Ihrem weiteren Weg.

Glaubenssatzarbeit heißt Entwicklung und Veränderung – ein permanenter Prozess, der aufmerksam beobachtet und liebevoll begleitet werden will. Es geht einem als Unternehmerin da zuweilen wie der Gärtnerin mit ihrem Rosenstrauch, wenn er seine Knospen ansetzt. Es ist nicht unbedingt vorhersehbar, welche Knospe die schönste Blüte hervorbringt.



**Kathrin Scheel**, Berlin, NLP-Trainerin, Erfolgscoach, Dozentin an Gründerzentren von Universitäten und Hochschulen. Website: [www.erfolgscoaching-scheel.de](http://www.erfolgscoaching-scheel.de)

<sup>3</sup> Dworschak, Manfred: Zaubertrank der Zuversicht, Der Spiegel, Nr. 1/2012, S. 125

---

# Wie der Würfel fällt

Von Daniela Dujmic-Erbe



Über die Kunst, sich zu entscheiden.

**E**s gibt Entscheider und Entscheidungshaderer. Es gibt Menschen, die wissen, was sie wollen. Und es gibt solche, die sich mit Entscheidungen das Leben schwer machen – egal, ob der Kauf neuer Schuhe ansteht oder eine existenzielle Entscheidung, beispielsweise eine Kündigung, eine Familien- oder Existenzgründung.

Entscheidungshaderer neigen dazu, sich im Dschungel von Informationen und Ratschlägen zu verlieren. Indem sie jedes Argument von zwei Seiten betrachten, das Für und Wider sorgfältig abwägen, erheben Entscheidungshaderer den Zweifel geradezu zum Prinzip eines Prozesses, der ja eigentlich auf ein eindeutiges Ergebnis zielt. Wie können Entscheidungsprozesse konstruktiv gelenkt und die Antworten auf wichtige persönliche Themen in einer tiefen inneren Überzeugung verankert werden, sodass wir mit unseren Entscheidungen gut leben können?

Eine Hypothese vorweg, die den Druck aus allen Entscheidungen nimmt: Es gibt keine richtigen und keine falschen

Entscheidungen, sondern nur solche, deren Konsequenzen unser Leben auf unterschiedliche Art und Weise beeinflussen. Dieser Einfluss kann als eher positiv oder eher negativ bewertet und empfunden werden. Je nach Disposition und je nachdem, welche Perspektiven und Erkenntnisse sich zu einem späteren Zeitpunkt einstellen, erscheint uns das Glas halb voll oder halb leer.

Wir können das Gefühl haben, aufgrund früherer (Nicht-) Entscheidungen etwas Unwiederbringliches verpasst zu haben – was beispielsweise bei einem nicht mehr erfüllbaren Kinderwunsch der Fall sein kann. Oder aber Freiheiten gewonnen zu haben, die für unsere Persönlichkeitsbildung maßgeblich waren. Wer also nicht verzweifeln will an dem, was er vermeintlich falsch gemacht hat, möge sich vor Augen halten, dass jeder ist, wie er ist, weil sein Leben den bisherigen Verlauf genommen hat – einschließlich aller in unserer Macht stehenden Entscheidungen. „Akzeptiere, was ist“ ist folglich die grundlegende Voraussetzung, um mit scheinbar ungünstigen Folgen von Entscheidungen leben

zu können. Mit sich selbst durch einen tiefen Selbstklärungsprozess ins Reine zu kommen<sup>1</sup>, ist wiederum die Grundlage, um sich für Entscheidungen fit zu machen, zu denen wir auch im Nachhinein stehen können.

### Die „Wahrheit der Situation“

Eine Möglichkeit, um eine Selbstklärung in Gang zu setzen, ist die Frage nach der aktuellen „Wahrheit der Situation“ (Schulz von Thun/Christoph Thomann). Dabei wird bei einer anstehenden Entscheidung die zugrunde liegende Vorgeschichte betrachtet: Wie kommt es, dass ausgerechnet ich jetzt mit dieser Entscheidung konfrontiert bin? Um welches Thema exakt geht es? Welche Personen sind möglicherweise davon betroffen? Und vor allem: Welches Ziel verfolge ich jetzt?

Oft kann die Ausgangsfrage nach der Wahrheit der Situation nur unzureichend beantwortet werden. Insbesondere ist eine unklare Zielsetzung – so trivial das klingen mag – ein häufiges Entscheidungshindernis. Hier verspricht ein innerer Klärungsprozess Aussicht auf Erfolg, wenn wir den Prozess als inneren Dialog verstehen, der in erster Linie auf die Erkenntnis unseres Ziels ausgerichtet ist, aus dem weitere Handlungsoptionen und Maßnahmen resultieren. Laotse sagte dazu: „Nur wer sein Ziel kennt, findet den Weg“. Es geht also zunächst einmal darum herauszufinden, was man überhaupt erreichen will – beispielsweise mit einer Existenzgründung als Berater.

Eine zielgerichtete Selbstklärung macht nur Sinn, wenn das Motiv für eine anstehende Entscheidung das Leben aktuell zufriedenstellend verändert oder gar verbessert. Will jemand sich selbstständig machen, um dem Stress im Büro zu entfliehen und endlich sein eigener Chef zu sein? Weil er den Arbeitsablauf besser seinem Lebensrhythmus anpassen kann – vielleicht weil er gerade eine Familie gegründet hat? Und welche Ressourcen stehen ihm dafür zur Verfügung?

Wer sich nach innen wendet, in sich hineinlauscht und sich fragt, welche Stimmen sich „zur Sache“ melden, wird allmählich ein vielstimmiges Orchester vernehmen: Argumente, Bedenken, Ängste und Befürchtungen, Ambitionen und Wünsche ringen dabei darum, in einer bestimmten Sache gehört zu werden. Es gilt, aktiv zuzuhören. Gewissermaßen mit dem Ohr des Virtuosen zu lauschen, der seine Stimme zu Gehör bringen will, und zugleich mit dem Ohr des Dirigenten, der dieses Orchester steuert und nicht nur die einzelnen Töne, sondern auch die Intonation und die damit einhergehenden Gefühle erfasst.

Wer spielt in diesem Orchester, das Schulz von Thun das „innere Team“ nennt, die erste Geige? Ist es der profitorientierte Unternehmer, der freiheitsliebende Herr Eigensinn oder gar der kreative Kommunikator, der darauf vertraut, dass ihm die Aufträge aus seinem weitverzweigten Netzwerk bald ins Haus flattern? Gibt es Stimmen, die dazu neigen, andere zu übertönen oder gar zu sabotieren? Gibt es eher zurückhaltende Stimmen, die erst noch aus der Reserve gelockt und stärker zur Geltung gebracht werden wollen – Mutmacher vielleicht oder praktisch eingestellte Projektplaner, die über hinreichend Realitätssinn verfügen, um die Chancen eines solchen Unternehmens einschätzen zu können?

Es empfiehlt sich, eine Skizze mit den inneren Teammitgliedern zu erstellen und sich die Kernaussage jeder einzelnen Stimme zu notieren, um den „Ist-Zustand“ des inneren Teams zu erfassen. So wird es möglich, die Rolle eines Coaches einzunehmen, der auf dieser Grundlage die Motivation und das Entwicklungspotenzial des Teams einschätzt, um sich in einem nächsten Schritt zusammen mit den Teammitgliedern auf ein gemeinsames übergeordnetes Entwicklungsziel zu verständigen.

### Ziele, Beziehungen, Einsatz klären

In diesem Selbstcoachingprozess moderiere ich den inneren Dialog. Ich strukturiere die Aussagen der Teammitglieder, bilde Gruppen sowie Schwerpunkte und lenke den Zielfindungsprozess durch folgende Fragen:

- a) Was bedeutet mir die Sache?  
Mit anderen Worten: Wie wichtig ist es mir – auf einer Skala von 0 bis 10 – selbstständig zu sein? Was sagt diese Bewertung über meine Motivation aus? Welche Haupt- und Nebenziele sind damit verknüpft? Welche meiner Stärken kann ich im eigenen Unternehmen besonders gut entfalten?
- b) Wie stehe ich zum anderen und zu unserer Beziehung?  
Anders ausgedrückt: Welche Menschen werden von dieser Entscheidung in welcher Form beeinflusst und haben umgekehrt Einfluss auf meine Entscheidung? Mit welcher Unterstützung ist von Familie, Freunden, Kollegen, Netzwerk- und potenziellen Kooperationspartnern zu rechnen?
- c) Was bin ich bereit zu geben?  
Oder: Welchen finanziellen, zeitlichen, persönlichen Einsatz möchte ich für meine Selbstständigkeit bringen? Was ist in Kauf zu nehmen? Was ist ganz und gar nicht akzeptabel und daher ein Ausschlusskriterium?

<sup>1</sup> Dazu habe ich – auf der Basis wichtiger Elemente von Schulz von Thun und Thomann – den Verständigungswürfel entwickelt. Siehe „Kommunikation & Seminar“, Heft 1/2011, S. 44

## + nlp-resonanz®-ausbildungen

Öffne dein Herz und finde die Verbindung mit deinem Verstand!

Practitioner-, Master-, Coach- & Trainer-Ausbildungen  
Spezialisierungen in den Bereichen  
Business, Gesundheit, Kinder/Jugend und Familie

Infos & Kurstermine in A/D/CH unter [www.kutschera.org](http://www.kutschera.org)

**institutkutschera**

Kommunikation in Resonanz



Ich kann innerhalb des Teams Teilgruppen bilden, für die ich eigene Ziele formuliere, deren zwischenmenschliche Beziehungen und Bereitschaft zum Engagement ich überprüfe. So kann ich klären, inwiefern sich tatsächlich alle für das übergeordnete Ziel, die selbstständige Beratertätigkeit, gemeinsam einsetzen wollen.

Gibt es keine Ausschlusskriterien, die ein solches Vorhaben zum Scheitern verurteilen können, dann gilt besonders den Quertreibern, Bedenkenträgern und Blockierern das Gehör. Wie können Warnungen vor der Illusion eines raschen Erfolgs ernst genommen und doch aufgefangen werden? Wie können Hemmungen, für eigene Dienstleistungen die Werbetrommel zu rühren, überwunden werden? Welche Mittel sind vorhanden, um finanzielle Durststrecken durchzustehen? Welche Kontrollmechanismen, unterstützende Ressourcen und institutionelle Absicherungen stehen zur Verfügung, sodass auch die Existenzgründungskritiker im Team die Entscheidung mittragen können?

Als Klärungshelfer in eigener Sache werde ich zugleich zum Teamentwickler, der mit seinen ziel- und konsensorientierten Fragen Wünsche und Bedürfnisse mit Einwänden und Bedenken seines inneren Teams in Einklang zu bringen versucht, vermeintliche Schwächen in Stärken umdeutet, Sachargumente und Gefühle ausbalanciert und erkennt, wo sich unterschiedliche Kompetenzen bei aller Widersprüchlichkeit ergänzen. Durch die Antworten der inneren Teammitglieder kann ich innere Konflikte sowie Entscheidungs- und Handlungsblockaden Schritt für Schritt auflösen, sodass ich am Ende dieses mehrstufigen, dialogischen Erkenntnis- und Entwicklungsprozesses die Erfahrung mache, „mit mir selbst eins zu sein“. Infolge dieser „Selbst-Verständigung“ vermag ich alle weiteren Maßnahmen einvernehmlich mit dem inneren Team zu planen und – im wahrsten Sinne des Wortes – zu verantworten.

## Maßnahmen ergreifen

Die besondere Qualität dieses Entscheidungsprozesses liegt darin, dass ich selbst es bin, der mit meinem eigenen inneren Team einen Coaching-Prozess durchführt, statt sich von außen „beratschlagen“ oder coachen zu lassen. Wer seine inneren Teammitglieder dazu bringt, hinter einem übergeordneten Ziel zu stehen, kann auch voll und ganz die Verantwortung für seine Entscheidung übernehmen. Das Ergebnis kann auch lauten, dass ich mich für eine angestellte Beratertätigkeit entscheide.

Mit einem inneren Team, das mir den Rücken stärkt, kann ich im Bewusstsein aller möglichen Risiken und Unwägbarkeiten auf meinem Weg zum Ziel einmütig sagen: Der Würfel ist gefallen! So vermag jeder, selbst wenn er sich den Entscheidungshaderern zuordnen sollte, seine Entscheidungen als „stimmig“ erleben, weil das, was er dann tut, übereinstimmt mit dem, was er denkt und fühlt.

### Literatur:

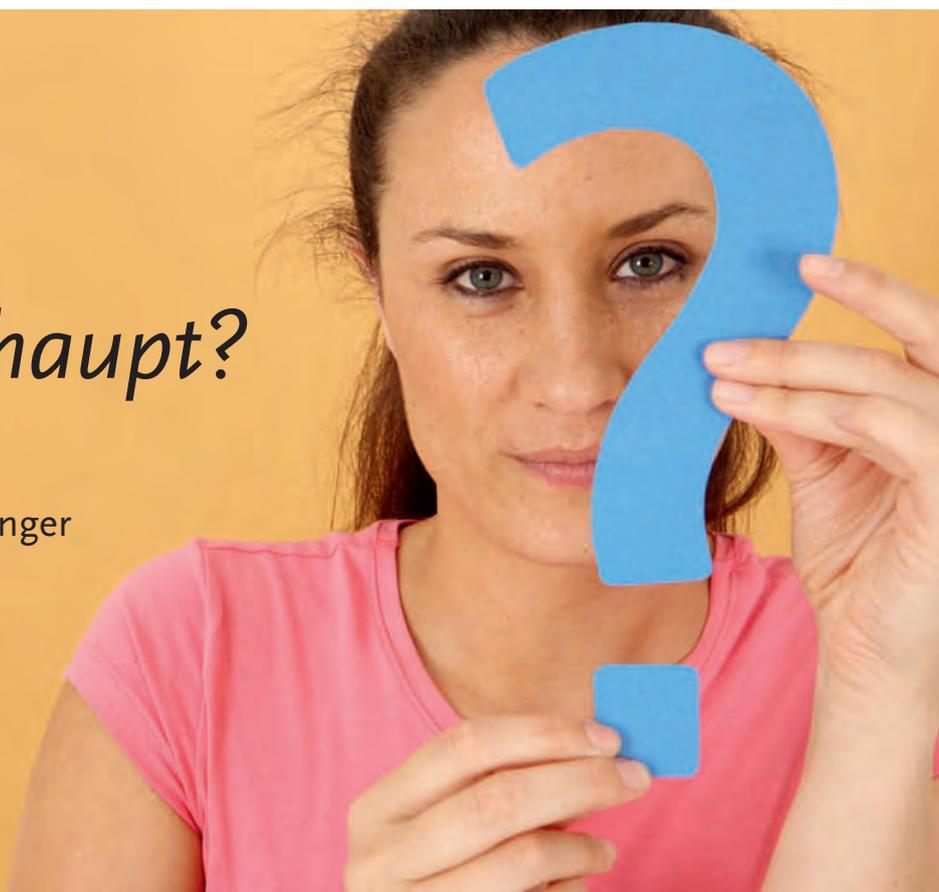
- Schulz von Thun, Friedemann (2008): Miteinander reden, Band 1-3. Reinbek: Rowohlt  
Thomann, Christoph (2008): Klärungshilfe 2. Konflikte im Beruf: Methoden und Modelle klärender Gespräche. Reinbek: Rowohlt



**Dr. Daniela Dujmic-Erbe**, Kommunikationsberaterin, Trainerin, entwickelte den VerständigungsWürfel für Klärungs- und Entscheidungsprozesse. Website: [www.verstaendigungsmanagement.de](http://www.verstaendigungsmanagement.de)

# Wer sind Sie überhaupt?

Von Harald Berenfänger



Herausfordernd kurz & knackig:

Mit dem Elevator Pitch stelle ich das Besondere meines Angebots in 60 Sekunden dar – im besten Falle mit bleibendem Eindruck.

**E**ine gut geölte Ausbildungsmaschinerie spuckt jedes Jahr neue Coaches und Trainer auf den Markt, und einschlägige Fachverbände sorgen dafür, dass alle frischgebackenen Berater steigenden Minimalanforderungen genügen. Mit Blick auf die Qualität macht das Sinn – doch was bedeutet das für die Unterscheidbarkeit?

Wie finden Einsteiger ihre Kunden? Da ist man im NLP bis zum Master oder gar Trainer vorgedrungen, hat vielleicht noch eine Coaching-Ausbildung drangehängt, sich in Kinesiologie oder Gewaltfreier Kommunikation weitergebildet – und nun soll man kurz und knackig auf den Punkt bringen, was man so macht!

Heutzutage nennt man das den „Elevator Pitch“. Der Legende nach entstanden als Versuch, während der durchschnittlichen Dauer einer Fahrt mit dem Aufzug sich und seine Produkte so attraktiv zu präsentieren, dass der Zuhörer gar nicht anders kann, als begeistert um eine Visitenkarte zu bitten. Der Elevator Pitch entwickelte sich überall dort zu einem beliebten Marketinginstrument, wo es darum geht, in der persönlichen Begegnung mit potenziellen Kunden

den in Rekordgeschwindigkeit einen bleibenden Eindruck zu hinterlassen.

## Der Fokus gilt allein dem Zuhörer

Klingt doch ganz einfach, könnte man meinen. Wer sich etwa jahrelang mit NLP beschäftigt hat, sollte wissen, was er tut, wem es nützt, wie es wirkt, wo es hilft usw. In der Praxis sieht es anders aus: Auf die kurze Frage „Was machen Sie denn so?“ folgt oftmals ein unbestimmtes „Ja, also ... Wie soll ich das jetzt erklären ...?“ Wahlweise ein „Oha, da muss ich etwas ausholen ...“, gefolgt von einem ermüdenden 15-Minuten-Referat.

Wer regelmäßig Netzwerkveranstaltungen besucht, weiß, wie unterschiedlich Kurzvorstellungen in Bezug auf Entertainment, Dynamik, Erhellung oder Klarheit sein können. Was macht einen gelungenen Elevator Pitch aus? Und wie bekommt man ihn hin?

Zunächst geht es um die Einstellung: Der Elevator Pitch mit seiner herausfordernden Länge von nur 30 bis 60 Sekunden

dient *nicht* der stolzen Selbstdarstellung. Es geht darum, Zuhörer in kurzer Zeit so neugierig zu machen, dass sie eine unbändige Lust verspüren, im Nachgang herauszufinden, was man professionell so alles auf der Pfanne hat. Der Fokus gilt allein dem Zuhörer und nicht der eigenen Person!

Danach folgt die Klärung, für welches Produkt, für welche Zuhörer, in welchem Kontext und mit welchem Ziel ich mich präsentiere. Es macht einen Unterschied, ob ich mich in geselliger Runde unter Fachkollegen vorstelle, Fachfremden die eigene Profession erstmals nahebringe oder einem Trainingsinstitut verdeutliche, warum ausgerechnet ich als soundsovielter Mitstreiter ins Team passe. Also auch hier: Der Fokus liegt immer auf dem Gegenüber.

Ein Elevator Pitch besteht im besten Falle aus sieben Elementen:

- Opener
- Wer ich bin
- Was mich unterscheidet
- Produkt
- Kundennutzen
- Zielgruppe
- Closure

### Story im Kleinformat

Der **Opener** hat die Funktion, Aufmerksamkeit zu erregen und neugierig aufs Thema zu machen. Er beantwortet in den ersten Sekunden die Frage „Warum soll ich mir das anhören?“ Der Philosoph Augustinus forderte „In dir muss brennen, was du in anderen entzünden willst.“ Mit dem Opener entzünden Sie Ihre Zuhörer.

Da ein Opener Emotionen anfachen soll, liegt es nahe, mit Sprache und Inhalten zu agieren, die direkt auf die emotionale Ebene der Zuhörer zielen: Metaphern, Zitate, Analogien, Humor oder auch die Schilderung einer Erfolgsgeschichte –

#### Übung in „freier Wildbahn“

Wer Lust hat, viele verschiedene Elevator Pitches auf einem Platz und in freier Wildbahn zu erleben, dem empfehle ich einen Besuch bei BNI ([www.bni.de](http://www.bni.de)). BNI ist ein internationales Unternehmernetzwerk von lokalen Gruppen mit jeweils rund 20 bis 40 Mitgliedern. Ein Tagesordnungspunkt der wöchentlichen Treffen ist die 60-Sekunden-Präsentation, in der man den übrigen Teilnehmern kurz und knackig erläutert, was man macht und welchen Nutzen man seinen Kunden bietet. Und zwar so, dass dies auch für Menschen verständlich ist, die vom eigenen Beruf keine Ahnung haben. Probieren Sie's aus: Wer einmal 40 verschiedene Elevator Pitches hintereinander gehört hat, erkennt sehr genau, was funktioniert und was nicht.

Storytelling im Kleinformat. Doch ein Opener ist kein Selbstzweck in Sachen Entertainment! Es geht nicht darum, einfach nur witzig zu sein, sondern den Nutzen und den Wert der fachlichen Leistungen vorab auf emotionale Weise zu transportieren.

**Wer ich bin** beantwortet die Frage nach der Person – und der Persönlichkeit. Das fängt beim Namen und mit der Berufsbezeichnung an und kann weiterführen bis zur Auskunft darüber, wofür mein Herz schlägt, was mich antreibt, welche Vision ich habe.

Bereits die Berufsbezeichnung nimmt eine erste Positionierung vor. Bin ich „Coach“ oder bin ich „Coach für Führungskräfte“, „Mentalcoach“ oder „Berufsfindungscoach“? Das ist ein zentraler Punkt im Selbstmarketing und im Selbstverständnis. Ich kann mich auf vielerlei Weise positionieren, beispielsweise nach meinem Produkt (Kommunikationstrainer), meiner Zielgruppe (Coach für Senioren), meiner Methode (The-Work-Coach), meinem Ziel (Coach für Selbstvertrauen) oder nach dem Inhalt der Themen (Change-Management-Berater).

Positionierungspäpste in unserem Business, wie Peter Sawtschenko, Siegfried Haider, Giso Weyand, sind sich einig, dass Spezialisierung und klare Eingrenzung dazu führen, mehr und besser bezahlte Aufträge zu bekommen als jene Kollegen, die sich breit aufstellen. Mit einer Spezialisierung erlange ich schneller Experten- oder Ratgeberstatus als die Generalisten, was wiederum die Bereitschaft unter den Kunden fördert, höhere Honorare zu zahlen.

Auch dem Kunden dient eine klare Positionierung. Wenn ich in meinem Elevator Pitch sage, dass ich Trainer für souveräne Stimme und Körpersprache bin, ist es leichter sich vorzustellen, was ich mache, als wenn ich sage, dass ich Kommunikationstrainer bin.

#### Be different or die!

Aus eigener Erfahrung kann ich sagen, dass sich die eigene Positionierung nicht ohne Weiteres aus dem Ärmel schütteln lässt. Sich zu positionieren heißt immer auch, Möglichkeiten mutig auszusortieren und innerlich loszulassen. Als „Männercoach“ verzichte ich sozusagen auf die Hälfte meiner potenziellen Kundschaft. Aber die Praxis zeigt, dass auch Kunden kommen, die nicht zur primären Zielgruppe gehören. Wer hingegen betont, dass er als Coach und Trainer mit *jedem* arbeitet, kommuniziert unterschwellig: „Everybody's Darling is Everybody's Depp“. Und von einem Deppen mag sich niemand beraten lassen.



Wer weiß, wer er ist und wie er sich positioniert, hat die Basis dafür geschaffen zu klären, **was ihn unterscheidet** von anderen. Hier geht es um das sogenannte USP: Unique Selling Proposition. Die Frage lautet dabei nicht, was ich allein und niemand anderes im Markt zu bieten habe. Der Punkt ist: Was tue ich *anders* als andere. „Be different or die“, lautet eine einschlägige Redensart, die die Bedeutsamkeit von Alleinstellungsmerkmalen betont, und es gibt auch hier zahlreiche Ansatzpunkte.

In meinem Fall hebe ich hervor, dass ich ganz unterschiedliche Erfahrungen und Kompetenzen verbinde, von denen meine Kunden im Sprech- und Körpersprachetraining profitieren: Ich war Schauspieler und Regisseur, ich bin NLP-Trainer, habe eine professionelle Performance-Ausbildung genossen und stehe neben meiner Arbeit als Coach und Speaker mit einem Rezitationsprogramm für Lyrik auf der Bühne. Mit dieser Kombination unterscheidet mich von vielen anderen Coaches mit einem ähnlichen Produkt.

Alleinstellungsmerkmale können auch die Frage beantworten, was mich berechtigt zu tun, was ich tue. Wenn ich sage,

dass ich einer der wenigen Coaches bin, die Hochschulzertifikate in Philosophie und Business Coaching vorweisen können, unterscheidet mich von all denen, die das nicht können. Das heißt nicht, dass ich besser bin als die anderen – es heißt nur, dass ich anders bin. Und genau darum geht es.

Welche **Produkte** ich anbiete, ist meist viel einfacher darzustellen. Hier geht es darum, was jemand *tut*; also um die eigenen Produkte und Dienstleistungen. Und ähnlich wie in den oben dargestellten Aspekten macht jemand umso mehr Eindruck, je genauer und konkreter er in der Beschreibung wird.

### Für wen und: wofür?

Dreh- und Angelpunkt eines jeden Elevator Pitches ist der **Kundennutzen**. Sie können noch so glaubhaft darstellen, was für ein toller Coach Sie sind und wie trennscharf Sie sich von Ihren Kollegen unterscheiden – wenn Sie nicht glaubhaft vermitteln, was jemand davon hat, als Klient zu Ihnen zu kommen, ist alle Mühe vergebens!

Es wäre bestenfalls nett zu versichern, dass ich gut darin bin, Klienten bei der Klärung ihrer Werte zu unterstützen. Stattdessen betone ich, dass Klarheit in Bezug auf die eigenen Werte meine Kunden darin unterstützt, Klarheit und Sicherheit in beruflichen und privaten Entscheidungssituationen zu gewinnen, was wiederum vorteilhaft für deren finanzielle und emotionale Zufriedenheit ist.

Sie müssen also die Frage beantworten: Welche Probleme können Sie besonders gut lösen? Welche Probleme Menschen haben und was Kunden möchten, ergibt sich in aller Regel aus folgenden Bedürfnissen: Menschen möchten Zeit oder Geld sparen, Entlastung erfahren, Sicherheit erlangen, Spaß und Emotionen fühlen, Vereinfachung erreichen.

In allen Elevator Pitches, die ich bisher gehört habe, scheint mir ein klar formulierter Kundennutzen den Ausschlag zu geben, ob sich jemand für den Präsentator interessiert oder nicht: Nur wer wirklich weiß, wie er seinen Kunden dienen kann, wird seine Dienstleistungen dauerhaft für gutes Geld verkaufen.

Aus dem Aspekt des Kundennutzens folgt automatisch die Frage nach der **Zielgruppe**. Wie sieht mein Traumkunde aus? Zu welcher Zielgruppe habe ich eine besondere Nähe? Welche Zielgruppe passt am besten zu meinen Produkten? Wer diese Fragen schlüssig beantworten kann, weiß auch, wen er wo und wie ansprechen kann. Wer seine Zielgruppe(n) definieren kann, verabschiedet sich aus der Beliebbarkeit und wird konkret und greifbar.

### Elevator Pitch mit Fokus auf den Kunden

Guten Tag. Ich bin Werner Weise. Ich bin Coach für berufliche Neuorientierung in der Lebensmitte. Neulich rief mich eine Frau an und sagte: „Herr Weise, ich habe einen guten Job, ungekündigt, das Gehalt ist in Ordnung. Aber ich will das nicht mehr. Ich bin jetzt 42 und irgendwie will ich mehr mit Menschen zu tun haben und auch nicht mehr so viel reisen müssen. Können Sie mir einen Tipp geben, was ich machen könnte?“ Wir trafen uns dreimal zwei Stunden und am Ende hat die Kundin diese Frage für sich geklärt. Und zwar so gut, dass sie drei Monate später tatsächlich ihren Traumjob fand und sich jetzt, wie sie sagt, wie ein völlig neuer Mensch fühlt: zufrieden, motiviert und auch noch gut bezahlt.

Genau darum geht es in meinem Beruf: Ich unterstütze Menschen, ihren inneren Kompass wiederzufinden und Sicherheit für anstehende Entscheidungen zu gewinnen. Dazu verbinde ich meinen Abschluss in BWL mit praktischer Berufserfahrung als leitender Personalmanager und einer professionellen Ausbildung als Business Coach. Wenn auch Sie für sich der Meinung sind, das kann nicht alles gewesen sein im Leben, und herausfinden wollen, welchen Traumjob die Welt für Sie bereithält, dann rufen Sie mich an und holen Sie sich Ihr persönliches, kostenloses und unverbindliches Vorgespräch.

Werner Weise, Coach für berufliche Neuorientierung in der Lebensmitte. Damit Träume keine Träume bleiben.

## NLP-Ausbildungen in Bielefeld:

**NLP-Practitioner** ab 21. Sept. 2012

**NLP-Master** ab 14. Sept. 2012

**Coach, DVNLP** ab 02. Okt. 2012

+

**ROMPC®-Ausbildung mit Thomas Weil**  
ab 30. Jan. 2013



**NLP & Coaching Akademie**

**Nikolai Hotzan**

**Böckmannsfeld 2, 33739 Bielefeld**

**Tel: 05206-9551155**

[www.NLP-Zentrum.de](http://www.NLP-Zentrum.de)

## Sommer-Special: NLP-Practitioner in der Toskana

**09.–25. Juli + 30.08.-02.09.2012** in Blfd.



in einfachem Seminarhaus mit eigenem Badesee



Jeder Elevator Pitch endet mit einer **Closure**, d. h. mit einem Abschluss in Form einer Handlungsanweisung: Kaufen Sie mein Buch, rufen Sie mich an, besuchen Sie mich, empfehlen Sie mich weiter. Wer darauf verzichtet, verhält sich wie ein Verkäufer, der alles richtig gemacht hat, aber trotzdem nichts verdient, weil er vergisst, den Sack zuzumachen.

Oft höre ich, dass Handlungsanweisungen doch platt oder arrogant seien. Aber meine persönliche Erfahrung ist, dass die meisten Menschen dankbar sind, wenn sie wissen, was sie tun sollen bzw. tun *können*, um zu bekommen, was man ihnen so begeisternd angeboten hat. Und klar: Der Ton macht die Musik.

Die Reihenfolge der genannten Bestandteile kann variieren, und es macht Spaß verschiedene Strukturen auszuprobieren und auf ihre Wirkung hin zu testen. Um einen überzeugenden Elevator Pitch hinzulegen, ist es darüber hinaus hilfreich, folgende sieben Aspekte zu berücksichtigen:

- Mündlich in Sprech-Sprache formulieren und nicht schriftlich in Schreib-Sprache
- Den Text so lange auswendig lernen, bis man ihn nachts um drei aus dem Schlaf aufschreckend hersagen kann

- Üben, üben, üben – allein, vor Publikum und mit Diktiergerät
- Einfache und bildhafte Sprache statt Fachchinesisch, starke Verben statt Nominalstil
- Hin-Zu- statt Weg-Von-Formulierungen – Möglichkeiten statt Gefahren
- Bewusster Einsatz souveräner Stimme und Körpersprache
- Immer Visitenkarten dabei haben und proaktiv anbieten

Ein professioneller Elevator Pitch ist viel mehr als nur eine Kurzvorstellung der eigenen Person und Produkte. Ein professioneller Elevator Pitch ist das hochdosierte Konzentrat umfassender Überlegungen und Klärungen aller wesentlichen Aspekte, die für Erfolg im Beruf erforderlich sind.



**Harald Berenfänger**, Coach für klare Richtung und für souveränes Auftreten.  
Website: [www.berenfaenger.com](http://www.berenfaenger.com)

# NLP im Neuro-Dschungel



Von Ludger Brüning

Das Präfix Neuro verleiht etlichen Wissenschaften einen Marketingschub, doch es verspricht mehr als es hält. Auf lange Sicht könnte das dem Ansehen des Neurolinguistischen Programmierens schaden.

**N**eurorhetorik, Neuroleadership, Neuromarketing, Neurofinance – das Präfix Neuro ist in, fast schon zu lange für einen Hype. Das hat Rückwirkungen auch auf das Neurolinguistische Programmieren. Denn plötzlich steht es in der Außenwahrnehmung nicht mehr nur als eine effektive Methode mit einem etwas sperrigen Namen da, der dem Uneingeweihten so viel über die Methode verrät wie Transaktionsanalyse, Psych-K, EMDR, The Work und manch andere Methoden-Bezeichnungen auch. Auf einmal ist es Teil eines Begriffs- und Assoziationsfeldes, das zwar partiell positiv wahrgenommen wird, doch zugleich läuft alles andere, was nicht „Neuro-“ im neuen Sinne ist, Gefahr, in diesem Feld verzerrt und verwechselt zu werden.

Wortbildungen mit dem Präfix „Neuro“ sind inflationär. Das macht eine inhaltliche Orientierung nicht gerade einfach: Neuroimaging zum Beispiel ist nicht etwa ein Aspekt des Neuroimaginativen Coachings, sondern ein Verfahren zur Abbildung des Gehirns. Neurolinguistik ist keine Teildisziplin des Neurolinguistischen Programmierens, sondern der Linguistik. Neurokommunikation ist nicht etwa der Oberbegriff zu Neurolinguistik oder Neurorhetorik, sondern eine neue Form der Unternehmenskommunikation. Und Neuroethik ist kein Teil der Neurophilosophie, sondern bezeichnet einen Aspekt von Bio- und Medizinethik.

Gemeinsam ist all diesen Begriffen, dass sie Analogiebildungen sind und eine Nähe zu den Neurowissenschaften herstellen oder behaupten. Damit beziehen sie sich auf eine starke äußere Referenz. Schließlich erforschen die Neurowissenschaften unser Allerheiligstes: die Neuronen, also Nervenzellen, das zentrale Nervensystem und die Funktionsweise unseres Gehirns. Entsprechenden Fragestellungen gehen unter anderem die Neuroanatomie, Neurophysiologie, Neurobiologie, Neurochemie, Neuroendokrinologie, Neuropathologie oder Neurochirurgie nach.

Die Hirnforschung konnte in den letzten Jahrzehnten erhebliche Fortschritte erzielen. Dazu trugen die interdisziplinäre Zusammenarbeit mit anderen Wissenschaften bei sowie neue computergestützte Methoden und apparative Entwicklungen. Damit entfalteten sich neue spezialisierte Disziplinen, die ich oben bereits nannte, hinzuzuzählen wären andere, auch fächerübergreifende, wie die Neuropsychologie oder die Neuropädagogik.

Indem hierbei nicht nur Ergebnisse der Hirnforschung im engeren Sinn, sondern auch Erkenntnisse etwa der Psychologie und anderer Wissenschaften mitberücksichtigt wurden, trat neben die Kernbedeutung – nämlich die Neurone betreffend – eine erweiterte im Sinne von „gehirngerecht“,



# Werden Sie Teil der Veränderung

und abonnieren Sie das Magazin  
Wir – Menschen im Wandel.

**Einfach online bestellen:**  
[www.wir-menschen-im-wandel.de](http://www.wir-menschen-im-wandel.de)

**oder per Telefon / E-Mail:**

Vertrieb, Emmy Loos, 069 584647,  
[vertrieb@wir-menschen-im-wandel.de](mailto:vertrieb@wir-menschen-im-wandel.de)

explizit etwa im Kontext der Neurodidaktik. Diese Zweitbedeutung weckte das Interesse von Praxisbereichen insbesondere in den Umfeldern von Lehre und Wirtschaft, ein Interesse, das durch die suggestive Wirkung von Hirnscans noch gesteigert wird. Auf einmal, so scheint es, könne man dem Gehirn beim Denken zusehen, es vielleicht sogar dechiffrieren, prägen, beeinflussen – was zugleich Befürchtungen im Umfeld von Ethik und Verbraucherschutz nährt und mithin für zusätzliche Aufmerksamkeit sorgt.

Was dabei vergessen, verschwiegen oder verdrängt wird, ist der Umstand, dass sich die Neurowissenschaften, was die Erkenntnisse über die Funktionsweise des Gehirns betrifft, im Bereich der Grundlagenforschung bewegen. Das Gehirn besteht immerhin aus rund 100 Milliarden Nervenzellen, die über geschätzte 100 Billionen Verbindungsstellen miteinander kommunizieren. Grundlegende Erkenntnisse gehen bisher über eine grobe Lokalisierung von Funktionen oder die Bestätigung lang gehegter Annahmen nicht hinaus. Natürlich sind Aussagen über die Plastizität des Gehirns, die prinzipielle Bedeutung von Emotionen oder von angstfreiem Lernen, die Entdeckung der Spiegelneurone oder die Theorie der somatischen Marker auch im NLP-Kontext interessant. Aber es bleibt einfach vieles offen.

Wie und vor allem wie zeitnah wird die Aktivität von Hirnarealen wirklich gemessen und dargestellt? Ab welchem Schwellenwert ist das, was gemessen wird, wirklich von Bedeutung? Wir erinnern uns noch gut an den Scherz des amerikanischen Psychologen und Neurowissenschaftlers Craig Bennett, als er die Gehirnaktivität eines toten Lachses „aufzeichnete“, um auf die Tücken solcher Untersuchungsverfahren hinzuweisen. Was sagt die gleichzeitige Aktivität verschiedener Areale über Koinzidenz, Kausalität, Wirkungsrichtung oder Komplexität der Abläufe aus? Und vor allem: Was hat das, was im Gehirn abläuft, mit unserem Denken, Fühlen und Verhalten zu tun? Mit unserem Leben? Für die Alltagspraxis einzelner Anwendungsfelder lassen sich da zum jetzigen Zeitpunkt nur schwer detaillierte Handlungsanweisungen ableiten.

Wie erklärt sich dann aber die Karriere des Präfixes „Neuro“? Der Erwartungs- und Erfolgsdruck ist groß, der auf Unternehmen und Organisationen, auf Mitarbeitern, Führungskräften und Vertrieblern, auf Lehrern und Dozenten lastet. Es herrscht ein ebenso großer Konkurrenzdruck auf Dienstleistern, also auf Agenturen, Beratern und Trainern bis hin zu Fachverlagen. In einem solchen Klima finden grundlegende Forschungsergebnisse und Modelle, die uns womöglich leichte Lösungen versprechen, eine besondere Aufmerksamkeit. Die Schnittstelle zum Neuro-Hype in den Medien, zu Mitnahmeeffekten und Begriffswirrwarr liegt da, wo langfristige fachinterne Hoffnungen zu realen oder kurzfristig greifbaren Möglichkeiten überhöht werden, die dann als

Handlungsbasis dienen sollen. Eine hirngerechte Präsentation verspricht dann ein passgenaues Vorgehen und ein erfolgreiches Handeln. Dann wird erfolgreiches Lehren, Reden, Führen oder Vermarkten gern schon einmal als Neurodidaktik, -rhetorik, -leadership oder -marketing bezeichnet.

Zum Teil reduziert sich die Bedeutung von „Neuro-“ zu einem reinen Werbe-Attribut. Man könnte auch sagen, „Neuro“ verkürzt sich zu einem Signalwort im Sinne von „neu“. Es schwingt zwar noch eine Bedeutungssuggestion im Sinne von „wissenschaftlich-aktuell“ mit, doch ist der Begriff im Extremfall zu einem plakativen Ausrufungszeichen verkürzt. Die Wortschöpfer könnten also im Einzelfall auch von „Marketing 2.0“ statt von „Neuromarketing“ sprechen. Das verwässert die Bedeutung selbst da, wo die präsentierten Ideen trotz fehlendem oder eher fernem neurowissenschaftlichen Bezug interessant sind. Nur manchmal ist das vermeintlich Neue noch nicht einmal neu, sondern nur ein schnell und oberflächlich geschriebenes Buch oder Konzept.

Längst hat der Hype seine eigene Dynamik entwickelt, ist der Modebegriff zu einer Selbstvermarktungsplattform geworden. Während die einen auf aktuell noch begrenzte Möglichkeiten hinweisen, Kritiker suggestive Versprechen, wie gerade beim Neuromarketing nicht unüblich, schon mal als Voodoo-Kult im Sinne von Kaffeesatzleserei bezeichnen, wächst die populärwissenschaftliche Literatur und finden Kongresse zu Neuro-Themen höchst unterschiedlicher Qualität statt. Die Grenzen zwischen Hoffnung, Erwartung, Möglichkeiten und Behauptung zerfließen immer mehr.

Damit rutscht auch NLP ungewollt in mehrdeutige Assoziationsfelder. Begriffe wie Neurodidaktik, -rhetorik, -leadership und andere Ansätze lesen sich auf den ersten Blick ja fast wie abgeleitete Unterbegriffe. Die zusätzliche Aufmerksamkeit oder Bestätigung, die hiervon ausgeht, wird schnell zum Bumerang. Mit NLP hätte man vielleicht manches ähnlich gesehen, die Darstellung hätte aber mehr Substanz gehabt. Ob es nun im Marketing um ein zielgruppenspezifisches, multisensorisches Präsentieren, ob es um Storytelling oder um eine überzeugende Mitarbeiterkommunikation geht, oftmals bleiben die Erkenntnisse und Ratschläge der Neuro-Literatur erstaunlich dünn oder zweifelhaft. So hilfreich im Einzelfall „Neuro-“ als Signalwort scheint, so notwendig erscheint eine klare Abgrenzung, um nicht selbst in den Verruf der „heißen Stricknadel“ zu geraten.



**Dr. Ludger Brüning**, NLP-Lehrtrainer und -Coach (DVNLP), Management-Trainer und Lehrbeauftragter für Coaching.



# Der Alm-Öhi lacht zurück

Von Mathias Maul

Mein schlimmstes Erlebnis als Speaker möge ich doch bitte schildern, für eine Rubrik in der K&S, bat mich die Redaktion. Vor meiner Zusage brauchte ich einen Tag Bedenkzeit: Nicht etwa, weil mir kein Erlebnis einfiel, sondern weil ich nur ein einziges auswählen durfte. Ich entschied mich für die größte Problem-Perle der letzten Jahre:

Ein lieber Kollege fragte mich, ob ich denn Lust hätte, vor einem erlesenen Publikum zu sprechen. „Was ist denn erlesen?“, fragte ich, und mit viel Tamtam malte er mir aus, welche tolle Zuhörer auf mich warten, allesamt hochvernetzte und total spannende Businessleute! Mindestens 50! Viele potenzielle Kunden!!! Und sie würden sich *ganz bestimmt* für meinen Vortrag interessieren! Spätestens bei der deutlichen Betonung auf *ganz bestimmt* hätte ich hellhörig werden müssen. Stattdessen wurde ich hellhörig, als er sagte: Der Vortrag muss auf Englisch sein.

Kleiner Rückblick: Die ersten 20 Jahre meines Lebens begleitete mich auf Schritt und Tritt ein fieser Geselle, der mich mal mehr, mal weniger stottern ließ. Meist – leider – mehr. Referate in der Schule und später an der Universität unterschieden sich nur durch das Stockwerk der Hölle, in der ich mich wähnte; umso größer die Erleichterung, als ich dann damit „durch“ war und endlich flüssig und mit großem Spaß zu sprechen gelernt hatte. Ein kleiner Haken jedoch blieb: In Fremdsprachen schlich sich der Stottotterer zwischendurch wieder ein, vor allem in meinem hochgeliebten Englisch. Und das piesackte mich, denn ich wusste ja: Es geht auch anders, eigentlich. Also, ja, natürlich! Ich sagte dem Kollegen zu, immer schön mit dem Kopf gegen die dickstmögliche Wand, denn welche Gelegenheit könnte besser sein, den letzten Stotterer loszuwerden, als diese? Das zwischen den Zeilen durchklingende „ganz bestimmt“? Das war in meinem mentalen Siphon gelandet.

Nun, Wochen später stehe ich vor einem beeindruckenden Haus und fahre im gläsernen Fahrstuhl viele Stockwerke nach oben. Die Stadt glitzert, alle meine Sinne sind angeschaltet in freudiger Erwartung auf die Zuhörer und ich strotze vor Willen, diesen Vortrag zum ersten zu machen, der

auch auf Englisch ebenso fließend & spaßig rüberkommt wie alle anderen, die ich seit dem Stotterstopp auf Deutsch gehalten hatte. Piece of cake. Oben angekommen wünsche ich, der Fahrstuhl stürzt sofort nach unten. Die mindestens 50 hochvernetzten potenziellen Businessleute zeigen sich als Grüppchen aus dem Büro gestolperter Menschen, vermutlich schon das dritte Bier schlürfend. Der zugesagte Seminarraum ist mutiert zur schummrigen Hotelbar, die Leinwand für den nicht vorhandenen Projektor hat sich aufgelöst, genau wie die Tinte in den Flipchartstiften. Ich beginne, aber: Rapport scheint unmöglich. Wieso hören sie nicht zu, wieso reagiert keiner, wieso springt der Funke nicht über? Ich höre mich selbst reden. Roboter-Modus. Natürlich hatte es knifflige Gruppen gegeben, zerfressen von Kritik und Konflikt, aber das war immer: Piece of cake. Ein uninteressiertes Publikum, das ist mir neu. Wieso sollten die überhaupt kommen, wenn sie gar nicht hören wollen? – Dann fällt der Groschen. Ich bin Lückenfüller. Für eine Weihnachtsparty.

Meine Sprache? Oh, die ist flüssig wie ein Bergbach in den Highlands, alles paletti, thankyouverymuch.

So plätscherte der Vortrag dahin, irgendwie, immer weiter, hinein ins Meer der Langweile. Am Ende endlich leuchteten die Augen der Zuhörer, denn der Veranstalter kündigte – endlich! – das an, worauf alle gewartet hatten: Die Feier. Die Vortragsgruppe trat von der Bühne, der Nikolaus trat auf. Echt wahr. Der Glasaufzug rettete mich. Unten angekommen verließ ich das Haus, lief ein paar Schritte außer Hörweite und lachte so laut wie schon lange nicht mehr, etwa wie Heidi, die dem Alm-Öhi in die Arme rennt. Das allerletzte Stotterchen war weg, ein für alle Mal, und ich dankte dem Publikum (in Abwesenheit), dass es meinen bislang schlechtesten Vortrag über sich hatte ergehen lassen.



**Mathias Maul**, Linguist, Informatiker, Experte für Nischen- und Online-Marketing. Begleitmaterial finden Sie unter [www.maulco.de/ks2011](http://www.maulco.de/ks2011)

# Altern als Potenzial

Von Constantin Sander

Eine Gesellschaft, die Menschen Entwicklungsmöglichkeiten vorenthält, nur weil sie schon Rentner sind, vergeudet wahre Schätze.



Der Mann ist 93 Jahre alt, sitzt im Rollstuhl, raucht gern und weiß eine Menge über die Welt zu erzählen. Die Jahre haben an seinem Körper gezehrt, aber sein Verstand ist klar, seine Stimme fest und seine Gedanken messerscharf. Er liest täglich mehrere Zeitungen. Wird er um Rat gefragt, weiß er meist eine kluge Antwort zu geben. Nein, die Rede ist nicht von Altkanzler Schmidt. Die Rede ist von Heinz Klemm. Der lebt in einer Seniorenresidenz irgendwo im Norden Deutschlands. Ihn fragt sehr selten jemand um Rat.

Würde er in Indien, in Indonesien oder im Kongo leben, wäre sein Rat geschätzt. Heinz Klemm würde vielleicht im Ältestenrat seines Ortes wirken und Hochachtung genießen. Warum nicht in unserer so hoch entwickelten westlichen Kultur? Warum zählen bei uns ältere Menschen zu Auslaufmodellen des „Human Capital“? Vielleicht weil wir glauben, dass Jugend und Leistungsfähigkeit Synonyme sind.

---

Dazu diese Anekdote: Als ich, damals 30-jährig, vor vielen Jahren in Norwegen beim Birkebeinerlauf, einem Ski-Marathon über 56 Kilometer, teilnahm, überholte ich mit einer Laufgruppe eine ältere Dame, etwa 70-jährig. Die holte uns später ganz entspannt lächelnd ein – während wir Pause machten. Das ging so etwa dreimal. Ins Ziel kamen wir gemeinsam. Und ein Bekannter, Leichtathlet, Sportstudent, gut trainiert, hätte bei diesem Lauf beinahe eine Medaille gewonnen – in der Gruppe der über 70-Jährigen. Er war erst 25!

## Only the good die young

Das maximale biologische Lebensalter des Menschen liegt bei etwa 120 Jahren. Es sind kaum Fälle von Menschen nachgewiesen, die älter wurden. Die bislang älteste Frau der Welt, die Französin Jeanne Louise Calment, fing mit 85 Jahren das Fechten an, mit Hundert fuhr sie noch immer Fahrrad und erst mit 115 Jahren gab sie das Rauchen auf. Sie selbst meinte, dass ihr wohl der Genuss von Olivenöl, Knoblauch und Portwein das hohe Alter beschert hätte. Natürlich: Das scheint allen Erfahrungen und Annahmen über das Alter zu widersprechen, doch es zeigt, dass wir auch steuern können, wie alt wir werden.

Jimi Hendrix starb mit 28, Mozart schaffte es immerhin bis zum 35. Lebensjahr. The good ones die young. Ist Alter eine Last, so etwas wie eine Krankheit, ein notwendiges Übel, das wir am Ende tapfer erdulden müssen? Womöglich geht es weniger darum, wie alt wir werden, sondern vielmehr darum, wie wir alt werden.

Vor etwa einer Generation noch hat sich diese Frage für den Durchschnitt der Bevölkerung gar nicht gestellt. Der Lebensabend war kurz. Männer überlebten ihre Pensionierung meist nur um wenige Jahre. Das hat sich geändert. Heute haben Männer gute Chancen das 80. Lebensjahr zu erreichen, Frauen sogar das 85. Tendenz steigend. Dazu kommt: Menschen sind heute meist viel fitter im Alter und aktiver, als es die Alten früher waren. Prognosen gehen davon aus, dass sich in Deutschland die Zahl der über 80-Jährigen von derzeit vier Millionen auf zehn Millionen im Jahr 2050 erhöhen wird. Und wir diskutieren, ob wir die Rente mit 67 wirklich haben wollen.

Die demografische Entwicklung wird uns dazu zwingen, alte Glaubenssätze zum Alter über Bord zu werfen. Sie stimmen eh nicht mehr. Hirnforscher werden inzwischen nicht müde darauf hinzuweisen, dass Menschen nicht nur lebenslang lernen können, sondern dies bis ins hohe Alter auch tun.

Die Reifung unseres Gehirns ist zwar mit der Pubertät abgeschlossen, aber Lernen ist eine der Grundfunktionen des menschlichen Gehirns, die bis zum Tod erhalten bleibt. Un-

ser Gehirn macht nichts lieber als zu lernen und es kann auch gar nicht anders, wie der Neurowissenschaftler Manfred Spitzer sagt (Spitzer 2007). Entscheidend ist dabei allerdings, wie wir unser Gehirn nutzen. Denn was wir tun, und zwar regelmäßig über Jahre und Jahrzehnte tun, das prägt unser Gehirn. Lernen bedeutet, durch einen Dschungel erst Trampelpfade zu treten und daraus Wege zu bauen. Und wenn wir etwas besonders gut können, dann werden aus den Wegen neuronale Autobahnen. Das hat Folgen.

Wer jahrzehntlang tagsüber am Fließband gestanden und abends bis zum Abwinken vor dem Fernseher gesessen hat, wird sich im Alter schwertun, Habermas zu studieren. Wer allerdings die Chance genutzt hat, sein Gehirn vielfältig zu gebrauchen, dem stehen auch im Alter noch reichlich mentale Optionen offen. Helmut Schmidt ist ein lebendes Beispiel dafür. Die Verknüpfungsmöglichkeiten der rund hundert Milliarden Nervenzellen in unserem Gehirn sind unermesslich. Theoretisch sind es mehr Kombinationsmöglichkeiten als Atome im Universum existieren. Und so ist unser Denkorgan auch niemals „voll“. Im Gegenteil: Je mehr wir wissen und können, umso mehr neue Möglichkeiten eröffnen sich uns. Auch daher ist eines der Grundziele lösungsorientierter Arbeit, die Zahl der Variablen in Veränderungsprozessen zu erhöhen.

## Ein Universum an Erfahrung

Wer sein Gehirn vielfältig nutzt, wer sich oft neuen Herausforderungen stellt, der bleibt im Alter noch lernfähig. Eine wichtige Rolle spielt dabei der Dopaminstoffwechsel, denn Dopamin begünstigt die Synapsenbildung und das Neuronenwachstum. Dieser oft auch als Glückshormon bezeichnete Botenstoff wird immer dann ausgeschüttet, wenn wir etwas erleben, was besser ist als erwartet. Positive Erfahrungen sind also essenziell für das Lernen. Auch im Alter.

Wir wissen inzwischen, dass nicht allein Vernunft eine Funktion rationalen Denkens ist, sondern auch die Erfahrung, also das, was wir erlebt haben – mit all unseren Sinnen und begleitet von Emotionen. Der Psychologe Julius Kuhl spricht in seinem Persönlichkeitsmodell von unserem Extensionsgedächtnis, das unsere integrierten und meist unbewussten Erfahrungen speichert. Es dient der impliziten Selbstregulation (Kuhl 2001). Und es ist der wahre Schatz, den jede Kultur horten kann: Das Gehirn eines älteren Menschen mit dem Erfahrungsschatz von 60 und mehr Jahren ist ein Universum an Erfahrung. Es wäre eine Vergeudung an Potenzial, es mit 65 oder 67 aufs Altenteil zu verbannen!

Klaus Grawe bezeichnete das Grundbedürfnis nach Selbstwertschutz und Selbstwerterhöhung als typisch menschliches Grundbedürfnis (Grawe 2004). Der Neurobiologe Gerald Hüther sieht im Bedürfnis nach Bindung und in dem Be-

dürfnis, über sich selbst hinauszuwachsen, die Antriebe menschlichen Seins (Hüther 2009). Der in unserer Gesellschaft vorherrschende Umgang mit Älteren ignoriert diese fundamentalen Säulen auf sträfliche Weise. Es wird Zeit, alten Menschen über die Pensionierung hinaus Möglichkeiten zu eröffnen, ein sinnvolles Leben zu führen, an dem sie weiter wachsen, ein Leben, in dem sie als Menschen geachtet und mit ihrer Erfahrung geschätzt werden, in dem sie Freude am Lernen haben und weiter aktiv sein dürfen – gleichviel ob für sich, ihre Familie oder die Gemeinschaft. Kreuzfahrten und Gehirnjogging allein können es nicht sein.

### Eine Frage der Haltung

Wie sehr Haltungen auch unser Verhalten und sogar unsere Physis beeinflussen, haben wissenschaftliche Studien hinlänglich gezeigt. Wer sich selbst mit „Jugend“ assoziiert, fühlt sich nicht nur jünger, sondern hat auch „objektiv“ weniger Altersbeschwerden und sieht jünger aus. Das ist das Fazit eines spannenden Experiments, das die Harvard-Psychologin Ellen Langer Ende der 1970er Jahre unternahm, bei dem sie 70- bis 80-jährige Männer auf eine Zeitreise in die Vergangenheit, zurück in die Zeit ihrer Jugend schickte (siehe KS, Heft 2/2011: „Altern als Mission“, S. 13).

In einem neueren Experiment wurden jüngere Testpersonen gebeten, einen psychologischen Fragebogen zu beantworten. Anschließend bat man sie, den ausgefüllten Bogen im Sekretariat am Ende des Flurs abzugeben. Der Clou des Versuchs war, dass es nicht der Fragebogen war, auf den sich das Interesse der Versuchsleiter richtete, sondern die Zeit, welche die Probanden benötigten, um vom Testraum zum Sekretariat zu gelangen. Eine Hälfte der Testpersonen hatte sich nämlich mit Fragen zu Jugend und Gesundheit beschäftigen dürfen, die andere Hälfte mit Fragen zu Krankheit und Alter. Und siehe da, die erste Gruppe bewältigte den Weg zum Sekretariat signifikant schneller als die zweite Gruppe. Allein der Gedanke an Jugend und Gesundheit scheint zu beflügeln.

Die Yale-Psychologin Becca R. Levy fand in einer Untersuchung heraus, dass Menschen mit einer positiven Selbstwahrnehmung des Alters im Mittel siebeneinhalb Jahre länger lebten als Menschen mit einer weniger positiven Haltung zum Alter. Dieser Befund war weitgehend unabhängig von Geschlecht, sozioökonomischem Status, Einsamkeit und funktioneller Gesundheit. Der Wille zu leben war bei den Probanden eine wichtige Voraussetzung für ein langes Leben (Levy et al. 2002).

All das zeigt uns: Haltungen und innere Bilder sind wichtige Ressourcen für Menschen. Wertschätzung, auch die Wertschätzung des eigenen Ich, ist entscheidend für physische und psychische Gesundheit.

Alter ist nicht nur eine Funktion des biologischen Alters von Menschen. Es ist ein überkommenes Rollenverständnis und das daraus resultierende Selbstverständnis von Älteren, das sie wirklich alt macht. Allein eine Veränderung dieses Rollenverständnisses kann dazu beitragen, dass Menschen sich wieder jünger fühlen als zuvor und auch wieder aktiver werden. In dem Jahr, in dem ich von der Forschung in die Wirtschaft wechselte, starb mein Vater – mit 72 Jahren. Erst mit seinem Tod wurde mir klar, wie wenig mir von seinem Erfahrungsschatz aus drei Jahrzehnten Selbstständigkeit teilhaftig wurde. Was vor allem schmerzte war, dass ich ihm damit vermutlich auch einen Teil an Wertschätzung vorenthalten hatte.

Ältere Menschen bereichern jede Gesellschaft. Es ist auch eine Aufgabe von Beratung und Coaching, Menschen dabei zu unterstützen, veraltete Glaubenssätze über das Alter aufzulösen. Es ist daher aus meiner Sicht notwendig, erfahrene Menschen mehr als bisher in die Beratungsarbeit zu integrieren. Statt ihre Fachleute in Rente zu schicken, könnten Unternehmen sie zu Beratern qualifizieren lassen. Als Elder Coaches könnten sie die große Schar von Jung-Dynamikern aus den großen Beratungsfirmen unterstützen und deren Arbeit profilieren. Gerade im Beratungsbereich speist sich Können maßgeblich aus Erfahrung, nicht nur aus Wissen. Reiche Lebenserfahrung ist wahrscheinlich eine der wichtigsten Quellen mentaler Kompetenzen, die Menschen je erlangen können. Wir sollten sie verstärkt nutzen.

#### Literatur:

- Grawe, Klaus (2004): Neuropsychotherapie. Göttingen: Hogrefe  
 Hüther, Gerald (2009): Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn. 8. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht  
 Kuhl, Julius (2001): Motivation und Persönlichkeit. Interaktionen psychischer Systeme. Göttingen: Hogrefe  
 Langer, Ellen J. (2011): Die Uhr zurückdrehen? Gesund alt werden durch die heilsame Wirkung der Aufmerksamkeit. Paderborn: Junfermann  
 Levy, Becca R.; Slade, Martin D.; Kunkel, Suzanne R.; Kasl, Stanislav V. (2002): Longevity Increased by Positive Self-Perceptions of Aging. In: Journal of Personality and Social Psychology (83), S. 261–270  
 Spitzer, Manfred (2007): Lernen. Gehirnforschung und die Schule des Lebens. Berlin: Spektrum Akademischer Verlag



**Dr. Constantin Sander** ist Business-Coach in Regensburg und Autor von „Change! Bewegung im Kopf“ (32012, BusinessVillage)



## Basics und Hilfen für Trainer und Coaches

Von der Anerkennung oder Kritik über das Jahresgespräch bis zur Kündigung: Saul bietet 13 konkrete Phasenkonzepte für Mitarbeitergespräche und gibt Ihnen bewährte Techniken und Empfehlungen auf dem aktuellen Stand der Führungsforschung an die Hand.

Sie können das Buch an einem Stück durchlesen oder als Nachschlagewerk benutzen. Auch Trainer können es in ihren Trainings einsetzen.

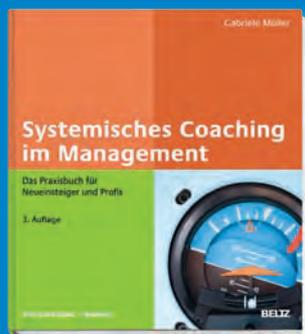


2012. 252 Seiten. Gebunden.  
€ 34,95 D  
ISBN 978-3-407-36503-3

Dieses Praxisbuch bietet Informationen und Materialien für alle Phasen des Coachingprozesses:

- Von der Akquisition und Auftragsklärung über
  - systemische Coaching- und Interventionsmethoden bis zur
  - Beendigung des Coachings.
- Auch erfahrene Coaches finden hier zahlreiche innovative Ideen und Anregungen.

»Attraktiver Appetitanreger zum Thema Coaching.« Training aktuell



3., überarb. u. erweiterte Aufl. 2012.  
176 Seiten. Gebunden.  
€ 29,95 D  
ISBN 978-3-407-36515-6

Dieser Leitfaden bringt Sie in zehn Schritten zu persönlicher Resilienz. Sie lernen, rechtzeitig Symptomen der Erschöpfung auf den Grund zu gehen, Handlungsspielräume zu erkennen und Resilienz gezielt zu trainieren.

Mit diesem Training werden Sie mit hochkomplexen Alltagsbedingungen, privat wie beruflich, souverän umgehen können.



2012. 142 Seiten. Broschiert.  
€ 19,95 D  
ISBN 978-3-407-36511-8

Jetzt gratis bestellen.

»Coaching, Training und Karriere«

Katalog zur Weiterbildung  
Best.-Nr.: 951710

Inhalt:

- Train the Trainer
- Coaching und Beratung
- Vortrag und Präsentation
- Führungskräfte-Training

Bestellen Sie jetzt »Coaching, Training und Karriere« und erhalten Sie als Geschenk eine Ausgabe der Zeitschrift Psychologie Heute zum Thema »Öfter mal Nein sagen – Prophylaxe gegen Burnout«.

Jetzt kostenlos anfordern:  
per E-Mail: [bestellung@beltz.de](mailto:bestellung@beltz.de)  
oder Telefon: 0 81 91 / 9 70 00-622



Ihr Geschenk

# Vorsicht: Veränderung!

Von Thierry Ball



Am Steuer im Bus des eigenen Lebens – Selbstverantwortung als wesentliches Element in Coaching und Personalentwicklung.

**G**eht es Ihnen auch so? Sie lassen sich durch das Verhalten eines Menschen ärgern oder werden traurig, wenn Sie jemand enttäuscht? Sie reagieren wütend, wenn im Straßenverkehr der Fahrer vor Ihnen „falsch“ fährt? Oder die Party des Gartennachbarn zeitlich und akustisch ausuffert? Ganz zu schweigen vom Chef in der Firma mit seinen ewigen Forderungen, von nervenden Kollegen und der miesen Stimmung im Team. Das Leben könnte so schön sein, wenn diese Menschen nicht wären, zumindest nicht im eigenen Umfeld. Und die Frage liegt nahe: Warum muss gerade mir das passieren? Was kann ich gegen die Störer unternehmen? Wie fühle ich mich nicht mehr unterlegen oder gar ohnmächtig?

Wir sind schnell dabei, andere zu beschuldigen, und geben damit die Verantwortung für unser Fühlen und Denken an andere ab. Und da wir am anderen nichts ändern können, fühlen wir uns schnell klein und ohnmächtig. Tatsache ist: Stört uns ein Verhalten an anderen Menschen, hat es zunächst etwas mit uns zu tun. Unser Gegenüber berührt durch sein Verhalten einen wunden Punkt, ein eigenes offenes, noch ungeklärtes Thema in uns. Die Situation zu ändern heißt, uns zu ändern, und dies bedeutet wiederum, uns diesen wunden Punkt anzuschauen und unser eigenes Thema zu klären. Diese Einstellung und Sicht bedeutet, Ver-

antwortung dafür zu übernehmen, was ich wahrnehme und welche Bedeutung ich dem gebe, das ich wahrnehme. Es kann mich nur jemand ärgern, wenn ich mich in meiner Wahrnehmung dieses anderen dafür entscheide, mich ärgern zu lassen.

Was hat das, was mich an anderen stört, mit mir zu tun? Wer hat das Problem und wo ist es entstanden – beim Gegenüber oder bei mir? Was kann ich für mich in der Wahrnehmung verändern, damit sich etwas im Außen ändert? Habe ich hierbei eine Chance? Das eigene Verhalten an diesem Punkt zu ändern, ist anspruchsvoll und anstrengend zugleich.

In langjähriger systemischer Arbeit als Coach und Berater entwickelte ich ein Konzept, das Menschen in Veränderungsprozessen rasch an jene Themen bringt, die ihnen unter den Nägeln brennen. Es ist für Einzelcoachings ebenso geeignet wie in der Teamentwicklung. Als selfment-Konzept, wie ich es nenne, umfasst es im Wesentlichen vier Schritte, die vom Coach begleitet werden. Dabei nutze ich für das eigene Leben und Erleben die Metapher vom Bus. Wer sitzt am Steuer und lenkt ihn? Wir sitzen zwar drin in unserem Lebensbus, doch wir erleben oft, dass andere den Bus fahren. Eben dann, wenn wir anderen „Schuld“ für das eigene Erleben geben und ihnen die Verantwortung überlassen.

## Vier Haltestellen

Zunächst geht es im ersten Schritt, gewissermaßen der ersten Haltestelle des Lebensbusses, nennen wir sie *Bewusstheit*, darum, uns der Verantwortung des eigenen Erlebens bewusst zu werden. Im Coaching oder in einem Workshop innerhalb eines Unternehmens gilt es, Coachees und Teilnehmern die eigenen Kompetenzen bewusst zu machen. Und auch den eigenen Anteil an dem, was sie selbst als Problem, Hürde, Zwickmühle oder Konflikt bezeichnen.

Da geht es u. a. um folgende Fragen:

- Wer bist du, wenn du X/Y wahrnimmst?
- Was ist dir wichtig, damit ein Problem entsteht und das Problem ein Problem bleibt?
- Wie kannst du für dein Problem und seine Lösung Verantwortung übernehmen?
- Was ist dein Thema daran, wenn dich etwas Bestimmtes am anderen stört?
- Wie machst du es, damit dich andere verletzen oder ärgern?

In dieser Phase wird für den Coachee bereits deutlich werden, inwieweit er bereit ist, einen nächsten Schritt zu gehen, und zwar den Schritt in die Entwicklung alternativer Möglichkeiten in seinem Erleben. An der Haltestelle *Entwicklung* geht es im zweiten Schritt darum, vorhandene Ressourcen bewusst zu machen und zu nutzen. Es geht also nicht darum, ein neues Verhalten zu erzeugen oder auszuprobieren.

## Meta-Übung: Entschleunigung zwischen Reiz und Reaktion

In der persönlichen Entwicklung spielt der *Prozess der Entdeckung* eine große Rolle. Die Lust am Leben und an der Arbeit entsteht, wenn Sie sich wieder über neue Entdeckungen freuen können. Meisterschaft wächst durch Tun und Üben. Die Aufmerksamkeit richtet sich ganz auf das *Wie*, gewissermaßen das *Ent-Decken*. Dies zu befördern hilft die Verlangsamung, eine Entschleunigung der eigenen Reaktion auf empfangene Reize. Dabei können folgende Beobachtungsfragen helfen:

Wie tue ich etwas genau?

Wie tut ein anderer Mensch etwas genau?

Was bewegt mich zu einer bestimmten Handlung?

Was erkenne ich bei einem anderen Menschen als Beweggrund für eine bestimmte Handlung?

Wie nutze ich bewusst meine eigenen Ressourcen, Potenziale und Fähigkeiten?

Was beobachte ich, wie andere ihre Ressourcen, Potenziale und Fähigkeiten nutzen?

Zwischen einem Reiz von außen und der eigenen Reaktion liegen fünf Ressourcen. Es lohnt, sie durch Verlangsamung der Wahrnehmung zu entdecken und zu nutzen. Das erleichtert den Sprung auf die Meta-Ebene.



### 1. Wahrnehmung

Was genau beobachte ich bei mir/bei anderen? Welchen Bezugsrahmen habe ich?

### 2. Emotion

Von welchen Gefühlen lasse ich mich leiten? Wie/wann lasse ich Emotionen zu? Wie reagiere ich, wie reagiert mein Körper darauf? Welche Alternativen kenne ich?

### 3. Strategie

Welche Handlungsstrategie habe ich? Welche Denkstruktur ist erkennbar? Gibt es bestimmte Sprachmuster? Gibt es Wiederholungen?

### 4. Motivation

Was genau treibt mich/den anderen an? Welches Ziel verfolge ich? Wann bin ich motiviert? Was tun andere, damit ich mich motivieren kann?

### 5. Mission

In welchem Kontext steht mein Auftrag/meine Botschaft? Welche Rolle habe ich dabei?

Themen dieser Haltestelle sind:

- Im Hier und Jetzt sein
- Zeit als Konstrukt besser nutzen
- Vertrauen können
- Rollen im eigenen Leben klären
- Fehler, Feedback und Ziele neu erleben

Erst im folgenden Schritt, an der dritten Haltestelle, wird es dem Coachee möglich zu lernen, sich auf eine *Meta-Ebene* zu begeben und Situationen von dort zu beobachten. Wir sprechen im Allgemeinen öfter über diese Ebene als wir es glauben. „Ich stand neben mir.“, „Ich brauche jetzt erst einmal einen Abstand.“ oder „Du bist doch verrückt ...“ sind alltägliche Umschreibungen der Meta-Position. Sie geben Aufschluss, dass wir ganz unbewusst auf eine andere Wahrnehmungsebene gelangen, um von dort aus eine Alternative für unser Verhalten zu finden, das uns und der Situation besser gerecht wird.

Diese Fähigkeit gilt es bewusst zu machen und fortan zu nutzen. Das ist besonders für Menschen in Führungsverantwortung essenziell. Hierfür entwickelte ich 12 Übungen, die das Einnehmen der Meta-Position erleichtern (siehe Kästen auf S. 41<sup>1</sup>).

Der vierte Schritt befasst sich mit dem mentalen Gesundheitsaspekt des Coachees oder Team-Mitarbeiters. Denn das *Gesundheitsmanagement* beschränkt sich nicht auf angemessene Arbeitsplatzbeleuchtung oder den korrekten Abstand des Arbeitsplatzes zum PC-Bildschirm. Ich nutze im Coaching dabei unterschiedliche Schulen, z. B. Möglichkeiten der „neuen Homöopathie“ nach Erich Körbler, von Klopf-Techniken oder des Wasserprägens nach Dr. Emoto.

Um mit Emotionen wie Wut, Ärger, Trauer, Hilflosigkeit, Angst, Scham und Schuld in Balance zu kommen, nutze ich ferner das Emotionscoaching mit wingwave. Denn mit den

ersten drei Schritten haben wir bisher lediglich *über* Emotionen gesprochen und kognitive Strategien entwickelt. An der vierten Haltestelle gilt es, Emotionen als Funktionen des limbischen Systems zu bearbeiten.<sup>2</sup>

Im Coaching spielen Emotionen die eigentliche Rolle. Unbearbeitet werden sie immer wieder neu ausgelöst, auch wenn rational schon längst ein „Plan“ für die eigene Veränderung vorliegt. „Bearbeitung“ heißt hier: emotionale Blockaden im wahrsten Sinne des Wortes zu lösen, indem die Kooperation der rechten und der linken Hirnhälfte stimuliert wird. Wingwave eignet sich für den schnellen Abbau von Leistungsstress ebenso wie zur Steigerung von Selbstbewusstsein, Kreativität und mentaler Fitness.

Das selfment-Konzept führt Menschen in ihre Eigenverantwortung.

Seine Aspekte sind:

- Selbstverantwortung im Denken und Tun innerhalb des Aufgabenbereichs
- Selbstmotivation durch eine veränderte Sicht nach außen
- Fehler- und Feedbackkultur als eigene Entwicklungschance, Verzicht, andere zu bewerten
- Eigenverantwortliches Gesundheitsmanagement
- Fähigkeit der Meta-Kommunikation im Umgang mit sich und anderen.



**Thierry Ball**, systemischer Coach, Mediator, wingwave-Coach und -Ausbilder, Personaltrainer und Sportmental-Coach mit eigenem selfment-Seminarinstitut in Karlsruhe. Website: [www.selfment.com](http://www.selfment.com)

1 Siehe auch Thierry Ball (2011): *Vorsicht Veränderung – Wege zu mehr Selbstverantwortung mit selfment*. Gelnhausen: Wagner

2 Siehe auch „Kommunikation & Seminar“, Heft 5/2011: „Auf der Spur der Emotionen“, S. 8 ff



Annelen Collatz · Rainer Sachse

## Klärungsorientiertes Coaching

2011, 162 Seiten,  
€ 26,95 / CHF 36,90  
■ ISBN 978-3-8017-2391-0  
Ⓜ E-Book € 23,99 / CHF 33,99

Beim klärungsorientierten Coaching werden die bewährten und wirksamen Ansätze der Klärungsorientierten Psychotherapie auf den Bereich des Coachings übertragen und passende Interventionsstrategien abgeleitet. Die Beziehungsgestaltung wird ebenso thematisiert wie die Problemlösung und -definition, die Klärung und Veränderung relevanter Schemata, der Umgang mit Persönlichkeitsstilen und schließlich die Interventionen bei spezifischen Problemstellungen. Der Band liefert ein praktisch erprobtes, transparentes Konzept für den kompletten Coaching-Prozess.



Christopher Rauen

## Coaching

(Reihe: »Praxis der Personalpsychologie«, Band 2)  
2., aktualisierte Auflage 2008,  
VI/103 Seiten, € 24,95 / CHF 35,50  
(Im Reihenabonnement  
€ 19,95 / CHF 28,50)  
■ ISBN 978-3-8017-2137-4  
Ⓜ E-Book € 21,99 / CHF 29,99

Im vorliegenden Band wird der »state of the art« des Coachings übersichtlich und klar gegliedert wiedergegeben. Neben den wesentlichen Faktoren der erfolgreichen Umsetzung von Coaching-Prozessen werden auch die Problembereiche genannt und mögliche Lösungen vorgeschlagen. Das Buch dient als Leitfaden für Praktiker, ohne vereinfachende Patentrezepte zu bemühen. Die dargestellten Modelle und Vorgehensweisen geben praktische und nachvollziehbare Vorgaben, um in individuellen Anforderungssituationen effizient und erfolgreich zu handeln.



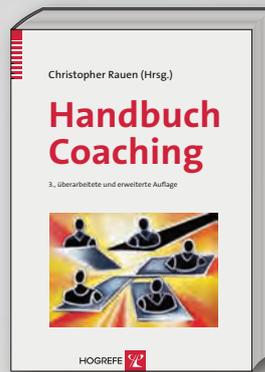
Siegfried Greif

## Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion

*Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings*

(Reihe: »Innovatives Management«, Band 16)  
2008, 389 Seiten, geb.,  
€ 44,95 / CHF 76,-  
■ ISBN 978-3-8017-1983-8  
Ⓜ E-Book € 39,99 / CHF 55,99

Der Band liefert eine umfassende theoretische Fundierung des ergebnisorientierten Coachings von Individuen und Gruppen. Praxisorientiert werden Coachingmethoden und -techniken, Erfolgsfaktoren, Voraussetzungen und Kompetenzen auf Seiten des Coaches und der Klienten sowie Möglichkeiten der empirischen Überprüfung von Coachingprozessen dargestellt.



Christopher Rauen (Hrsg.)

## Handbuch Coaching

(Reihe: »Innovatives Management«, Band 10)  
3., überarbeitete und erweiterte Auflage 2005, 559 Seiten, geb.,  
€ 49,95 / CHF 86,-  
■ ISBN 978-3-8017-1873-2  
Ⓜ E-Book € 42,99 / CHF 59,99

Das Standardwerk bietet einen aktuellen und fundierten Überblick zu den Grundlagen, Konzepten und der Praxis von Coaching. In der Neuauflage werden u.a. ausführlich verschiedene Handlungsfelder aufgezeigt und anhand zahlreicher Beispiele Coaching-Prozesse dargestellt.

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

HOGREFE



Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG

Merkelstraße 3 · 37085 Göttingen · Tel.: (0551) 99950-0 · Fax: -111  
E-Mail: [verlag@hogrefe.de](mailto:verlag@hogrefe.de) · Internet: [www.hogrefe.de](http://www.hogrefe.de)

# Von der Konfrontation zur Kooperation

Von Volker Ribbeck

Optimierung der teamorientierten Zusammenarbeit von Arbeitsgruppen in Seniorenheimen.



**W**as ist Ihr erster, spontaner Gedanke, wenn Sie dieses „Wort hören: Seniorenheim?“ Das fragte ich neulich Beschäftigte eines – Seniorenheims. Und zwar zu Beginn eines Teamtrainings in einer Einrichtung im schönen Nordrhein-Westfalen. Die Assoziationen waren so unterschiedlich wie die 15 Frauen und zwei Männer dieses Altenpflegeteams selbst. Am Ende kristallisierten sich deutlich bestimmte Begriffe heraus: „mein Arbeitgeber“, „zu wenig Zeit“, „Stress“ oder „Streit im Team“. Aufgabe war es, die teamspezifischen Ursachen für den Mangel an Zeit und für die Unzufriedenheit zu erkunden. Und Lösungen für eine optimierte Zusammenarbeit zu finden.

Im Vorfeld zu diesem Training hatten die Teilnehmer einen Fragebogen mit 35 Fragen beantwortet. Ich präsentierte kurz die Ergebnisse. Nur zwei der 17 Teammitglieder konnten der Aussage zustimmen, dass sich jeder im Team für das Gesamtergebnis verantwortlich fühle. Zwei von drei Mitarbeiterinnen empfanden wenig bis kein Wir-Gefühl. Knapp die Hälfte der Teammitglieder fühlte sich nicht oder nicht besonders wertgeschätzt und respektiert. Ein einziger im Team empfand den internen Informationsaustausch, etwa bei Schichtübergaben, als optimal. Und allesamt wünschten sie sich mehr Offenheit und Ehrlichkeit im täglichen Miteinander.

Die Fluktuationsrate in der Gesundheits- und Pflegebranche liegt mit 20 Prozent und mehr wesentlich höher als etwa im gewerblichen Bereich. Das zeigt sich auch an der Zugehörigkeitsdauer der Mitglieder unseres Teams im Seniorenheim, allesamt ausgebildete Altenpfleger, Altenpflegerinnen und Pflegehelferinnen. Drei von ihnen sind bereits über zehn Jahre dabei, zwei Mitarbeiterinnen haben erst vor einigen Monaten ihren Dienst im Team begonnen. Die Zugehörigkeitsdauer der anderen bewegt sich zwischen zwei und acht Jahren.

Mit dem Modell der „Teamuhr“ von Bruce Tuckman<sup>1</sup> lässt sich einfach und klar der „Reifegrad“ eines Teams bestimmen. Demnach durchläuft jedes Team, sofern es nicht völlig autoritär und ohne jeglichen Entwicklungsspielraum geführt wird, vier Entwicklungsphasen. Wird das Team aufgelöst, gibt es auch noch eine fünfte Phase, die Auflösungsphase.

Bruce Tuckman gliedert die Phasen wie folgt:

- Orientierungsphase (Forming)
- Konfrontationsphase (Storming)
- Kooperationsphase (Norming)
- Wachstumsphase (Performing)
- Auflösungsphase (Adjourning)

<sup>1</sup> Tuckman, Bruce W.: Developmental sequences in small groups, Psychological Bulletin, 63, 1965, S. 384-399

In der **Orientierungsphase** kommen die Teammitglieder üblicherweise erstmals in dieser Formation zusammen. Man geht freundlich und höflich miteinander um, lernt sich kennen, „tastet sich ab“, und eine erste Hackordnung entsteht. Meist ist die Teamführung durch Sachgründe vorgegeben.

In der **Konfrontationsphase** entscheidet sich, ob das Team weiterbesteht oder aufgrund unüberwindbarer Konflikte zerfällt. Diese zweite Phase ist die wichtigste und zugleich kritischste. Prägend ist eine Ich-Orientierung, die Teammitglieder stellen sich selbst dar und kämpfen um die informelle Führung. Es kommt zu Machtkämpfen, Meinungen und Gefühle werden offen ausgesprochen.

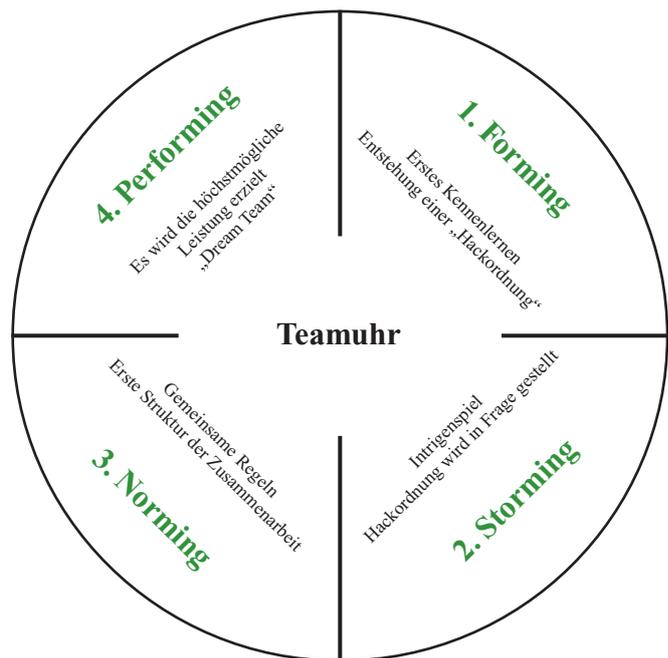
Ein Wir-Gefühl kennzeichnet die **Norming-Phase**, auch Kooperations- und Regelphase genannt. Ideen und Gedanken werden offen und vertrauensvoll ausgetauscht. Die Mitglieder des Teams haben ihre Rolle gefunden und akzeptieren die Rollen der anderen. Teams in dieser Phase geben sich häufig gemeinsame Regeln, die die Zusammenarbeit strukturieren.

In der vierten Phase, der **Wachstums- oder Arbeitsphase**, fließt nun die gesamte Teamenergie in die Bewältigung der Aufgaben. Aufgrund des hohen Gruppenzusammenhalts sind nun auch die viel zitierten Synergieeffekte und Spitzenleistungen möglich.

Nach dieser Einführung sollten die Teilnehmer des Trainings selbst einschätzen, in welcher Phase sie ihr Team sehen. Jeder konnte hinter eine Pinnwand gehen und dort – verdeckt – an der entsprechenden Phase einen Klebepunkt setzen. Als wir die Pinnwand umdrehten, sahen wir folgende Einschätzung: Fünf Teammitglieder sahen sich im Forming, sechs im Storming, vier im Norming, zwei im Performing. Allseits großes Erstaunen. Keiner der Teammitglieder hätte gedacht, dass die Selbsteinschätzung so unterschiedlich ausfallen würde. Warum meinten fünf Pflegerinnen und Pfleger, dass sie sich noch in der Forming-Phase befanden? Und woran machten die beiden Teammitglieder ihre Einschätzung fest, die sich bereits in der Performing-Phase sahen?

In der anschließenden Runde gab es keine Zurückhaltung mehr. Die Frauen und Männer begannen über diese Fragen und ihre Befindlichkeiten im Team zu diskutieren, und zwar *miteinander*, erstmals nach langer Zeit. Jeder wollte seinen Standpunkt erklären und mit Beispielen belegen.

Ein männliches Teammitglied, das seinen Punkt in der Storming-Phase gesetzt hatte, berichtete zum Beispiel von einer Übergabe zur Frühschicht. Er war weit über eine Stunde



Teamuhr nach Bruce Tuckman<sup>2</sup>

nach der vereinbarten Zeit abgelöst worden. In dieser Stunde des Wartens hatte er sich über die Unpünktlichkeit seiner Ablösung so sehr geärgert und aufgeregt, dass er bei ihrem Erscheinen die Übergabe verweigert und lediglich auf die Berichte und Protokolle verwiesen hatte, in denen alle wichtigen Vorfälle der Nacht standen. Nun stellte sich in der Diskussion heraus, dass sich die Frühschicht deshalb verspätet hatte, weil der Bus, mit dem die Kollegin fahren wollte, einen Motorschaden hatte. Aufgrund der hastigen Ablösung waren wichtige Informationen für den Tag verloren gegangen, es hatte eben nicht alles in den Protokollen gestanden. So erwies sich die Frühschicht für die Kollegin als ein sehr schwieriger und stressiger Dienst.

Von anderen kamen weitere Beispiele aus dem Arbeitsalltag. Da brachen sich auch massive Schuldzuweisungen und Rechthaberei Bahn: „Ich habe dir schon hundertmal gesagt, wie der Verband bei Herrn Müller gewechselt werden muss ...“ „Du hast mir gar nichts zu sagen – außerdem muss ich immer hinter dir herräumen, weil du nie deine Sachen wegpäckst.“ Doch die Teammitglieder genossen es zunehmend, auch einfach nur einmal zuhören und nachfragen zu können, und so Missverständnisse und schwelende Konflikte besser nachzuvollziehen oder gar aufzulösen.

Deutlich wurde: Dieses Team befindet sich noch weitestgehend in der Storming-Phase. Im Weiteren überlegten wir gemeinsam und in der Gruppenarbeit, welche Schritte für das Team sinnvoll und notwendig wären, um tatsächlich in die Leistungsphase zu gelangen.

<sup>2</sup> übernommen aus: Sonnenholzer Beratung: Handbuch zur Trainer- und Beraterausbildung, Vers. 27.0

# Zeit für Lob!

Die Zeitschrift für berufstätige Mütter und Väter



4 x im Jahr neu

Zu bestellen unter:  
www.lob-magazin.de



Karriere: Portrait eines familienfreundlichen Unternehmens



Kinder: Die Kinderfrau



Ich: So macht sie das!

Die Fragen lauteten zum Beispiel: „Was würden Sie ändern, wenn Sie es könnten, um in die Leistungsphase zu kommen?“ Die Teammitglieder schrieben ihre Antworten auf Moderatorenkarten und sortierten sie in einer „stillen Phase“, ohne ein Wort miteinander zu sprechen, thematisch zu Clustern. Danach ging es in die Diskussion zu einzelnen „Inseln“, insgesamt fünf, mit den Hauptüberschriften:

**Umgang im Team:** Wir begrüßen uns zum Arbeitsbeginn freundlich. Wir helfen uns gegenseitig bei schwierigen Aufgaben. Wir gehen respektvoll miteinander um.

**Teamführung:** Klare Ansage, klare Aufgabenverteilung. Alle werden fair behandelt. Teamführung geht mit Vorbild voran (Disziplin, etwa Raucherpause und Teambesprechungen betreffend).

**Pflegedienstleitung und Heimleitung:** Bessere Dienstplangestaltung. Lob und Anerkennung für Leistungen (Überstunden!). Zusagen einhalten. Personalsituation verbessern. Besserer Informationsfluss.

**Konflikte und Missverständnisse:** Sofortige Klärung. Lösungsorientiertes Agieren. Eigenen Anteil erkennen.

**Arbeitsabläufe:** Umgehende Information, auch bei Verspätung. Eindeutige und einfache Aufgabenbeschreibungen. Einführung einer Checkliste bei Übergaben.

Schließlich ging es um erste Schritte, mit denen die erarbeiteten Inhalte in alltagstaugliche Praxis umzusetzen sind. Als Ergebnis dieser moderierten Gruppenarbeit wurde ein von allen Beteiligten akzeptierter und unterschriebener Maßnahmenplan verfasst. Zu den Maßnahmen, die z. B. zukünftige Übergaben erleichtern sollen, zählen: die Einführung einer Checkliste für das Übergabeprotokoll; unbedingte Information der Ablösungen, auch bei Verspätung oder Verhinderung; gemeinsame Verpflichtung, erkannte Konflikte oder Missverständnisse sofort zu klären.

Im Rückblick erscheinen mir zwei Punkte besonders wichtig, wenn es darum geht, in Seniorenheimen Teamklima und Arbeitsabläufe zu optimieren. Eine entscheidende Rolle spielt erstens das Selbstverständnis eines Teams, es ist entsprechend zu fördern, dass es sich als Team begreift, weiß wo es steht, und auch danach lebt. Jedes Teammitglied kennt seinen Anteil am Gesamterfolg und ist bereit, Eigenverantwortung zu übernehmen und sich mit vollem Engagement einzubringen.

Der zweite Punkt ist eine achtsame, wertschätzende Teamführung, die sich insbesondere ihrer Vorbildfunktion bewusst ist, der Dreh- und Angelpunkt. Die Teammitglieder in Pflegeeinrichtungen möchten, dass ihre Leistungen ge-

## In idyll. Ambiente auf Ischia Ausbildung zum EMDR-Therapeut/Coach Institut für EMDR und NLP



**17. September bis 23. September 2012**  
**Seminarkosten: 980,- €**  
**Unterkunft mit VP: 65,- € EZ / 60,- € DZ**  
**Anmeldeschluss bis 15. Mai 2012**

**Informationen und Anmeldung unter:**  
**Tel: 07121 677860 Fax: 07121 907749**

[www.institut-emdr.de](http://www.institut-emdr.de)



würdigt und anerkannt werden. Die Komplexität der Führungsaufgabe in Seniorenheimen wird leicht unterschätzt, und auch Führungskräfte bedürfen einer kontinuierlichen Unterstützung von außen und der Weiterbildung. Dafür ist bereits das nächste Projekt geplant.



**Volker Ribbeck** ist Berater, Trainer und Coach mit den Schwerpunkten Kommunikation und Konfliktmanagement, Teamentwicklung und Führungskompetenz.  
Website: [www.volker-ribbeck.de](http://www.volker-ribbeck.de)



## Ins Gesicht geschrieben

Mimische Mikroausdrücke  
in der Veränderungsarbeit mit Menschen –  
Interview mit Henning Olesen.

*Im Herbst haben Sie die praktische Anwendung der „micro-expressions“, unmerklicher mimischer Spuren von Emotionen, erstmals der NLP-Community vorgestellt. Unter den Kommunikations-Profis nimmt das Interesse daran zu. Seit wann arbeiten Sie mit diesen Erkenntnissen?*

**Henning Olesen:** Das Interesse hat auch mich überrascht. Denn die Erkenntnis der „Mikromomente“ des Ausdrucks sind ja nicht neu. Erstmals wurden sie Mitte der Sechzigerjahre in den USA beschrieben, damals ging es um die nonverbale Kommunikation zwischen Psychotherapeut und Patient. Paul Ekman und Wallace Friesen entwickelten dann auf der Basis dieser Erkenntnis eine Methode, FACS<sup>1</sup>, in der Mimik des Gegenübers Grundemotionen wie Angst, Freude oder Ekel zu erkennen, die über alle Kulturen hinweg gleich sind. Ich ließ mich entsprechend ausbilden und arbeite seit 2009 gezielt mit dem facecoaching, und zwar als Methode und Haltung.

*Mit welchem Nutzen?*

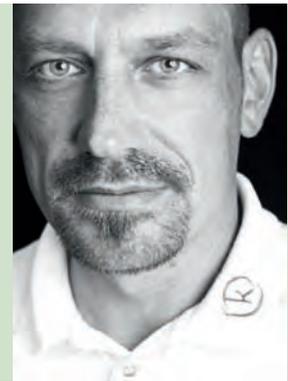
**Olesen:** Mit dem Nutzen, dass ich im Coaching direkt mit den Emotionen des Klienten arbeiten kann. Und zwar mit jenen Emotionen, die ursprünglich hinter seinem Problem oder hinter dem Konflikt stecken. Denn oftmals ist es so, dass ein Klient mit langer Konflikt-Karriere die ursprünglichen Emotionen längst verdrängt hat. Er spricht dann von Ärger, aber sein eigentliches Gefühl ist die Angst. Oder er spricht von Angst und in seinen *microexpressions* erkenne ich Traurigkeit. Die Emotionen können Coach und Klient also gezielter als bisher aufdecken und damit zusammen im kognitiven Teil am Veränderungsprozess weiterarbeiten.

*Ein guter Coach arbeitet im Grunde stets mit Emotionen „hinter den Emotionen“. Das sollte zum Beispiel auch mit EMDR oder mit der Gewaltfreien Kommunikation funktionieren.*

**Olesen:** Richtig. Natürlich sollte ein guter Coach den mentalen Zustand seines Klienten im Blick haben. Doch der zeigt uns nur, dass etwas „beim Klienten abläuft“. Während *microexpressions* uns präzise zeigen, welcher emotionale Prozess in Gang ist. Sie laufen völlig unbewusst ab, und zwar in Sekundenbruchteilen. Ich vereine im facecoaching Elemente anderer Schulen, etwa der Emotionspsychologie, des NLP, der Kinesiologie, der GFK. Die Erkenntnisse der *microexpressions*, für die ich Paul Ekman sehr dankbar bin, sind das zentrale Element. Beides zusammen, mentaler Zustand und der Hinweis auf die ursprüngliche Emotion, hilft mir als Begleiter in der Arbeit mit meinem Klienten. Ich kann mehr beobachten und bin weniger darauf angewiesen zu interpretieren.

<sup>1</sup> FACS = Facial Action Coding System

**Henning Olesen** ist Coach und Kinesiologe mit eigenem Unternehmen. Auf der Grundlage von FACS und EMFACS bildet er facecoaches und balancecoaches aus.



*Wie viele Anbieter von Weiterbildungen in diesem Bereich gibt es in Deutschland?*

**Olesen:** Wenn's um das stupide Lernen der sogenannten *action units* geht, dann können Sie das online bei Ekman ([www.paulekman.com](http://www.paulekman.com)) selbst und in Deutschland auch bei ein, zwei Anbietern üben. Das beschränkt sich auf meist computergestützte Verfahren und erscheint mir wenig nachhaltig. Paul Ekman vergibt nach entsprechenden Onlinekursen und Tests Zertifikate für seine Methoden. Ich selbst habe die Arbeit mit den *microexpressions* bei einem Freund von Paul Ekman, Prof. Dr. Jörg Merten in Saarbrücken, gelernt. Für meine eigene Methode, *facecoaching*, habe ich auf Basis der *microexpressions* eine spezielle Weiterbildung entwickelt. Meine Methode lasse ich gerade in einer begleitenden Studie evaluieren.

*Welche Voraussetzung brauche ich, um mich als Teilnehmerin zu melden?*

**Olesen:** Eine Portion Neugier, Ihre eigenen Themen, Fragen und Ziele. Offenheit und Bereitschaft zu lernen. Das Lernen findet in einer Atmosphäre der Wertschätzung, Selbstverantwortung und Freiwilligkeit und in der Gruppe statt.

*Wer sind Ihre Teilnehmer?*

**Olesen:** Die kommen aus ganz unterschiedlichen Professionen, hauptsächlich jedoch Coaches, Therapeuten, Ärzte, Psychologen und Menschen, die im Security-Bereich arbeiten. Daneben Fachkräfte aus Vertrieb, Personal oder Sozialarbeit. Für die Teilnehmer ist es zuweilen eine richtige Offenbarung, Gefühle nicht gleich bewerten zu müssen, sondern als einen Hinweis zu nehmen und als eine Möglichkeit, mit dem anderen in eine menschliche Verbindung zu kommen.

*Welches Interesse bringt jemand für diese Methodik mit, der aus dem Business-Bereich kommt?*

**Olesen:** Diese Teilnehmer wollen Kommunikation tiefer verstehen. In der Mediation, im Mitarbeitergespräch oder auch im Verkaufsgespräch geht es ihnen letztlich um Klarheit, Bewusstheit und Verständnis für sich selbst und das Gegenüber. Ziel ist der ehrliche Kontakt oder ein echter Konsens. Und nicht etwa ein fauler Kompromiss. Ein *facecoach* in der Mediation zum Beispiel erkennt sehr gut, ob

ein Kompromiss auch emotional „stimmig“ ist oder eher eine rein kognitive Zwischenlösung darstellt.

*Und wenn es Menschen dazu nutzen, ihre Machtposition auszubauen? Kunden über den Tisch zu ziehen, Mitarbeiter zu unterdrücken, Vorgesetzte zu manipulieren?*

**Olesen:** Es ist wie mit dem Brotmesser – nutze ich es zum Brote schmieren oder als Waffe gegen einen Menschen? Die Entscheidung trifft jeder für sich selbst. Und zwar letztlich aufgrund seiner Haltung. Auf diese Haltung lege ich großen Wert, beim Lernen am Bildschirm ist sie nicht überprüfbar. Ich habe mich auch schon von einem Kursteilnehmer getrennt, bei dem ich die notwendige Verantwortung im Umgang mit solchen Methoden vermisste.

*Experten à la Dr. Lightman in der Serie „Lie to me“ mögen das Publikum faszinieren. Mich selbst beschleicht bei der Vorstellung, an so jemanden zu geraten, ein merkwürdiges Gefühl. Können Sie solche Gedanken nachvollziehen?*

**Olesen:** Ja, ich kann den Gedanken nachvollziehen. Manchmal habe ich es an den Elternabenden meiner Kinder erlebt, dass andere Eltern es mieden, mir in die Augen zu schauen, weil sie erfahren hatten, was ich beruflich mache. Erlauben Sie mir eine Gegenfrage: Was ist das für ein merkwürdiges Gefühl, das Sie beschleicht – also welches Gefühl möchte da Würdigung erfahren?

*Die Angst, ausgekundschaftet zu werden. Etwas von mir preiszugeben, das ich nicht preisgeben möchte.*

**Olesen:** Alles, was ich bisher erzählt habe, wäre nicht ehrlich, in einem tiefen Sinne wahr, wenn ich das nicht nachvollziehen könnte. Zu einem wertschätzenden, ehrlichen Kontakt gehört auch Angst, gehört es, Unsicherheit anzunehmen, die einen Menschen beschleicht, wenn es um blinde Flecken geht. Ich nehme diese Angst sehr ernst. Und ich versuche, durch authentisches Auftreten, durch ethisches Handeln, Vertrauen herzustellen. Es sollte übrigens auch Zeiten geben, wo der *facecoach* gar nichts damit „anstellt“. Und da denke ich nicht nur an ein romantisches *Candlelight-Dinner*. Der NLP-Coach „reframed“ auch nicht ständig oder stellt pausenlos *Metamodell-Fragen*. Das würde jede Kommunikation töten.

Interview: Hanne Lenz

# Wie komm' ich rein?

Von Rolf Dindorf

Mit einem guten Einstieg lässt sich ein Seminar mit Erfolg zu Ende führen.



**F**ast alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen haben sich schon im Seminarraum eingefunden. Manche stehen noch unschlüssig herum, suchen nach einem geeigneten Platz. Ein Herr im Businessanzug, wahrscheinlich der Trainer, betritt als Letzter den Raum und schließt die Tür mit einem lauten „Klick“. Jetzt haben alle verstanden: Das Seminar geht los und der Mann im Nadelstreifenanzug ist der Dozent.

Ist dieses fiktive Szenario ein gelungener Start?

Gerade weil es für den ersten Eindruck keine zweite Chance gibt, stellt der Beginn einer Bildungsmaßnahme die Weichen für ihren weiteren Verlauf. Auf beiden Seiten – sowohl bei der Leitung als auch bei den Teilnehmenden – dominieren Gefühle wie Aufregung, Nervosität, Neugier und Interesse. Selbst wenn alle Beteiligten über Inhalte und Ablauf informiert sind und viele von ihnen schon Erfahrung aus früheren Veranstaltungen mitbringen, bleibt die Situation eine Herausforderung. Fehler, die zu diesem Zeitpunkt von der Leitung gemacht werden, ziehen sich im schlimmsten Fall durch den gesamten Lehr-/Lernprozess.

Wie kann ein gelungener Einstieg aussehen? Ein Willkommens-Chart ist im Raum aufgebaut. Poster an den Wänden visualisieren die Themen. Im Hintergrund läuft entspannende Musik. Es gibt im Raum etwas zu entdecken, was die Bewegung fördert und die Kontaktaufnahme unter den Lernenden erleichtert.

Die Seminarleitung begrüßt jeden persönlich. Ihr Ziel ist es, einen kurzen und intensiven Kontakt mit dem Neuankömmling aufzubauen. Sie legt Wert auf Stil und Um-

gangsformen. Der erste Eindruck, den die Trainerin oder der Trainer bei den Teilnehmern hinterlässt, prägt deren weitere Wahrnehmung. Wichtig ist es in dieser Phase auch, das gegenseitige Kennenlernen innerhalb der Gruppe zu fördern. Aus diesem Grund verbirgt sich die Seminarleitung nicht hinter Tisch oder Pult, sondern bewegt sich frei im Raum.

Das Seminar beginnt pünktlich mit der offiziellen Begrüßung. Der Dozent, die Dozentin stellt sich vor und nennt passende Details (beruflicher und durchaus auch persönlicher Art). Zu einem gelingenden Beginn gehören Strukturierungs- und Orientierungsangebote, beispielsweise ein Ablaufplan und Regeln, nach denen sich das Zusammensein gestaltet (Feedback, Handzeichen ja/nein, persönliche Anrede usw.).

Anschließend sollte eine erste Einführung in die Seminarthematik erfolgen. Dazu zählt die Verständigung über Ziele und Inhalte der Veranstaltung. Manche Trainer schließen eine Art Arbeitskontrakt mit der Gruppe: Was passiert zu Beginn? Womit werden wir uns im weiteren Verlauf beschäftigen? Dadurch erlangen die Teilnehmenden Sicherheit in Bezug auf das, was sie erwartet. Möglich ist es auch, Programm, Regeln und Rahmeninformationen zu visualisieren und für alle sichtbar als Flipchart-Blätter an die Wände zu heften.

Ein immer wieder anwendbares Einstiegs-Skript für alle Bildungsveranstaltungen kann es nicht geben. Anfangs-

situationen müssen nicht nur zum Thema, zur Seminarleitung, zum Publikum und zum Profil des Institutes passen, sie sind auch von spontanen Gegebenheiten abhängig und im besten Falle jedes Mal neu zu planen. Jugendliche mit ungünstigen Startvoraussetzungen müssen anders angesprochen werden als Bankmitarbeiter/innen. Hier liegt ein Schwachpunkt vieler Trainings, die eingespulte Anfangssequenzen immer wieder durchspielen.

Im nächsten Schritt geht es darum, gegenseitiges Vertrauen aufzubauen, u. a. durch:

- Anerkennung und Wertschätzung
- Stärkung des Selbstvertrauens und der Erfolgszuversicht der Teilnehmer
- passende Kennenlernmethoden und Kleingruppenarbeit
- die Schaffung von Ritualen, Gesten, Symbolen
- den Aufbau einer konkurrenzfreien Lernatmosphäre

Als kommunikationsförderliche Kennenlernmethode lässt sich unter dem Thema „Landschaften erstellen“ (vgl. Klein, S. 16) schnell etwas vorbereiten. Die Aufgabe besteht darin, dass die Teilnehmer sich zu wechselnden Kleingruppen zusammenfinden. Zu diesem Zweck müssen sie sich immer wieder kurz miteinander austauschen, und zwar zu Vorgaben und Fragen wie:

- „Finden Sie sich bitte nach Herkunfts-Bundesland zusammen!“
- „Bitte gruppieren Sie sich nach Ihrem Fachgebiet/Beruf/Forschungsschwerpunkt.“
- „Alle Personen mit dem gleichen Hobby bilden eine Gruppe.“
- „Alle Hundehalter, alle Katzenhalter, alle Nagetierbesitzer und alle Personen ohne Haustiere sollen sich jeweils zusammenfinden.“

Die Vorgaben sollten unverfänglich sein und Anknüpfungspunkte für Gespräche bieten. Darüber hinaus müssen in der Anfangsphase unbedingt die Erwartungen und Lernziele der Teilnehmenden ermittelt und im weiteren Ablauf berücksichtigt werden. Dadurch wird die aktive Mitwirkung am Seminar gefördert – es stellen sich Interesse und Lernmotivation bei den Beteiligten ein.

Viele Seminarbesucher lassen sich gerne aktivieren, wenn Themen und Situationen aus ihrem (Arbeits-)Alltag oder aktuelle Ereignisse aufgegriffen werden. Denn neben der theoretischen Fundierung der Seminarinhalte geht es für die meisten Anwesenden um den Bezug zu ihrer Praxis. Dazu greift der Trainer exemplarisch das aktuelle Projekt eines Teilnehmers auf.

Der Seminarleitung obliegt es, die ihr Anvertrauten behutsam an die Verantwortung für ihr eigenes Lernen heranzuführen. Daher wechseln sich Phasen des aktiven und passi-

ven Lernens ab. Im Seminar sind die verschiedenen Lernstile und Lerntypen zu beachten und stets möglichst mehrere Sinne anzusprechen.

Die Teilnehmer werden von der Lehrperson partnerschaftlich behandelt – die Kommunikation erfolgt „auf Augenhöhe“. Erfahrungen, Erwartungen, Vorkenntnisse etc. der Gruppenmitglieder fließen in die Konzeption und Durchführung der Veranstaltung ein. Die Teilnehmerorientierung zeigt sich darüber hinaus z. B. dadurch, dass die Lernenden ein Mitspracherecht haben, Inhalt und Ablauf der Veranstaltung zu steuern. Dies motiviert sie auch stärker als sonst, sich aktiv mit den Inhalten auseinanderzusetzen und sich am Seminargeschehen zu beteiligen.

Nach dem Ansatz der emotionalen Didaktik spricht die Trainerin/der Trainer sowohl die rationale als auch die emotionale Seite der Teilnehmer an. Gefühle beeinflussen Lernprozesse: Angenehme Emotionen beschleunigen die Wissensaufnahme, unangenehme wie Versagensangst, Frustration und Langeweile wirken sich hemmend aus. Bei Übungen ist in diesem Zusammenhang auch zu beachten, dass ein Zuviel an körperlicher Nähe – zumal am Anfang, wenn sich die Gruppe noch nicht so gut kennt – sehr belastend wirken kann.

Es erweist sich ohnehin stets als sinnvoll, der Runde den Sinn und Zweck von Methoden und Übungen zu erläutern. So gelingt es häufig, auch skeptische Teilnehmer mit ins Boot zu holen. Lehnt jemand das Mitmachen einer Übung ab, sollte dies akzeptiert werden, auch ohne Angabe von Gründen. Und: Vorsicht vor einem zu hohen Maß an „Beispielung“. Das kann in Albernheit abgleiten. Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen sind kompetente und (berufs-)erfahrene Erwachsene, die so auch von der Seminarleitung wahrgenommen und behandelt werden wollen.

#### Literatur:

- Zamyat M. Klein (42008): Kreative Seminarmethoden. 100 kreative Methoden für erfolgreiche Seminare. Gabal, Bonn  
Bernd Weidenmann (72006): Erfolgreiche Kurse und Seminare. Beltz, Weinheim



**Rolf Dindorf**, Betriebswirt, Politikwissenschaftler, arbeitet als selbstständiger Trainer und Berater im Bereich Kommunikation – vom Bewerbungstraining bis zur Konfliktklärung.

# Üben, üben, üben

Von Al Weckert

Trainingsbücher für  
Gewaltfreie Kommunikation.

**D**as Gehirn hat einen schwachen Akku. Menschen können ungefähr 25 Minuten lang voll konzentriert zuhören, danach sinkt die Aufmerksamkeit. In meinen Ausbildungen und Trainings für Mediation und Gewaltfreie Kommunikation (GFK) habe ich deshalb Frontalunterricht und langwierige Diskussionen abgeschafft. Heute lautet meine Devise: Auf einen knackigen Theorie-Impuls folgt unmittelbar Selbsterfahrung. Die Kraft der Empathie überträgt sich am nachhaltigsten durch eigenes Erleben.

Dadurch sparen alle Beteiligten viel Zeit. Die Moderation verkürzt sich, der Groschen fällt früher und der Aha-Effekt ist üblicherweise so intensiv, dass sich die meisten Nachfragen erübrigen. Die Teilnehmer staunen, wie schnell der Tag verfliegt. Nebenbei bearbeiten sie zahllose eigene Anliegen und kommen in einen intensiven Kontakt mit der Gruppe. Auf diese Weise kann Lernen intensiv und kurzweilig zugleich sein. Das Gehirn sagt danke!

Auf der ganzen Welt verfolgen GFK-Trainer das Ziel, Menschen für die Haltung der Einfühlung zu begeistern. Einige unter ihnen schreiben ihre Erfahrungen aus Workshops und Übungsgruppen auf und stellen uns diese Schätze zur Verfügung. Etliche dieser Bücher gibt es leider nur auf Englisch, doch sind sie eine unerschöpfliche Fundgrube. Zum einen für Kollegen, die ihre Seminare erlebnisreicher als bisher gestalten wollen und neuen Erfahrungen gegenüber offen sind. Zum anderen eignen sich die hier besprochenen Bücher auch für Übende, die ohne Trainerbegleitung neue Lernformen ausprobieren wollen. Sie enthalten umfangreiche didaktische Hinweise.

## Das GFK-Tanzparkett

„Das GFK-Tanzparkett“ der englischen Trainerkolleginnen Bridget Belgrave und Gina Lawrie gehört definitiv in jeden gut sortierten Empathie-Bücherschrank. Man kann es auf der Website der Verfasserinnen für eine relativ geringe Gebühr mit allen notwendigen Materialien downloaden und ausdrucken. Es enthält sieben „Tänze“ zu den Themen Selbstempathie, Empathie für andere, Ärger, schwierige

Entscheidungen und zum flüssigen Wechsel zwischen Fremd- und Selbstempathie.

Unter einem „Tanz“ verstehen die Verfasserinnen eine Sammlung von fünf bis 13 Karten, die auf den Boden eines Seminarraums gelegt werden und spezifische Anweisungen zu den jeweiligen Themenbereichen enthalten. Übende bewegen sich auf diesen Karten hin und her, was wie ein Tanz anmutet. Die geistige und körperliche Bewegung erzeugt eine beeindruckende Intensität, emotionale Flexibilität und Bewusstseinsentwicklung. Die mir bekannten Übungsgruppen sind vom „GFK-Tanzparkett“ (auch als „Giraffentanzparkett“ bekannt) durchweg begeistert.

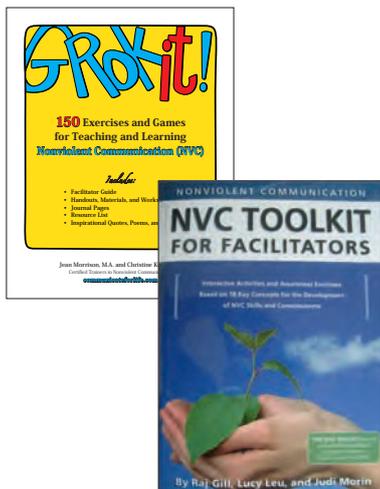
Das Handbuch enthält neben den Übungen Hinweise zum Selbstmanagement und zum Einsatz in GFK-Trainings. Es erklärt Varianten des Gebrauchs und wie man als Trainer oder Lernbegleiter die Tänzer unterstützen kann. Konzept und Inhalt überzeugen auf ganzer Linie als Handbuch für Anfänger und Fortgeschrittene. „Das GFK-Tanzparkett“ gibt es in zahlreichen Übersetzungen, u. a. ins Deutsche.

## „Grok it!“

Das Buch „Grok it!“ der amerikanischen Kolleginnen Jean Morrison und Christine King gibt es nicht in deutscher Sprache. Es lässt sich auf der Website der Verfasserinnen bestellen. Das Konzept überzeugt mich total. Es enthält alle Zutaten, die ein gutes Seminar-Handbuch ausmachen: Tipps und Tricks aus jahrzehntelanger Trainingsarbeit, Übungen und Ablaufpläne für Seminare, Spiele und Aktivierungen, Arbeitsblatt-Vorlagen und vielfältige unterschiedliche Materialien.

Das Ganze wird aus den USA, solide verpackt, als Loseblattsammlung mit Deckblatt für Standardordner verschickt. Die Texte sind sprachlich einfach gehalten, Schulenglisch genügt für das Verständnis. Die Arbeitsblätter sind grafisch klar strukturiert und enthalten zahlreiche Bilder, Tabellen und Verzeichnisse.

Ein Buch ist besonders dort spannend, wo es Unerwartetes liefert. „Grok it!“ überrascht mit Anregungen zu der Frage „Wie führe ich ein GFK-Tagebuch“, mit GFK-Körperübungen („Body-NVC“), mit Humor und zahlreichen Zitaten, Gedichten und Geschichten im vorletzten Kapitel des Buches.



**Belgrave, Bridget; Lawrie, Gina:**  
**Das GFK-Tanzparkett.**  
 Bezug über [www.nvcdancefloors.com](http://www.nvcdancefloors.com)

**Morrison, Jean; King, Christine:** **Grok it!**  
 Bezug über [www.communicateforlife.com](http://www.communicateforlife.com)

**Gill, Raj; Leu, Lucy; Morin, Judi:**  
**NVC Toolkit for Facilitators.**  
 Booksurge Llc, Bezug über  
[www.nvctoolkit.org](http://www.nvctoolkit.org) oder Amazon US

**Leu, Lucy (2009):**  
**Gewaltfreie Kommunikation.**  
**Das 13-Wochen-Übungsprogramm.**  
 Paderborn: Junfermann

**Holler, Ingrid (2003/2010):**  
**Trainingsbuch Gewaltfreie Kommunikation.**  
 Paderborn: Junfermann



## NVC Toolkit

Macht es Sinn, noch ein Buch aus den USA zu empfehlen? Aus meiner Sicht schon, denn das „NVC Toolkit for Facilitators“ ist ein solcher Brocken, dass eine Übersetzung ins Deutsche unwahrscheinlich ist. Mit mehr als 500 Seiten im annähernd DIN A4-Format ist das Buch schwer wie ein Zielstein. Die schwerwiegendste Erscheinung seit dem Doppel-Whopper. Den Inhalt sollten sich Trainer für Empathie, Gewaltfreie Kommunikation und Achtsamkeit jedoch nicht entgehen lassen. Hier schreiben Praktiker für Praktiker. Die drei Autorinnen sammelten ihre Trainingserfahrungen in Schulen, Unternehmen und sozialen Organisationen. Ein Schwerpunkt ihrer Tätigkeit ist die Arbeit in Gefängnissen. Entsprechend klar sind die Übungen strukturiert. Sie sollen Menschen in schwierigen Trainingssituationen eine sichere Hilfe bieten.

Das Buch enthält 18 Kapitel und widmet sich herausfordernden Themen wie „Nein-Sagen“ und Konfliktbearbeitung, Ärger und Feiern, Trauern und Vergebung, Rebellion und Unterwerfung. Zu jedem Kapitel gibt es eine Achtsamkeitsübung, GFK-Übungen, Trainingshilfen und Arbeitsblätter. Als Mehrwert enthält das Buch zu jeder Übung die Moderation der Autorinnen zu ihren Seminaren im Wortlaut. Für die Arbeit in Gefängnissen gibt es zusätzliche Übungsvarianten. Zu vielen Übungen finden sich Videos auf der Homepage der Verfasser. Im Buch finden sich die Zugangsdaten, mit deren Hilfe Sie die Video-Tutorials im Internet freischalten können. Ein beeindruckender Service!

## 13-Wochen-Übungsprogramm

Lucy Leu lernte Marshall Rosenberg bei einem Vortrag vor Häftlingen kennen und gründete in den 90er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts das „Freedom Project“, in dem Gefangene zu „Friedensarbeitern“ ausgebildet werden. Ihr „13-Wochen-Übungsprogramm“ begleitet GFK-Übungsgruppen beim Erarbeiten der 13 Kapitel des Buchs „Gewaltfreie Kommunikation“ von Marshall Rosenberg. Es ist

in zwei Teile geteilt. Der erste Teil erläutert, wie man GFK-Übungsgruppen gründet und leitet. Er enthält Vorschläge für Regeln, Feedback-Prozesse, den Umgang mit Konflikten und Rollenspiele.

Der zweite Teil des Buches bietet Übungen zu jedem Einzelkapitel. Die Übungen unterteilen sich in „individuelle Aufgaben“ und „Aufgaben für Übungsgruppen“.

## Trainingsbuch von Ingrid Holler

Das Trainingsbuch von Ingrid Holler lieferte 2003, als sich das Grundlagenbuch von Marshall Rosenberg in einen Bestseller zu verwandeln begann, die ersten Übungsanleitungen für den deutschsprachigen Raum. Auch dieses Buch orientiert sich an der Struktur der Rosenberg-Kapitel. Wie das Buch von Lucy Leu unterscheidet es Übungen für Einzelanwender und Übungen für Gruppen. Bei den individuellen Übungen arbeitet es mit offenen Fragen an die Leser, deren Antworten sich direkt ins Buch schreiben lassen. Dazwischen erzählt Ingrid Holler kleine Geschichten, um die Haltung zu unterstreichen, die sich mit der Aufgabenstellung verbindet.

Wie die Autoren von „Grok it!“ leitet Ingrid Holler die Leser zu einem GFK-Tagebuch an. Sie schlägt vor, wöchentlich ein Kapitel ihres Buches zu bearbeiten und sich zu dem jeweiligen Thema Notizen zu machen. Täglich 15 Minuten Beschäftigung mit dem GFK-Tagebuch entfalten nach Ansicht vieler erfahrener Trainer eine starke Bewusstseinswirkung. In diesem Buch finden Sie einige Ideen dazu.



**Al Weckert** ist Organisationsentwickler, Mediator und GFK-Trainer.  
 Website: [www.empathie.com](http://www.empathie.com)

# Kontinuität und Wandel

Alle Fotos: Junfermann

**Fest verbunden mit Autoren und Lesern:  
Auf seinem Kongress gibt Junfermann  
renommierten Kommunikations-Profis  
eine Bühne und dem Publikum Möglichkeit  
schöner Erkenntnisse.**

Der Junfermann Verlag lud nach Paderborn und über 200 Teilnehmer kamen, um Vorträge und Workshops von 18 Kommunikations-Profis zu erleben, unter ihnen bundesweit und auch international bekannte Referenten und Autoren. Sieben Jahre nach dem letzten Kongress diese Tradition wiederbelebt zu haben, motiviert Verlagsleiter Stephan Dietrich so: Ende 2011 war ein fünfjähriger Prozess abgeschlossen, mit dem der Junfermann Verlag nun vollständig ein Tochterunternehmen von Klett Cotta wurde. Zur selben Zeit ging der langjährige Verleger und Verlagsinhaber,



Mehr als nur  
Smalltalk:  
Verlagsleiter  
Stephan Dietrich  
(links) und  
Autor Al Weckert.

ber, Reinhard Martini, in den Ruhestand. Und vor anderthalb Jahren hatte Gottfried Probst, der über zwei Jahrzehnte das Buchprogramm bestimmt hatte, den Verlag verlassen. Höchste Zeit, Autoren, Händlern und Lesern die Frage zu beantworten, wie es weiter geht mit Junfermann.

Die Antwort, die Stephan Dietrich zur Kongress-Begrüßung gibt, lässt sich in zwei Begriffen zusammenfassen: Kontinuität und Wandel. Wie gewohnt mit Weitsicht und Sensibilität wird das Buchprogramm weitergeführt. Und Junfermann, nach Umsätzen der führende Psychologieverlag in



deutscher Sprache, verbleibt unter gewohntem Label am angestammten Ort. Digitalisierung und virtuelle Vernetzung freilich verändern Vertriebs- und Kommunikationswege tiefgreifend und haben längst begonnen, die Branche auf den Kopf zu stellen. Mit Blick auf die Chancen dieser Entwicklung nutzt Junfermann Internet-Foren, arbeitet verstärkt mit E-Books, plant einen eigenen Blog und die Erneuerung der Website. Und hat die erste GfK-App für das iPhone produziert, erstmals der Öffentlichkeit von ihrem Autor, Al Weckert, auf dem Kongress vorgestellt.

„Wir hören nur noch ‚Krise‘, dauernd geht etwas schief!“ In ihrer Keynote am Freitag bringt uns eine mitreißende Shelle Rose Charvet unter anderem nahe, wie wir trotz Dauerkrise mit Kunden, Kollegen und Ehepartnern in guter Beziehung bleiben. Etwa, indem wir uns die Mühe machen zu erkunden, was unserem Gegenüber wirklich wichtig ist. Wir erkennen es, natürlich, über die Sprache. Ein Kunde zum Beispiel, der in einem Verkaufsgespräch über Wahlmöglichkeiten

und Alternativen spricht, braucht genau dies: Wahlmöglichkeiten und Alternativen. Der ist noch nicht bereit zu kaufen! Kunden, sagt Shelle, sind heute überwiegend wählerisch („optional“) und entscheiden aus dem



Shelle Rose Charvet:  
Wie bleiben wir in  
guter Beziehung?

Bauch heraus („internal“). Für Werbetexter etwa bedeutet das: weg vom bisher üblichen Auffordern und Überreden, hin zum Einladen. Wie das geht, erfährt man übrigens auch im neuen Buch der Autorin: „Oh nein, schon wieder ein Kunde!“

Auch wenn man sprachlich alles richtig macht, kann der Weg zum Kunden schwierig werden. Zum Beispiel beim Online-Marketing, für das Mathias Maul der Experte ist. In seinem Workshop macht er sein Publikum mit Chancen und Hürden dieses Mediums vertraut. Eine Hürde ist die schiere Menge an Information, die im Netz vagabundiert. Bei Twitter zum Beispiel, einem der „sozialen“ Dienste im Internet, setzen Teilnehmer pro Sekunde 5000 Nachrichten in die Welt. Das sind 40 Gigabyte am Tag. Zum Vergleich: Das Online-Lexikon Wikipedia beansprucht komplett 30 Gigabyte. Die Eingabe „Coach in Paderborn“ in die Suchmaschine ergibt übrigens an Ort und Stelle 1,73 Millionen Treffer. Was lehrt uns das? „Sei relevant!“, sagt Mathias Maul und vermittelt seinen Workshop-Teilnehmern, wie sie „relevant“ werden können.

In der Alltagskommunikation fokussieren wir oft auf den Mangel. Wir weisen Schuld zu und klagen an, zuweilen auch uns selbst. Al Weckert zeigt in seinem Workshop, wie wir kommunikativ vom „Mangelland ins Fülleland“ gelangen, und zwar auch dann, wenn starke Emotionen im Spiel sind. Es geschieht mittels Empathie. Geübt wird am eigenen Konflikt. Ein Mann im mittleren Alter regt sich darüber auf, dass seine Kolleginnen immerzu rauchen gehen und er in dieser Zeit die Arbeit für sie mit erledigen muss. Wir lernen, dass mitzuleiden („Ach, du Armer!“), ihm nicht wirklich hilft. Doch in dem Moment, wo wir ihn mit seinem Bedürfnis nach Anerkennung und wertschätzenden Umgang erkennen – und dies auch ansprechen –, findet er sichtbar und hörbar aus seinem Problem-Modus heraus. In dem Moment öffnet sich ein Raum von Möglichkeiten, wie mit einem Konflikt umzugehen ist, lautet die Erkenntnis. Nach Al Weckerts Erfahrung lassen sich 70 bis 80 Prozent aller Konflikte mit solchen Empathie-Prozessen klären.

Lässt sich Charisma lernen? Und ist das überhaupt erstrebenswert? Martina Schmidt-Tanger beantwortet in ihrer Keynote am Samstag beide Fragen mit Ja. Sie zieht das Publikum mit ihrem eigenen Beispiel in den Bann, zeigt wie sich Ausstrahlung, Status und Charisma herstellen lassen und was sie bewirken und leitet neuronale Grundlagen her. Menschen mit hohem Status werden von anderen eher gespiegelt als Menschen mit niedrigem Status. Für Coaches ist das eine wichtige Erkenntnis. Denn seit der Meta-Studie von Klaus Grawe über die Wirksamkeit von Methoden der Veränderungsarbeit wissen wir, dass die wichtigste Variable in der Fähigkeit des Therapeuten, Coachs oder Beraters liegt, Hoffnung auszustrahlen.

Unmöglich lässt sich über alle Referenten berichten. Schon deshalb nicht, weil die Workshops zum großen Teil parallel stattfinden – was Teilnehmer wie Berichterstatter in Entscheidungskonflikte stürzt: Doris Kirch („Stressbewältigung durch Achtsamkeit“) oder Arno Fischbacher („Die Macht der Stimme“)? Ute Simon-Adorf („Burnout erkennen“) oder Beate Brüggemeier („Wertschätzende Kommunikation im Business“)? Sabine Mühlisch („Körpersprache“) oder Martin Weiss („Innere Stimme – Arbeit mit der eigenen Intuition“)? Kirsten Becker bringt mit ihrem Rhythmus-Programm Kongress von Zeit zu Zeit ins Schwingen.



Entspannt und miteinander verbunden: Martina Schmidt-Tanger, Thies Stahl und Altverleger Reinhard Martini

Die größte Resonanz erreichen neben den beiden Hauptreferentinnen, Shelle Rose Charvet und Martina Schmidt-Tanger, laut Feedbackbögen, die von den Teilnehmern fleißig ausgefüllt werden: Cora Besser-Siegmund („wingwave und Organigramm-Coaching für Führungskräfte“) und Thies Stahl („NLP-Interventionen mit Paaren und Teams“). Thies Stahl demonstriert beeindruckend, wie nebensächlich etwa bei der Paarmediation der Inhalt des Konfliktes ist. Stattdessen geht es um den Prozess, um sogenannte kalibrierte Schleifen, gut sichtbar an der Körpersprache, in die sich Paare (ebenso wie Kollegen in einem Team) im Konflikt automatisch begeben. Das Publikum darf die Vorgehensweise von Virginia Satir, der Grande Dame der systemischen Familientherapie, erleben. Und die Weiterentwicklung entsprechender NLP-Formate durch Thies Stahl, und zwar in seiner „Schule des Wünschens“. Aufgelegt zu Anekdoten und in rasantem Tempo erfüllte abschließend und zum guten Ende auch Jens Tomas die Erwartungen seines Publikums.

Am Ende ist es ein Kongress der Begegnungen. Und somit hat er auch die Erwartungen des Veranstalters voll erfüllt. Denn daran hat Verlagsleiter Stephan Dietrich keinen Zweifel gelassen: dass es Junfermann bei aller Verbeugung vor den neuen Möglichkeiten des Internet vor allem um Menschen gehe. Darum, mit ihnen in Kontakt zu bleiben.

*Regine Rachow*

# Raus aus dem Netz der Angst

Pause auf dem Junfermann-Kongress:  
Mit wingwave gegen  
die Spinnenphobie.

Ich bin allein zu Hause. Das heißt: nicht ganz allein, denn in unserem Hausflur sitzen zwei ansehnliche Exemplare der Gattung *Tegenaria atrica*, auch Hauswinkelspinne genannt, an der Wand. Mein Mann ist vor ein paar Minuten zur Arbeit gefahren, unsere Nachbarn sind auch nicht zuhause und ich habe mich im Erdgeschoss verbarrikadiert.



Hingehen und die Achtbeiner nach draußen befördern? Unmöglich. Ein beherzter Schlag mit dem Hauspuschen? Geht auch nicht: Ich müsste viel zu nahe ran, außerdem könnte ich die Spinne verfehlen. Und überhaupt: Ich möchte keine Tiere töten. Ein fieses Gefühl: Ich empfinde Abscheu, Anspannung und bin ständig auf der Hut. Die Spinne könnte plötzlich weg sein und dann ganz woanders auftauchen – im Schlafzimmer zum Beispiel, oder in der Dusche. Und dann? Würde ich mich ausgeliefert fühlen und vollkommen kopflos reagieren. Wenn sie auf mich zuliefe, mich berührte ...

Ja, es geht um eine Spinne. Ja, die tut nix. Sie ist nicht einmal giftig. Wahrscheinlich hat sie mehr Angst vor mir als ich vor ihr. Weiß ich alles. Nur – hilft mir das jetzt leider gar nicht weiter. Die Phobie lässt sich eben nicht mit Vernunft beschwichtigen.

Ich entscheide mich, meine Mutter anzurufen, sie wohnt nicht weit entfernt und kann mich von den ungeliebten Hausgästen befreien. Und ich entscheide mich, endlich etwas zu unternehmen, denn diese Spinnenphobie wird mir wirklich lästig. Alltägliche Dinge sind davon geprägt: Inzwischen räume ich nur noch unter Anspannung den Gartenschuppen auf, gehe mit ständigem Spinnen-Scan-Blick in den Keller, in die Garage.

Auf dem Junfermann-Kongress Mitte Februar spreche ich Cora Besser-Siegmund an. Wir kennen uns schon länger und ich weiß, dass sie mit wingwave schon viele Menschen von ihren Ängsten befreit hat – von Auftrittsangst, Flug-

angst zum Beispiel. Vielleicht kann das auch bei Spinnenphobie helfen ... „Wollen wir das wegwickeln?“ fragt Cora Besser-Siegmund, und ich bin erstaunt: Das geht hier sofort auf dem Kongress? Cool, denke ich, ich habe nichts zu verlieren.

Cora prüft zuerst meine Muskelspannung mit dem O-Ring-Test. Ich drücke Daumen und Zeigefinger fest zusammen. Dann konfrontiert sie mich mit bestimmten Aussagen. Lassen sie mich „kalt“, schließt der Ring fest, sie zieht kräftig an meinen Fingern, kann den Ring aber nicht öffnen. Lösen sie Stress in mir aus, kann ich gar nichts dagegen tun, dass meine Muskelspannung nachlässt: Der Ring öffnet sich. Ich bin bereit für meine erste wingwave-Sitzung.

„Dicke, fette, schwarze Spinne ...“ probiert Cora einen Trigger. Der Ring schließt fest. „Aha, die Spinne ist es also gar nicht“, sagt Cora. Sie bittet mich, das Gefühl zu beschreiben, das mich beim Anblick einer Spinne durchströmt. Es ist Abscheu, legt sich wie ein Ring um meine Brust, zieht im Magen ... Durch gezieltes Fragen und Testen der Muskelspannung kommen wir an ein grundlegendes Gefühl, das mich stets dann befällt, wenn ich mich mit etwas oder jemand Unangenehmem in einem Raum aufhalte und nicht weg kann oder darf. Woher kommt das Gefühl?

Wir gehen weiter zurück in meiner Biographie, auf der Suche nach dem Auslöser.

„Es ist ein Ereignis aus der Kindheit.“ – Wenig Muskelspannung, Ring öffnet sich: Treffer. „Im Privatleben?“ – Nein. „In

der Schule?“ – Ja. Und dann erinnere ich mich an ein Erlebnis, das ich dreißig Jahre lang erfolgreich verdrängt habe: Ich bin neun Jahre alt und wir übernachten in der Jugendherberge. Es ist für mich ganz ungewohnt und beängstigend, mit so vielen Kindern in einem Raum zu schlafen. Ein paar Mädchen erzählen schmutzige Witze und sprechen über Sex. Das macht mir Angst, so was kenne ich nicht ... Ich will nach Hause – und ich kann nicht. Ich kann nicht mitten in der Nacht einfach zurück nach Hause zu meinen Eltern. Also halte ich aus und liege ganz still in meinem Bett.

Das ist der Punkt, an dem Cora ihr Wink-Set beginnt – ich folge ihrer Hand mit meinen Augen, während sie noch einmal mein unangenehmes Gefühl zusammenfasst. Danach fühle ich mich seltsam leicht, und mir wird sehr warm. In mir ist Chaos: Ich fühle mich berührt, habe Mitleid mit meinem neunjährigen Ich und bin trotzdem irgendwie euphorisch. Ob es das nun war? Wenn ich mir vorstelle, dass ich in den Keller gehe und mir dort eine Spinne begegnet, kribbelt es immer noch in der Magengegend. Ein Rest von Skepsis bleibt ...

Am Samstag treffe ich mich noch einmal mit Cora Besser-Siegmund. Sie prüft, ob der aktuelle emotionale Status noch stabil ist. Es sieht gut aus, trotzdem bekomme ich noch eine Ressource mit auf den Weg. Ich soll an mich an eine Situation erinnern, in der ich stark war, die ich besonders ruhig und souverän gemeistert habe. Das kann ich – und Cora verankert die Ressource „Ruhe“. Immer, wenn ich eine bestimmte Handbewegung mache, soll sich nun meine Aufregung legen und das Gefühl der Ruhe einkehren. Cora verspricht keine Wunder. Ich würde nicht gleich morgen Deutschlands größter Spinnenfan werden. Das möchte ich auch nicht. Was ich erreichen will ist, mit der Situation „Spinne und ich allein zu Haus“ klarzukommen, mir selbst zu helfen und nicht mehr in sinnlose Panik zu verfallen.

Sonntagabend – ich bin müde vom Kongresswochenende und voller neuer Eindrücke. Ganz in Gedanken räume ich noch ein paar Teller in den Küchenschrank. Und links daneben, an der Wand ...!!! Die Spinne ist nah an mir dran, ungefähr 15 Zentimeter, und sie bewegt sich bedächtig. Ich bleibe ruhig stehen, und überlege, wie ich jetzt handeln soll. Ich will es schaffen, ich will diese Spinne einfangen! Erst mal warten, bis das Tier auf dem Fußboden ist, dann ein Glas drüber stülpen. Nee, Glas bringt mich zu dicht ran, besser ein Küchensieb, mit Stiel. Ich beobachte die Spinne. Endlich ist sie auf dem Boden angekommen. Ich kann das Sieb über das Tier legen und es durch die Maschen beobachten. Ich bin angespannt, muss durchatmen, meine Ressource abrufen ... Aber ich bin NICHT panisch. Ich bin nicht aufgelöst zu meinem Mann gerannt, und ich habe dabei nicht alle Türen zwischen mir und der Spinne fest verriegelt.

## NLP in der Schweiz

Seit 1989  
Erfolgreich durch  
Qualität & Ethik



**NLP-Akademie Schweiz**  
Buckstr. 13 · CH-8422 Pfungen  
Tel. +41 52 315 52 52  
Fax +41 52 315 52 53  
info@nlp.ch, www.nlp.ch

Megha Baumeler, Ueli Frischknecht  
Arpito Storms, Regula Bolliger  
& Trainerteam

## System Coach

mit Know How  
und Intuition zum  
systemischen DO How

Coaching mit Teams, Gruppen,  
Organisationen.

Eine 10-tägige Weiterbildung  
in Zürich für professionelle  
Coaches, Führungskräfte,  
Lehrpersonen und  
BeraterInnen.

Mit Zertifikatsabschluss.

Infos: [www.nlp.ch](http://www.nlp.ch)

€ 50.– Rabatt

bei Vorweisung dieses Inserats



Ich schiebe eine dünne Pappe unter das Sieb, die Spinne bewegt sich – das ist unangenehm, aber ich kann es aushalten und Sieb, Pappe und Achtbeiner mit einem beherzten Wurf zur Terrassentür hinausbefördern.

Danach fließen die Tränen. Erleichterung darüber, dass eine über 30 Jahre alte Phobie überwunden ist. Es erscheint mir wie ein kleines Wunder. Mir wird klar, dass meine Schwellenangst vor einer Konfrontationstherapie als der landläufig üblichen Vorgehensweise gegen Phobien größer war als der Leidensdruck. Ich fühle Stolz. Ich habe es geschafft. So fühlt sich ein Durchbruch an! Meine Familie freut sich mit mir.

Natürlich können auch bei wingwave verstörende Dinge aus den Tiefen der Seele ans Tageslicht kommen, die therapeutischer Aufarbeitung bedürfen. Mein Auslöser war vergleichsweise harmlos. Auch die Wochen danach zeigen: Der neue Zustand hält sich, er verbessert sich sogar noch mit jeder neuen Spinne, die ich einfange. Das Gefühl von Abscheu hat sich neutralisiert, Gelassenheit stellt sich ein, ich schaue nicht mehr angespannt in alle Zimmerecken. Ja, fast freue ich mich schon, wenn wieder ein hübsches Exemplar an der Wand auftaucht und ich meine neue Kompetenz als Spinnenfängerin unter Beweis stellen kann ...

*Simone Scheinert*

## Lokal gehemmt

### Studie zur Reizübertragung und Kooperation beider Hirnhälften

Einen wichtigen Mechanismus, wie die Gehirnhälften beim Menschen miteinander kommunizieren, hat ein Forscherteam aus Berlin und der Universität Bern entdeckt. Die Ergebnisse wurden im Fachjournal Science publiziert. Auf dem Weg zum Gehirn kreuzen sich die Nervenbahnen im menschlichen Körper. Deshalb werden die Reize in der gegenüberliegenden Hirnhälfte verarbeitet. Berührt uns zum Beispiel jemand an der rechten Hand, kommt diese Berührung in unserer linken Hirnhälfte an. Trotzdem müssen beide Hemisphären ihre Aktivitäten abstimmen. Da einige Funktionen, etwa die Sprache, dominant nur in einer Hemisphäre ausgeprägt sind, müssen deren Signale immer der anderen Hirnhälfte mitgeteilt werden (wichtig z. B. bei der Koordination der Hände oder der Füße). Die Signale gelangen dabei über eine massive Nervenbahn, den sogenannten Balken, von der einen Hemisphäre der Großhirnrinde zur anderen.

Die Forschergruppe um Matthew Larkum an der Charité in Berlin erforscht Mechanismen im Gehirn, die die Aktivitäten von Neuronen in der Großhirnrinde kontrollieren. In ihrer aktuellen Studie zusammen mit der Universität Bern

konzentrierten sich die Forscher dabei auf die Verarbeitung von Tastempfindungen. Sie stimulierten sensorisch die Hinterpfote einer Ratte, maßen dabei die Aktivität einzelner Nervenzellen im Gehirn und kombinierten das mit bildgebenden Verfahren. Im Ergebnis brauchte die Signalübertragung des Reizes an der rechten und linken Pfote der Ratte ins Gehirn fast eine halbe Sekunde, was die Forscher überraschte. Normalerweise sollte sie um ein Vielfaches schneller sein. In einem weiteren Experiment wiesen die Forscher nach, dass Nervenfasern, die aus der gegenüberliegenden Hemisphäre kommen, eine spezielle Gruppe von lokalen hemmenden Nervenzellen aktivieren. Diese Nervenzellen wiederum aktivieren langsam wirkende Rezeptoren, was wiederum zu einer geringeren Aktivität in den anderen Nervenzellen derselben Hemisphäre führt. Die Studie wird nach Meinung der Autoren weitreichende Auswirkungen haben. Denn dieser Mechanismus beeinflusst eine Reihe kognitiver Fähigkeiten und spielt u. a. in der Schlaganfallforschung eine wichtige Rolle.

*Constanze Haase, Humboldt-Universität*

## Mehr Licht!

### Studie mit Tauben-Embryonen zur Koordination der Hirnhälften

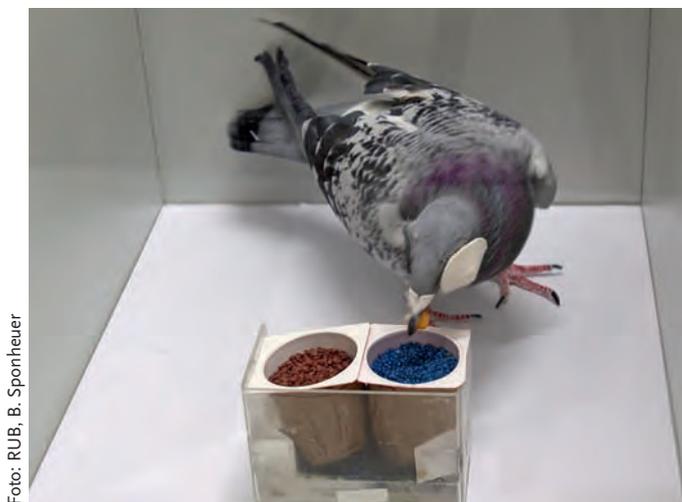


Foto: RUB, B. Sponheuer

Für eine der Aufgaben an die Tiere, bei der beide Gehirnhälften miteinander kommunizieren müssen, nutzen die Forscherinnen Farbpaaire einer sogenannten transitiven Reihe, wobei jeweils eine Farbe in den Kombinationen mit Futter belohnt wird. Zuerst müssen die Tauben lernen, die Kombination A/B und B/C mit dem einen Auge zu erkennen sowie C/D und D/E mit dem anderen. Danach dürfen sie beide Augen verwenden, um beispielsweise das Paar B/D richtig einzuordnen. Dies gelingt jedoch nur den Vögeln, die in einer hellen Umgebung geschlüpft sind.

Im Experiment mit Tauben wiesen Martina Manns und Juliane Römling von der Ruhr-Universität Bochum (RUB) erstmals nach, dass die Fähigkeit, komplexe Eindrücke aus beiden Hirnhälften zusammenzufügen, von Umweltfaktoren während der embryonalen Phase abhängig ist. Die Ergebnisse der Studie erschienen online in Nature Communications.

Im Ei drehen Tauben-Embryonen ihren Kopf so, dass ein Auge der Schale zugewandt, und das andere durch den Körper abgedeckt ist. Dadurch kommt es zu einer einseitigen Lichtstimulation, die beide Gehirnhälften beeinflusst. Für das Experiment wurde eine Gruppe von Küken in einem beleuchteten Brutschrank ausgebrütet, eine andere in vollkommener Dunkelheit. In einem Vergleich der Interaktion beider Hirnhälften bei den ausgewachsenen Tauben zeigte sich, dass sich der Austauschprozess ohne den Lichtreiz nicht voll entwickeln kann. Die Psychologinnen vermuten, dass ihre Befunde zum Verständnis von Störungen auch beim Menschen beitragen. Denn bei ADHS oder Autismus sind die Verknüpfungen zwischen beiden Hirnhälften anders aufgebaut als bei Menschen ohne diese Störungen.

*Josef König*

# wingwave-Trainings 2012

wingwave® – das Kurzzeit-Coaching für Manager, Führungskräfte, Sportler, Künstler und Kreative



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

Erfolge bewegen. Blockaden lösen. Spitzenleistung erzielen.

wingwave®-Trainings 2012 für Coaches, Trainer, Psychotherapeuten, Ärzte – Basisausbildung

Preis: 1.300,- Euro zzgl. MwSt. Im Preis enthalten sind bereits die Teilnahme am wingwave®-Service für das laufende Kalenderjahr sowie ausführliche Powerpoint-Präsentationen

Von jeder Teilnahmegebühr gehen automatisch 10 Euro als **Spende** an **Bahnungsmomente – Verein zur wissenschaftlichen Erforschung von Leistungsoptimierung durch Performance-, Prüfungs- und Sportcoaching e.V.**



**Bad Staffelstein** [Kommunikations-training Simmerl GbR, Vandalialstr. 7, D-96215 Lichtenfels, Tel. +49 9571 4333, www.simmerl.de, kommunikationstraining@simmerl.de]  
Termin: 17.-20.12.2012  
Trainerin: Claudia Simmerl

**Berlin** [SKE, Heylstr. 24, D-10825 Berlin, Tel. +49 30 85079977, SKESchmidt@aol.com]  
Termin: 19.-22.04.2012 + 14.-17.06.2012  
23.-26.08.2012 + 11.-14.10.2012  
29.11.-02.12.2012  
Trainer: Wolfgang R. Schmidt, Karin Schmidt

**Berlin** [wingwave®-Akademie Berlin, Falkenhagener Str. 22, D-13585 Berlin, Tel. +49 30 36415580, info@wingwave-akademie.de, www.wingwave-akademie.de]  
Termin: Berlin: 17.-20.05.2012  
21.-24.06.2012 + 16.-19.08.2012  
04.-07.10.2012 + 22.-25.11.2012  
Düsseldorf: 11.-14.10.2012  
Schwerte: 26.-29.07.2012 + 29.11.-02.12.2012  
Tegernsee: 03.-06.01.2013  
Wiesbaden: 03.-06.05.2012  
Trainer: Dirk W. Eilert

**Bochum/Witten** [wingwave®-Ausbildung-Ruhr, Rigeikenstr. 25, D-58452 Witten, Tel. +49 163 4415155, wingwave.coaching@yahoo.de, www.wingwave-ausbildung-ruhr.de]  
Termin: auf Anfrage  
Trainer: Manfred Labotzke, Beate Hilzenbecher, Carola Müller

**Bonn** [Intesys-Akademie, Kurt-Schumacher-Str. 2, D-53113 Bonn, Tel. +49 228 4107849, office@intesys-akademie.de, www.intesys-akademie.de]  
Termin: Bonn: 13.-16.09.2012 + 13.-16.12.2012  
München: 14.-17.06.2012  
Münster: 05.-08.07.2012  
Weimar: 04.-07.10.2012

**Braunschweig** [Barbara Knuth & Team, NLP-Coaching Mediation, Wolfenbütteler Str. 4, D-38102 Braunschweig, Tel. +49 531 341020, info@knuth-team.de, www.knuth-team.de]  
Termin: 11.-14.10.2012  
Trainer: Barbara Knuth

**Bremen** [a.k.demie für Mediation und Training, Nienburger Str. 3, D-28205 Bremen, Tel. +49 421 5578899, info@a-k-demie.de, www.a-k-demie.de]  
Termin: Kassel: 20.-23.08.2012  
Essen: 25.-28.10.2012  
Bremen: 02.-03.02.2012 + 16.-17.02.2013  
Trainerin: Anja Kenzler

**Bremen** [sjb wingwave® Institut Bremen, Schinkenberg 5, D-28307 Bremen, Tel. +49 421 453512, info@sjb-beratung.de, www.wingwave-institut-bremen.de]  
Termin: 30.06.-03.07.2012 + 17.-20.09.2012  
Einzelausbildungen auf Anfrage  
Trainerin: Stefanie Jastram-Blume

**Düsseldorf** [Syntegron®, Schadowstr. 70, D-40212 Düsseldorf, Tel. +49 2115 5580535, info@syntegron.de]  
Termin: 19.-22.04.2012 + 02.-05.08.2012  
13.-16.09.2012 + 29.11.-02.12.2012  
Trainer: Robert Reschkowski

**Hamburg** [Besser-Siegmund-Institut, Mönckebergstr. 11, D-20095 Hamburg, Tel. +49 40 32004936, info@besser-siegmund.de]  
Termin: 7.-20.05.2012 + 07.-10.06.2012  
20.-23.09.2012 + 11.-14.10.2012  
Trainer: Cora Besser-Siegmund, Harry Siegmund  
Charity-Seminar des Vereins Bahnungsmomente e.V., wingwave-Sport-Coach-Ausbildung 21.-24.06.2012  
Trainer: Cora Besser-Siegmund, Günter Klein, Marco Rathschlag, Karsten Schul

**Hannover** [Wiezorrek Institut, Blumenhagenstr. 7, D-30167 Hannover, Tel. +49 162 6193376, elkeaw@t-online.de]  
Termin: 10.-13.05.2012  
06.-09.09.2012 + 22.-25.11.2012  
Blockseminare: 2x2 Tage – Infos auf Anfrage  
Trainerin: Elke Aeffner-Wiezorrek

**Karlsruhe** [Balance-Coach Thierry Ball, Scheffelstr. 18, D-76135 Karlsruhe, Tel. +49 173 3140674, www.balance-coach.com, kontakt@balance-coach.com]  
Termin: 03.-06.05.2012 + 18.-21.10.2012  
Trainer: Thierry Ball

**Mainz** [WFI® für gehirngerechtes Lernen, Görlicherstr. 1, 56077 Koblenz, Tel. +49 1520-103-7000, info@wv-balance.de, http://www.walterfriedrich.de]  
Termin: 31.05.-03.06.2012, 30.08.-02.09.2012  
Trainer: Walter Friedrich

**Mannheim** [wingwave® Institut Rhein-Main-Neckar Michael Harsch, Zehntbergstr. 10, D-69198 Schriesheim, Tel. +49 170 4679133, harsch@wingwave-institut-rmn.de, www.wingwave-institut-rmn.de]  
Termin: 04.-07.10.2012  
Trainer: Roger Marquardt

**München** [Achim Stark, SIALL-Institut Kreuzstr. 8, D-80331 München, Tel. +49 178 2481106, www.siall-institut.de]  
Termin: München: 12.-15.04.2012  
07.-10.06.2012 + 25.-28.10.2012  
Frankfurt/M.: 20.-23.9.2012  
Köln: 13.-16.09.2012  
Kostenlose Infoabende  
Trainer: Achim Stark, Reinhard Wirtz

**Offenburg-Oberkirch** [Tanja Ritter, Lerncoaching & Training, Löhlschwälderstr. 22, D-77746 Schutterwald, Tel. +49 781 68344, www.ritter-lerncoaching.de]  
Termin: 25.-28.10.2012  
Trainer: Roger Marquardt

**Recklinghausen** [SENSIT bilden und beraten, Otto-Burrmeister-Allee 24, D-45657 Recklinghausen, Tel. +49 2361 17306, jschlegte@sensit-info.de, www.sensit-info.de]  
Termin: 21.-24.06.2012 + 06.-09.12.2012  
16.06.2012: NLP + wingwave Schnuppertag  
Trainer: Jan Schlegte

**St. Peter-Ording / Nordsee** [Seminare am Meer, AEP-Institut-Hannover, Bahnhofstr. 24, D-27367 Hassendorf, Tel. +49 4264 3708926, info@aep-institut.de, www.aep-institut.de]  
Termin: 23.-26.04.2012 + 15.-18.10.2012  
Trainer: Jürgen Vollmann

**Stuttgart** [Peter Kensok, M.A. – Kommunikationstraining, Stützenburgstraße 18, D-70182 Stuttgart, Tel. +49 711 243943, info@wingwave-stuttgart.de]  
Termin: 03.-06.05.2012 + 05.-08.07.2012  
Trainer: Peter Kensok

**Trier** [rondo, Mechtelstr. 6, D-54293 Trier, Tel. +49 651 300737, rondo.trier@t-online.de]  
Termin: 21.-24.11.2012  
Trainer: Beate Schaeidt, Hans-Josef Schmitt

**Zwickau** [emotions for business, Silke Meyer, Innere Zwickauer Str. 33b, 08062 Zwickau, Tel. +49 375 56009389, kontakt@emotions-for-business.de, www.emotions-for-business.de]  
Termin: Zwickau: 17.-20.07.2012  
Dresden: 18.-21.10.2012  
Trainer: Silke Meyer, Anja Kenzler

**Linz/Österreich** [Dr. Hetzenauer + König Nfg. e.U., Coaching-Training-Consulting, A-4048 Puchenu, Schiwiese 18, Tel. +43 732 222548, edith.hetzenauer@aon.at, www.hetzenauer-koenig.com]  
Termin: 28.04.-01.05.2012  
17.-20.05.2012 + 11.-14.08.2012  
Trainer: Dr. med. Edith König-Hetzenauer, Christian König

**St. Stefan o. Stainz/Österreich** [Prof. Dr. Franz Alberich Pesendorfer, A-8522 Neudorfegg 56, Tel. +43 (0)3464-2633, alberich@aon.at]  
Termin: 20.-23.06.2012  
Trainer: Prof. Dr. Franz Alberich Pesendorfer

**Wien/Österreich** [CTC-Academy OG, Rudolfplatz 5/15, A-1010 Wien, Tel. +43 69910674629, office@ctc-academy.at, www.ctc-academy.at]  
Termin: 28.-04.-01.05.2012  
Trainer: Corinna Lading

**Zürich/Bern/Schweiz** [Roger Marquardt, Pfeffingerstraße 18, CH-4053 Basel, Tel. +41 61 3614142, info@coaching-basel.com, www.coaching-basel.com]  
Termin: Bürglen TG: 18.-21.04.2012  
Jonen ZH: 26.-29.04.2012, Basel: 10.-13.05.2012  
Zürich: 05.-08.09.2012, Bern: 21.-24.11.2012  
Stein AG: 29.11.-02.12.2012  
Trainer: Roger Marquardt

**Zürich/Schweiz** [NLP-Akademie Schweiz, Buckstrasse 13, CH-8422 Pfungen, Tel. +41 52 3155252, info@nlp.ch, www.nlp.ch]  
Termin: 28.06.-01.07.2012  
Trainer: Arpito Storms

**Internationale Jahrestagung 2012**

3. November 2012 in Hamburg

„wingwave rückwärts“ gegen Heißhunger, Kaufrausch, Börsenfieber und Gefühlsduselei.

Angewandtes Euphorie-Management

Gastreferent: Prof. Dr. Dr. Manfred Spitzer

Vertiefungseminare für wingwave®-Coaches werden zu folgenden Themen angeboten:  
Imaginatives Familienaufstellung – Imaginationsverfahren – Provokatives Coaching  
Timeline-Coaching – Organisations- und Thementaufstellung – Work-Life-Balance  
Performance- und Präsentationscoaching – Energetische Psychologie – Business Coaching  
Emotionale Intelligenz – Coaching für Kinder und Jugendliche – Sportcoaching

Weitere Termine, Coaches in Ihrer Nähe und vieles mehr unter:  
[www.wingwave.com](http://www.wingwave.com)



## Mehr oder weniger BAM!

**Wer sich im Markt dauerhaft positionieren will, muss seine Alleinstellungsmerkmale kennen, etwas finden, das ihn unverwechselbar macht. Schon deshalb: Marketing Heroes never die.**

Marketing Heroes never die:  
Der BAM-Faktor für Coaches,  
Trainer und Berater



„Wow, der Autor hat sich was vorgenommen“, denke ich bei diesem Titel, und im Untertitel verspricht Benjamin Schulz, Inhaber der Marketingagentur „werdewelt“, auch noch den „BAM-Faktor“. Donnerwetter. Ob man, wenn man gerade so als junger Coach den Schritt in die Selbstständigkeit gewagt hat, allein durch dieses Buch zum Helden des Selbstmarketings wird? Ob man wirklich mit einem BAM! im Markt einschlägt? Ich bin skeptisch, zumal mich das Cover im Stil der Marvel-Comics nicht wirklich überzeugt. Es löst in mir Assoziationen an grelles, lautes, marktschreierisches Gehabe und an bemühtes Stylish-sein-wollen aus – und so will ich mich nicht verkaufen. Oder kann ich womöglich doch ein Marketing-Hero werden?

Also: das Buch arbeitet mit Comic-Helden, den sogenannten Marketing Heroes, die den Leser auf seinem Weg in den Markt begleiten und für bestimmte Eigenschaften und Strategien stehen sollen. Benjamin Schulz spricht seine Leser direkt an – trocken ist das nicht, eher so, als würden wir uns bei einem Bier unterhalten. Fachbuch-Sprache ist definitiv was anderes, aber es überrascht mich angenehm, dass ich hier einfach so runterlesen kann. Ist das bemüht locker oder angenehm uneitel? Ich entschlief mich für uneitel und weiter geht's im Text.

Schulz lässt nichts aus: Die absoluten Basics wie Namens- und Logofindung, Visitenkarten und Briefpapier, Website, Mailings, Geschäftskorrespondenz werden genauso detailliert beschrieben wie Dinge, die zwar heute schon fast ein Muss sind, vor denen aber viele noch stehen wie der sprichwörtliche Ochse vorm offenen Scheunentor: Social Media Marketing, Bloggen, Networking und alle Möglichkeiten des Web 2.0 – mit Screenshots, die zumindest momentan

noch recht aktuell sind und in die ersten Schritte bei Facebook, Twitter, LinkedIn & Co. einweisen.

Und dann: Wie plane ich einen Messeauftritt? Welche „Give-aways“ (denglisch für Werbegeschenke) gebe ich Kunden und Interessenten, damit sie sich an mich erinnern? Wie kann ich crossmedial arbeiten? Wie bringe ich ein Buch auf den Markt? Und, und, und ... Hier gibt es Antworten auf (fast) alle Fragen.

Nur: Warum Marketing Heroes? Sollen sie vielleicht Motivationshilfe sein, imaginäre Figuren, die ans Durchhaltevermögen appellieren und immer wieder die eigenen Mission vor Augen führen? Oder sind sie einfach nur die Hingucker-Figuren, damit man das Buch in die Hand nimmt? Egal, ich hätte sie nicht gebraucht. Im Gegenteil. Ich fühlte mich durch sie irgendwie genötigt, so dass ich die entsprechenden Passagen schlicht überblättere. Ich kann mich einfach nicht auf Superman's Friends einlassen, die an meiner Seite sein wollen – sorry. Natürlich sind sie ein Marketinginstrument, das ganze Buch ist eines für die Agentur werdewelt, es stützt den Marktauftritt: Jung und stylish trifft auf kompetent und kreativ.

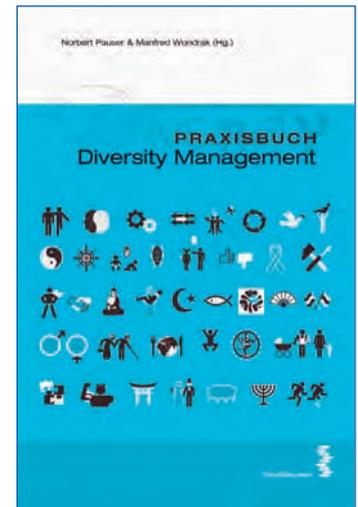
Gut an diesem Buch ist, dass es das Basis-Marketingwissen komprimiert, übersichtlich und leicht verständlich darstellt. Für den Start in die Selbstständigkeit und für alle, die ihr Unternehmen im Markt besser positionieren möchten, steckt es voller Ideen. Aber: Es geht auch mit weniger „BAM“ – auch für die leisen Töne und die weniger grellen Angebote gibt es Interessenten und Kunden. Und so ist es letztlich der Einzelne selbst, der wieder zu der Frage zurückkehren muss, was ihn unverwechselbar macht.

Susanne Nussbaum

# Ein Blick auf die Vielfalt

Und ein Blick ins Praxisbuch: Diversity-Management

Norbert Pauser,  
Manfred Wondrak (Hg. 2011):  
**Praxisbuch Diversity-Management.**  
Facultas wuv Universitätsverlag, Wien



Was ist Diversity-Management? Ein Beratungsanlass! Und zwar ein neuer – in Deutschland. In Amerika der ethnischen Vielfalt haben die Forderungen der Bürgerrechtsbewegung zu einer oft genutzten Strategie der Organisationsentwicklung geführt. In Deutschland sind einige börsennotierte Unternehmen gefolgt. Langsam verbreitet sich die Idee. Herkunft, Alter, Religion, Behinderung, sexuelle Orientierung, generell Unterschiedlichkeiten in der eigenen Mitarbeiterschaft wahrzunehmen und wertzuschätzen, kann sich nämlich auszahlen. Beim Personal, im Vertrieb und fürs Image, und nicht nur bei der UniCredit Group oder IBM Österreich. Gerade für kleine und mittlere Betriebe und auch für Bildungsorganisationen lohnt es sich, die Diversity-Brille aufzusetzen.

Das macht der Band mit Erfahrungsberichten, sogar aus einem Schulungsinstitut für Gehörlose, bei dem man Sensibilität für Unterschiede eigentlich voraussetzen würde, deutlich. Es hat durch Diversity-Management die Vielfalt seiner Teilnehmerinnen und Teilnehmer entdecken gelernt und spiegelt dies nun auch in der Dozentenschaft.

Vielfalt wird gefeiert. Zum Diversity-Ball in Wien kommen inzwischen knapp tausend Gäste. Es sind Anzeichen eines grundlegenden Veränderungsprozesses. Diversity-Management führt zu einer „Selbsterneuerung“ von Organisationen. Das machen die Herausgeber, Unternehmensberater, sinnfällig klar. Mit ihrem „Praxisbuch“ bieten Pauser und Wondrak Handlungswissen auf vielfältigen Ebenen. Sie erläutern den Prozess der Einführung eines solchen Managements, sie präsentieren ein selbstentwickeltes Analyse-Werkzeug, sie zeigen auf, wie sich die Veränderung in Kennzahlen messen lässt.

Die (bestehende) Vielfalt im Betrieb und im eigenen unternehmerischen Handeln zu thematisieren, bedeutet eine

Zunahme an Komplexität, auch eine Zunahme an Konflikt und Zwang zum Aushandeln. Zum Beispiel, wenn fixe Arbeitsabläufe und Entscheidungsstrukturen zugunsten von Offenheit und Teamarbeit aufgegeben werden. Wenn „Differenzen zur Sprache gebracht werden“, wird es oft persönlich. U. a. in Supervision und Coaching können Einzelne und Teams dann zu Ideen für einen konstruktiven Umgang miteinander finden.

Mit den Wiener Volkshochschulen oder einem Sozialverband werden auch Organisationen aus dem Non-Profit-Bereich beispielhaft aufgezeigt. Immer ist der Bezug auf die erlebte Praxis stark. Gleichzeitig gibt es gute, knappe Zusammenfassungen theoretischer Ansätze. So vermittelt der Band zwischen Theorie und Praxis.

Er tut es auf heitere Weise. Türkisblau wird als Signalfarbe für Vorsatzblätter, bei Kästen und auflockernden Zitaten eingesetzt. Das liest sich nicht so gut bei längerem Text, wirkt aber frisch bei allen kürzeren Einsprengseln. Icons, etwa ein Maßbecher, über dem Inhalt lassen die Leserin schmunzeln, zuweilen auch rätseln. Manche Grafiken sind echte künstlerische Einwüfe. Zudem sind 2-D-Barcodes eingebildet, so dass angegebene Internetadressen mit einem mobilen Endgerät, dem Handy zum Beispiel, direkt eingelesen werden können.

Zwei, drei Beiträge zu Gender, Migration und Behinderung sind wegen ihres starken Aufforderungscharakters nicht angenehm zu lesen. Bei einem Band von fast 500 Seiten mit 36 Beiträgen fällt das jedoch nicht ins Gewicht.

Das Buch lockt mit seiner Vielfalt (sic!) und seiner jungen Aufmachung. Bei aller Fülle ist es ein komprimiertes Handbuch.

*Birgitta M. Schulte*

# TRAINER



**Greta Andreas**

Management | Coaching | Booking

Exzellente Speaker, Trainer und Autoren:  
Avantgarde statt Mittelmaß

- **Emotional Brand:** Ihre unverwechselbare, strahlende Positionierung
- **Markenseele:** Werte, Freude, relevanter Content- Der Kern Ihrer authentischen, professionellen Trainerpersönlichkeit
- **Hot Skills:** Kongruente Präsentation Ihrer Expertise in Markt und Medien

GoldenGap berät außergewöhnliche Trainer und Speaker. Zur erfolgreichen Vermittlung entwickeln wir mit Ihnen Positionierungs-, Vermarktungs- sowie PR- Strategien und stellen fruchtbare Synergien her.

Agentur GoldenGap  
Elsass-Strasse 50  
D-50677 Köln



Fon: +49. 221. 33 89 99 83  
Fax: +49. 221. 31 00 627  
Mail: [info@goldengap.de](mailto:info@goldengap.de)  
[www.goldengap.de](http://www.goldengap.de)

**Cora Besser-Siegmund  
Harry Siegmund**



Wir sind Diplom-Psychologen, Psychotherapeuten, Coaches, Trainer und Sachbuchautoren. Seit über 20 Jahren entwickeln wir in unserem Institut im Herzen Hamburgs innovative psychologische Kurzzeitkonzepte auf NLP-Basis wie Magic Words und wingwave.

Unsere Ausbildungsmodule – NLP, Magic Words und wingwave – führen zu folgenden Coach-Abschlüssen:

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



Mönckebergstraße 11 • D-20095 Hamburg  
Fon: 040 3252849-0 • Fax: 040 3252849-17  
[info@besser-siegmund.de](mailto:info@besser-siegmund.de)  
[www.besser-siegmund.de](http://www.besser-siegmund.de), [www.wingwave.com](http://www.wingwave.com)

Folgender Hinweis erscheint auf unseren Zertifikaten  
BESSER-SIEGMUND-INSTITUT, zertifiziert nach DIN EN ISO 9001 für den Geltungsbereich: Durchführung und Konzeptionierung von Aus- und Fortbildungen



**Gabriele Danners**



Heilpraktikerin Psychotherapie,  
Geprüfte Hypnotiseurin  
Hypno-Analysikerin, Ausbilderin, Coach,

Wir bieten zertifizierte Ausbildungen in den Bereichen Hypnose, Heilpraktiker Psychotherapie, Psychologischer Berater und Energetisches Heilen an

**Weitere Schwerpunkte:**

Zielorientierte Hypno-Therapie in Einzelsitzung  
EMDR • Rückführung • Sporthypnose  
Kinderhypnose • Raucherentwöhnung  
Abnehmen mit Hypnose • Energy Coaching  
Zielorientiertes Business-, Karriere- und Personal Coaching • Training-Beratung Führungskräfte • Burn-Out-Bewältigung • Stress- und Zeitmanagement • Mitarbeitermotivation  
Heilpraktikerin Psychotherapie



**gabrieledanners** *erlebe deinen life!*  
HYPNOSE • COACHING • AUSBILDUNGEN

Langgasse 17a • D-50858 Köln  
Telefon: 0221/13067003  
Telefax: 0221/13067005  
E-Mail: [info@gabriele-danners.de](mailto:info@gabriele-danners.de)  
Web: [www.hypnose-danners.de](http://www.hypnose-danners.de)

**Katja Dyckhoff  
Thomas Westerhausen**



Inhaber des Trainings- und Lehrinstitutes „POWER RESEARCH SEMINARE“.  
Wir sind ein international tätiges Beratungs-, Trainings- und Coaching-Unternehmen mit mehr als 20 Jahren Erfahrung im InHouse-, Industrie- und Business- sowie offenen Trainingsbereich.

**Weitere Ausbildungen:**

Psychotherapie (HPG), Harvard Business Modell, Provokative Therapie, TA, Schauspiel, Kurzzeittherapie

**Arbeitsschwerpunkte:**

- Alle NLP-, Systemische-, Coaching, Stimm- und Körperspracheausbildungen (Deutschland und Kanarische Inseln)
- Business Trainings und Coaching
- Organisationsberatung „Human Resources“



**POWER RESEARCH SEMINARE**  
Heidebergenstraße 21  
D-53229 Bonn

Fon: 0228 9480499 • Fax: 0228 481831  
[www.power-research-seminare.com](http://www.power-research-seminare.com)  
[info@power-research-seminare.com](mailto:info@power-research-seminare.com)

**Dr. Frank Görmar**



Gründer der EXPLORERS' Akademie  
Lehrtrainer und Lehrcoach, DVNLP – Int. Business-Coach-Erfahrung (Deutschland, USA, Spanien) – Biologe, Heilpraktiker & Psychodramaleiter, DFP  
3 Jahre 1. Vorstand des DVNLP in einem wunderbaren Vorstandsteam  
Studiert bei: Stowasser, Dilts, Bandler, Reese, Robbins, DeLozier, Farrelly, Kibéd, Portier

**Schwerpunkte:**

EXPLORER®: NLP-Ausbildungen (DVNLP) inkl. Trainer und Coach, DVNLP, Systemische Business-Coach-Ausbildung, Businesscoaching, Teamcoaching, Dialogos, Großgruppenprozesse, Führungskräftecoaching

**EXPLORERS'**

Akademie für Kommunikation,  
Coaching und Führung  
Blankenheimer Str. 30 A  
D-60529 Frankfurt/M.

Tel.: 069 48005638  
[info@explorers-akademie.de](mailto:info@explorers-akademie.de)  
[www.explorers-akademie.de](http://www.explorers-akademie.de)



**Antje Heimsoeth**



NLP-Lehrtrainerin, Coach, DVNLP, Lehr-Institut & Lehrcoach, ECA, Fachbuchautorin, Top-Rednerin, Business Coach, wingwave®-Coach, Finalistin GSA Newcomer Casting 2011, Dozentin an der Hochschule Ansbach, Studium Geodäsie. Im In- und Ausland tätig.  
Wir freuen uns auf Sie!

Wir bieten Ihnen zertifizierte **Ausbildungen** zum Sport-Mental-Coach, NLP-Reit-Coach®, Gesundheitscoach, Syst. Coach, Teamcoach, Trainer, Mental Coach, NLP Business Practitioner, NLP Master, Teamtrainings, Team- und Einzelcoaching & offene und firmeninterne Seminare für BUSINESS, SPORT und GESUNDHEIT – als kurzweilige und wert-volle Weiterbildung mit vielen Anregungen und hoher Qualität.

**Feedbacks:** <http://www.sportmentaltraining.eu/Feedback.html>

**Sport- & BusinessNLPAcademy  
Antje Heimsoeth**

Wendelsteinstr. 9b • D-83026 Rosenheim  
Tel. 08031 892969 • Mobil: 0171 6163194  
e-mail: [info@sportnlpacademy.de](mailto:info@sportnlpacademy.de)  
[www.business-mentaltrainer.eu](http://www.business-mentaltrainer.eu)  
[www.sportnlpacademy.de](http://www.sportnlpacademy.de)  
[www.gesundheitscoaching.eu](http://www.gesundheitscoaching.eu)



# PORTRÄTS



**Dr. E. Noni Höfner**

Trainerin, Supervisorin, Therapeutin, Coach, Autorin, Kabarettistin

Gründerin und Leiterin des D.I.P.  
Gegründet 1988  
Akkreditiert bei der BLÄK

**Humor in Coaching, Training und Therapie?**

Ausführliche Informationen auf unserer Webseite zu unseren Aus- und Fortbildungen in Provokativer Therapie, Provokativen Stil® u.a.:

- Basis- und Intensivworkshops
- Supervisionsseminare
- Impro-Seminare
- EMDR

Sie erhalten in fast allen Veranstaltungen Fortbildungspunkte der zuständigen Landesärztekammern.



**D.I.P.**  
Deutsches Institut  
für Provokative Therapie  
Hofbrunnstr. 76  
81477 München  
Tel. 089 79 82 77  
Fax 089 791 62 38  
dip@provokativ.com  
www.provokativ.com



**Cersten Jacob**

Jahrgang 1958

DVNLP-Lehrtrainer  
Präsentations- und Lampenfieber-Coach

**Ausbildungen:**

Studium Schauspiel und Sprechwissenschaft, Lehrtrainer (DVNLP), Co-Mediation, Wingwave-Coaching

**Arbeitsschwerpunkte:**

Präsentationstraining und -coaching, Stimm- und Sprechtraining, Lampenfieber-Coaching mit Wingwave, Softskills für Profis, NLP-Ausbildungen, „10-Fingerschreiben in 2 Stunden“ – Emolearn-System



**DAEDALUS INSTITUT**  
Lottumstr. 20 • D-10199 Berlin

Tel.: 030 4483285 • Fax.: 030 44047138  
Mobil: 0172 3511726

daedalus-institut@email.de  
www.daedalus-institut.de  
www.präsentationscoaching.com  
www.lampenfieber-weg-coaching.de  
www.10-fingerschreiben.de



**Sabine Klenke**

NLP-Lehrtrainerin, DVNLP, Lehrcoach DVNLP und ECA, Dipl. Bankbetriebswirtin (BA), Supervisorin

**Qualifikationen:**

langjährige Managementenerfahrung, NLP, Gestalttherapie, Supervision, lösungsfokussierte Kurztherapie, Systemische Strukturaufstellungen

**Schwerpunkte:**

Führungstrainings, Coaching-Ausbildungen, NLP-Ausbildungen, Einzel- /Teamcoachings

**Spezialitäten:**

Change- und Comeback-Coaching, Karrierecoaching für Frauen, Systeme Stellen



**training, coaching, consulting**  
Am Herzogenkamp 15 • D-28359 Bremen  
Tel: 0421 230626  
office@silcc.de – www.silcc.de



**Barbara Knuth**

NLP-Lehrtrainerin DVNLP, Lehrcoach DVNLP und ECA, Ausbilderin Mediation BM, Gestalttherapeutin VGG, wing-wave-Trainerin

**Weitere Ausbildungen:**

Familien- und Organisationsaufstellungen, Supervision, Yoga, A.T., PME nach Jakobson

**Arbeitsschwerpunkte:**

- Einzel- und Team-Coaching
- Mediation- und Konflikttraining
- Arbeit mit Senioren

**Aus- & Weiterbildung:**

- alle NLP-Level (Prac., Master, Trainer)
- Mediatoren BM
- SiS-Mediatoren (Senioren in Schulen)
- syst. Coach / wing-wave-Coach
- syst. Präventionscoach med.®



**Barbara Knuth & Team**

Wolfenbütteler Str. 4 • D-38102 Braunschweig  
Tel.: 0531-34 10 20 • Fax: 0531-233 76 13  
info@knuth-team.de • www.knuth-team.de



**Bianca Kopetz**

NLP-Lehrtrainerin (DVNLP), wingwave-Trainerin, Coach, Wirtschaftsmediatorin

**Arbeitsschwerpunkt:**

Einjährige Coachausbildung zum lizenzierten wingwave-Coach in Kombination mit dem NLP-Practitioner (DVNLP)

Diese Ausbildung führt in Kombination mit Magic Words zum Abschluss:

Mental-Coach für systemische Kurzzeit-Konzepte



Mönckebergstraße 11 • D-20095 Hamburg  
Fon: 040 3252849-0 • Fax: 040 3252849-17  
info@besser-sigmund.de  
www.besser-sigmund.de  
www.wingwave.com

**Folgender Hinweis erscheint auf unseren Zertifikaten**



BESSER-SIEGMUND-INSTITUT, zertifiziert nach DIN EN ISO 9001 für den Geltungsbereich: Durchführung und Konzeptionierung von Aus- und Fortbildungen



**Dr. Gundl Kutschera**

Soziologin, Psychotherapeutin, Supervisorin, erste Lehrtrainerin für NLP im deutschsprachigen Raum

Sie lehrt, forscht und trainiert seit mehr als 25 Jahren am eigenen Institut in den Bereichen Unternehmen, Gesundheit, Familie, Schule und Interkulturelles.

In den Ausbildungen in A / D / CH werden die NLP-Techniken und deren Anwendung in den genannten Bereichen effektiv sowie mit Leichtigkeit gelehrt und nutzbar gemacht. Mehr Info: www.kutschera.org

**institutkutschera**

Kommunikation in Resonanz

Büro Wien: Eisvogelgasse 1/1  
0043 (0)1 597 5031  
office@kutschera.org

Büro Wiesbaden: Bahnstrasse 10  
0049 (0) 611/5328106  
c.effertz@kutschera.org

# TRAINER



**Gabriele Lönne**

Coaches, Trainer, Institute:

**ICH SELBST** – „... als wäre ich eine andere Person. Daher kann ich es mir auch leisten, an mich selbst zu denken.“  
**Individual Coaching** Nasrudin

**TRAINER PERFORMANCE** – „Ideen halten sich nicht. Es muss etwas mit ihnen getan werden!“ A. N. Whitehead  
**Integratives Marketing**

**QUALITÄTSMANAGEMENT** – „Einer neuen Wahrheit ist nichts schädlicher als ein alter Irrtum.“ J. W. Goethe  
**ESF geförderte QM-Beratung**

UNTERNEHMENSBERATUNG & COACHING

Gabriele Lönne  
 Thünerweg 11  
 26532 Großheide

[kontakt@loenne.info](mailto:kontakt@loenne.info)  
 Tel +49 4936 8458  
 Fax +49 4936 8435



**Evelyne Maaß  
 Karsten Ritschl**

Wir sind Dipl.-Soz., Dipl.- Psych. und NLP-  
 Lehrtrainer. Profitieren Sie von über 20 Jahren  
 Lehr-Erfahrung und unseren zahlreichen Buch-  
 Veröffentlichungen

**Unsere Spezialgebiete:**

NLP-Practitioner, Master, Trainer, Coach  
 Motivations-Profil-Ausbildungen,  
 Lernen mit Kopf, Herz und Bauch.

**Nutzen:**

Sie erwerben Wissen, emotionale und soziale  
 Kompetenz und wertvolle Erfahrungen.  
 Jeder Mensch, der ein erfülltes Leben lebt,  
 ist ein Gewinn für die gesamte Menschheit.

**Spectrum**

**KommunikationsTraining**  
 Stierstraße 9  
 D-12159 Berlin

Fon: 030-8 52 43 41  
 Fax: 030-8 52 21 08

e-mail: [info@nlp-spectrum.de](mailto:info@nlp-spectrum.de)  
[www.nlp-spectrum.de](http://www.nlp-spectrum.de)



**Bärbel Matz-Walter**

Heilpraktikerin (Psychotherapie),  
 NLP Lehrtrainerin, DVNLP,  
 Systemische Familienaufstellungen  
 und Organisationsaufstellungen,  
 Wingwave® Coach

**Schwerpunkte:**

NLP Ausbildungen nach DVNLP,  
 Familienaufstellungen, Psychotherapie

**Aus- und Weiterbildung:**

- NLP Practitioner, zertifiziert nach DVNLP
- NLP Master, zertifiziert nach DVNLP
- Systemische Familien- und Organisationsaufstellungen
- Heilpraktiker Psychotherapie (Vorbereitung auf die Überprüfung)
- Systemische Kurzzeittherapie nach Steve de Shazer



**Bärbel Matz-Walter**  
 Herzogswall 30b  
 45657 Recklinghausen

Telefon: 02361-902580  
[info@matz-walter.de](mailto:info@matz-walter.de)  
[www.nlp-ausbildung-therapie.de](http://www.nlp-ausbildung-therapie.de)



**Rudolf Metzner**

Rudolf Metzner, seit 1994 als Consultant und  
 Managementtrainer im Bereich Personal- und  
 Organisationsentwicklung tätig

**Arbeitsschwerpunkte:**

- Training Vertrieb, Marketing
- Einzel- und Teamcoaching
- Strategische Positionierung
- Unternehmenskommunikation

**NLP-Schwerpunkte:**

- Business-Applikationen zur Organisationsentwicklung und Persönlichkeitsdiagnostik
- Zertifizierte NLP-Ausbildungen



**Metzner Consulting**  
 Eisvogelstraße 24  
 D-85051 Ingolstadt

Fon: +49 841 1289066  
[rudolfmetzner@kabelmail.de](mailto:rudolfmetzner@kabelmail.de)  
[www.rudolfmetzner.de](http://www.rudolfmetzner.de)



**Anja Mýrdal**

Sie haben viel gewonnen, ...

... wenn Sie in eine zertifizierte Ausbildung  
 bei Anja Mýrdal & Team investieren!

**Anja Mýrdal und ihr Team bieten Ihnen**

- Trainer-Ausbildungen
- Coach-Ausbildungen
- NLP-Ausbildungen
- zert. DVNLP e.V. | BDVT e.V.

für BUSINESS und BERATUNG.

Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme!

**Anja Mýrdal & Team OHG**

Ahlsdorfer Weg 8  
 D-27383 Scheeßel

Tel. 04263 – 98 48 48  
 Fax 04263 – 94 198

[info@anjamyrdal.de](mailto:info@anjamyrdal.de) • [www.anjamyrdal.de](http://www.anjamyrdal.de)



**Bianca  
 Olesen  
 Henning  
 Olesen**

**Weiterbildungen für Coaches**

- **balancecoach**®  
 krankenkassenempfohlene Burnout- und Stressprävention mit Einzelcoaching
- **wholesome**®  
 Ganzheitlichkeit im Coaching privater Klienten und Unternehmen
- **facecoach**®  
 Emotionsspuren (microexpressions) im Gesicht als Wegweiser in Coaching und Therapie

**Unsere Spezialitäten**

- Fundiertes Wissen und langjährige Erfahrung
- Authentizität und Kongruenz
- Lernen durch Selbsterfahrung
- Ganzheitliches, gehirngerechtes, entwicklungs- und ressourcenorientiertes Lehren und Lernen
- Nachhaltigkeit und Integration



**Bewusstheit – Klarheit – Verständnis**  
 Neuenhofer Str. 11 • 42657 Solingen

Tel. (0212) 54 88 88 4 • Fax (032 12) 130 11 39  
[info@olesen-kommunikation.de](mailto:info@olesen-kommunikation.de)  
[www.olesen-kommunikation.de](http://www.olesen-kommunikation.de)

# PORTRÄTS

**Robert Reschkowski**



Jahrgang 1951  
Kommunikationstrainer und  
Performance-Künstler  
NLP-Lehrtrainer (DVNLP)  
Lehrcoach (DVNLP)  
wingwave®-Lehrtrainer

**Spezialgebiet:**

- Personalentwicklung & ganzheitliche Kommunikation
- Innere Blockaden/emotionale Balance
- Wege der Selbstgestaltung und Selbstpräsentation
- natürliche Rhetorik
- Körpersprache und Territorialverhalten
- NLP-Practitioner-, NLP-Master- und NLP-Coach-DVNLP und wingwave-Coach-Ausbildungen



**SYNTEGRON**  
personal-performance-training  
Schadowstr. 70  
D-40212 Düsseldorf

Tel.: 0211-5 58 05 35 • Fax: 0211-5 59 10 37  
mobil: 0172 2157477 • e-mail: [info@syntegron.de](mailto:info@syntegron.de)  
[www.p-p-c.de](http://www.p-p-c.de) • [www.syntegron.de](http://www.syntegron.de)

**Volker Ribbeck**



Über 15 Jahre Berufserfahrung als Personal-  
leiter, Experte für Kommunikation- und  
Konfliktmanagement. Mein Angebot richtet  
sich an Unternehmen, die einen Schwerpunkt  
im Bereich Service sowie Gäste- und  
Kundenbetreuung haben.

**Ausbildungen:**

- Diplom-Betriebswirt (FH)
- Geprüfter Trainer und Berater, BaTB/DVWO
- European Professional Trainer Senior Consultant, zertifiziert nach EUROCERT
- Systemischer Business Coach und Mediator

**Arbeitsschwerpunkte:**

- Kommunikation, Konfliktmanagement
- Führungskräfte- und Teamentwicklung
- Service- und Kundenorientierung
- Einzel-, Team- und Gruppencoaching
- Mediation

**Volker Ribbeck**  
Hammerbergweg 19  
83558 Maitenbeth



Telefon: 08076 8857 288 • Fax: 08076 8857 141  
[www.volker-ribbeck.de](http://www.volker-ribbeck.de) • [info@volker-ribbeck.de](mailto:info@volker-ribbeck.de)

**Thies Stahl**



Dipl.-Psych., DVNLP-Lehrtrainer,  
ProC- u. DVNLP-Lehrcoach,  
DVNLP-Ehrenmitglied und Gründungsvorstand

**Ausbildung in**

Gesprächspsycho-, Gestalt-, Familien- und  
Hypnotherapie, NLP und unterschiedlichen  
Formen der Aufstellungsarbeit

**Spezialgebiete:**

Mediation und Konfliktmanagement,  
Process Utilities und Prozessorientierte  
Systemische Aufstellungsarbeit (ProSA)

**Arbeitsschwerpunkte:**

NLP-, Coaching-, Mediations- und  
Aufstellungs-Ausbildungen,  
Supervision, Psychotherapie

**Thies Stahl Seminare**  
Dipl.-Psych. Thies Stahl  
Planckstraße 11  
D-22765 Hamburg

Tel.: 040 63679619 • Fax: 040 79769056  
[TS@ThiesStahl.de](mailto:TS@ThiesStahl.de)  
[www.ThiesStahl.de](http://www.ThiesStahl.de)

## Kommunikation Seminar

Gewaltfreie Kommunikation • NLP • Business Coaching • Mediation • Pädagogik • Gesundheit

Jetzt neue  
Abo-Prämien!

Der perfekte  
Einstieg in die GFK

ISBN 978-3-87387-800-6 • € 29,90



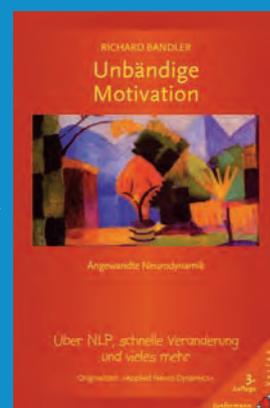
Professionell  
moderieren

ISBN 978-3-87387-690-3 • € 17,90



Ein NLP-Klassiker

ISBN 978-3-87387-362-9 • € 16,90



Jahresabo: € (D) 54,-  
Studentenabo: € (D) 41,-

Entscheiden Sie sich jetzt für ein Jahresabo und wählen Sie  
zwischen den drei oben abgebildeten Junfermann-Titeln!

Mehr unter [www.ksmagazin.de/abo-service](http://www.ksmagazin.de/abo-service)

## NLP Neurolinguistisches Programmieren

<p><b>Special Dr. Gundl Kutschera</b> „Sich immer wieder neu begehren ...“ <b>Resonanz in der Partnerschaft</b></p> <p>Kursnr.: 220617</p> <p>Entdecken und entmachten Sie negative Feedback-Schleifen und finden Sie neuen Schwung in der Partnerschaft. Anders-Sein als Reichtum verstehen und leben können. Visionen für ein gemeinsames und glückliches Leben finden.</p> <p>Für Paare, die ihre Beziehung neu beleben wollen und besonders in / nach „Lebensübergängen“ geeignet.</p> <p>Auch für alle geeignet, die NLP-Resonanz und Gundl Kutschera kennen lernen wollen.</p>	<p><b>Dr. Gundl Kutschera</b> <b>Sabine Müller</b></p>	<p><b>Institut Kutschera GmbH</b> Büro Deutschland Heinrichstraße 4 D-64347 Griesheim</p> <p>Tel.: <b>06155-822052</b> E-Mail: <a href="mailto:office@kutschera.org">office@kutschera.org</a> Web: <a href="http://www.kutschera.org">www.kutschera.org</a></p>	<p><b>10.-12.05.2012</b></p> <p>Beginn 14:00 Uhr / Ende 14:00 Uhr</p> <p>Franking / Nähe Salzburg</p> <p><b>€ 396,-</b> (inkl. MwSt.)</p>
<p><b>NLP-Practitioner, DVNLP</b> <b>NLP-Master, DVNLP</b></p>	<p><b>Ulrich Bührle</b> <b>Karin Patzel-Kohler</b> <b>Bernd Isert u.a.</b></p>	<p><b>KRÖBER Kommunikation</b> Breite Straße 2 D-70173 Stuttgart</p> <p>Tel.: <b>0711-72233390</b> E-Mail: <a href="mailto:info@kroeberkom.de">info@kroeberkom.de</a> Web: <a href="http://www.kroeberkom.de">www.kroeberkom.de</a></p>	<p><b>18.-20.05.2012</b> (1. Basis-Seminar) <b>21.09.2012-06.07.2013</b> (2. Basis-Seminar und Start Practitioner) <b>März 2013</b> (Start Master)</p> <p>18 Tage</p> <p>Stuttgart</p> <p>ab <b>€ 2.145,-</b> inkl. <b>€ 220,-</b> für Basis-Seminar, zzgl. MwSt.</p>
<p><b>Gesund leben und</b> <b>arbeiten in Resonanz</b></p> <p><b>„Kraft und Schönheit in den</b> <b>Bergen finden“</b></p> <p>An kraftvollen Plätzen in der Natur die eigenen (inneren) Kraftquellen, die Visionen und den „Sinn“ des Lebens finden.</p> <p>Kursnr.: 220624</p> <p>Auch für alle geeignet, die NLP-Resonanz und Gundl Kutschera kennen lernen wollen.</p>	<p><b>Dr. Gundl Kutschera</b> <b>Stefanie Erker</b></p>	<p><b>Institut Kutschera GmbH</b> Büro Deutschland Heinrichstraße 4 D-64347 Griesheim</p> <p>Tel.: <b>06155-822052</b> E-Mail: <a href="mailto:office@kutschera.org">office@kutschera.org</a> Web: <a href="http://www.kutschera.org">www.kutschera.org</a></p>	<p><b>06.-10.09.2012</b> Beginn Nachmittags</p> <p>Österreich / Donnersbachwald (bei Schladming)</p> <p><b>€ 515,-</b> (inkl. MwSt.)</p>
<p><b>Advanced-NLP-Master</b></p> <p>Im Kontext Psychotherapie und Persönlichkeitsentwicklung. Im Rahmen der DVNLP-Standards werden in diesem Kurs u.a. auch Konzepte der Schematherapie nutzbar gemacht.</p>	<p><b>Christoph Mahr</b> DVNLP-Lehrtrainer, Trainer für Ericksonsche Hypnotherapie, Dozent für den Fachbereich Psychiatrie und Psychotherapie <b>Volker Tepp</b> NLP-Trainer <b>Angela Lombard</b> DVNLP-Lehrtrainerin</p>	<p><b>NLP &amp; Hypnose in Berlin</b> <b>Christoph Mahr</b> Katharinenstraße 9 D-10711 Berlin</p> <p>Tel.: <b>030-89722079</b> E-Mail: <a href="mailto:christoph.mahr@t-online.de">christoph.mahr@t-online.de</a> Web: <a href="http://www.nlp-hypnose-berlin.de">www.nlp-hypnose-berlin.de</a></p>	<p>Start: <b>15./16.09.2012</b> Ende: <b>16./17.03.2013</b></p> <p>5 WE + Supervision</p> <p>Berlin</p> <p><b>€ 1.380,-</b> (MwSt. befreit)</p>

# KALENDER

## NLP Neurolinguistisches Programmieren

<p><b>NLP-Grundkurse = Einstieg in die Practitioner-Ausbildung</b></p> <p><i>(Fortbildungspunkte für die Psychotherapeuten / Ärzte unter den Teilnehmern)</i></p>	<p><b>Thies Stahl</b></p>	<p><b>Thies Stahl Seminare</b> Dipl.-Psych. Thies Stahl Planckstr. 11 D-22765 Hamburg</p> <p><i>Tel.: 040 63 67 96 19 Fax: 040 797 69 056 E-Mail: TS@ThiesStahl.de Web: www.ThiesStahl.de</i></p>	<p><b>12.-14.10.2012</b> <b>01.-03.02.2013</b> <b>15.-17.03.2013</b></p> <p>Hamburg</p> <p><b>€ 390,-</b> (umsatzsteuerbefreit)</p>
<p><b>Advanced Master (DVNLP) Couples Work and Mediation 2012</b></p> <p><i>(als „Fortbildungsseminar Mediationskompetenz“ ohne Zertifizierung buchbar)</i></p>	<p><b>Thies Stahl</b></p>	<p><b>Thies Stahl Seminare</b> Dipl.-Psych. Thies Stahl Planckstr. 11 D-22765 Hamburg</p> <p><i>Tel.: 040 63 67 96 19 Fax: 040 797 69 056 E-Mail: TS@ThiesStahl.de Web: www.ThiesStahl.de</i></p>	<p>1. WE <b>19.-21.10.2012</b> 2. WE <b>14.-16.12.2012</b> 3. WE <b>01.-03.03.2013</b> 4. WE <b>05.-07.04.2013</b></p> <p>Hamburg</p> <p><b>€ 390,- / WE</b> (umsatzsteuerbefreit)</p>
<p><b>NLP-Trainer-Ausbildung</b></p> <p><i>(1 x 5, 2 x 3 und 5 x 2 Tage)</i></p>	<p><b>Dipl.-Soz. Evelyne Maaß</b> <b>Dipl.-Psych. Karsten Ritschl</b> (beide NLP-Lehrtrainer, DVNLP)</p>	<p><b>Spectrum KommunikationsTraining</b> Stierstraße 9 D-12159 Berlin</p> <p><i>Tel.: 030-852 43 41 Fax: 030-852 21 08 E-Mail: info@nlp-spectrum.de Web: www.nlp-spectrum.de</i></p>	<p>Beginn NLP-Trainer-Ausbildung</p> <p><b>26.10.-02.11.2012</b> (Trainer 1) <b>08./09.12.2012</b> (Trainer 2)</p> <p>NLP-Trainer-Module 3-7 in 2013</p> <p>im Spectrum in Berlin</p> <p><b>€ 3.220,-</b> (zzgl. MwSt.), inkl. Supervision und Zertifizierung, Ratenzahlung möglich</p>
<p><b>„Lernen von den Besten“</b></p> <p><b>NLP-Resonanz und Hypnose</b> <b>Die Kraft der Worte in der Alltagssprache erfolgreich nutzen</b></p> <p>Für alle, die den „Tanz zwischen Bewusst-Sein und Unbewusst-Sein entdecken“ und mit anderen leben und mehr über den Umgang mit Sprache lernen und entdecken wollen.</p> <p>Kursnr.: 220628</p> <p>Auch für alle geeignet, die NLP-Resonanz und Gundl Kutschera kennen lernen wollen.</p>	<p><b>Dr. Gundl Kutschera</b> <b>Andrea Kutschera</b></p>	<p><b>Institut Kutschera GmbH</b> Büro Deutschland Heinrichstraße 4 D-64347 Griesheim</p> <p><i>Tel.: 06155-822052 E-Mail: office@kutschera.org Web: www.kutschera.org</i></p>	<p><b>08.-10.11.2012</b> Beginn 14:00 Uhr / Ende 14:00 Uhr</p> <p>Franking / Nähe Salzburg</p> <p><b>€ 396,-</b> (inkl. MwSt.)</p>

## Coaching

<p><b>Weiterbildung zum facecoach<sup>®</sup></b></p> <p>„Was zuckt denn da? Was sagst Du nicht?“ – Emotionsspuren im Gesicht als ein Wegweiser im Coaching, in der Mediation oder Therapie.</p> <p>Unterdrückte oder unbewusste Emotionen hinterlassen für den Bruchteil einer Sekunde Spuren im Gesicht eines Menschen, sogenannte microexpressions. Diese unwillentlichen Gesichtsausdrücke sind hervorragende Wegweiser im Gespräch, weil sie – kompetent und ethisch genutzt – unverfälschte Hinweise auf die zugrundeliegenden Emotionen des Gesprächspartners sind. Microexpressions sind nicht kontrollierbar, authentisch und daher so wertvoll.</p> <p>Kommen Sie mit auf Spurensuche und lernen Sie microexpressions professionell zu lesen und prozessorientiert im Sinne des Klienten zu nutzen.</p>	<p><b>Henning Olesen</b></p>	<p><b>Olesen Kommunikation</b> Neuenhofer Straße 11 D-42657 Solingen</p> <p>Tel.: 0212-54 88 88 4 E-Mail: <a href="mailto:info@olesen-kommunikation.de">info@olesen-kommunikation.de</a> Web: <a href="http://www.olesen-kommunikation.de">www.olesen-kommunikation.de</a></p>	<p><b>AUSBILDUNGSTERMINE</b></p> <p>– basics – 24.-26.05.2012 (Solingen) 01.-03.06.2012 (Hamburg) 23.-25.08.2012 (Solingen) 10.-12.09.2012 (Solingen) 21.-23.09.2012 (Augsburg)</p> <p>– master – 15.-17.06.2012 (Solingen) 29.06.-01.07.2012 (Hamburg) 22.-24.10.2012 (Solingen) 02.-04.11.2012 (Augsburg)</p> <p>– professional – 11.-13.06.2012 (Solingen) 26.-28.11.2012 (Solingen) 14.-16.12.2012 (Augsburg)</p> <p><b>WORKSHOPABENDE</b> 05.04.2012 in Hannover 17.04.2012 in Solingen 23.04.2012 in Frankfurt 26.04.2012 in Hamburg 09.07.2012 in München</p> <p>Anmeldung und weitere Informationen unter <a href="http://www.olesen-kommunikation.de/ausbildungen.html">www.olesen-kommunikation.de/ausbildungen.html</a></p>
<p><b>16. Zertifizierte systemisch-integrative Coachingsausbildung (20 Tage)</b></p> <p>3 Ausbildungsblöcke, 2 Werkzeug Seminare, 1 Coachingwerkstatt, 1 Wahlseminar (z.B. Provokatives Coaching, Aufstellungsarbeit, ...)</p> <p>TN: Coaches, Trainer, Personalentwickler (NLP Vorerfahrungen erwünscht)</p>	<p><b>Dipl.-Psych. Martina Schmidt-Tanger Dipl.-Psych. Thies Stahl</b> (ProC-Lehrcoaches, Lehrcoaches DVNLP, Mehrfachautoren zum Thema Coaching)</p>	<p><b>NLP professional / CCC professional</b> Klausener Straße 8 D-48151 Münster</p> <p>Tel.: 0251-28 41 21 6 Fax: 0251-28 41 21 7 E-Mail: <a href="mailto:nlp@nlp-professional.de">nlp@nlp-professional.de</a> Web: <a href="http://www.nlp-professional.de">www.nlp-professional.de</a></p> <p>Infomappe anfordern.</p>	<p>Start: 27.-29.06.2012</p> <p>Münster, Start im Landhotel****</p> <p>Münster, Landhotel und Tagungshaus am Aasee</p> <p>€ 5.600,- (Privattarif), inkl. aller Tagungspauschalen € 7.900,- (Firmentarif), inkl. aller Tagungspauschalen</p>
<p><b>25. METAFORUM SommerCamp in Italien – Weiterbildungssevent für Coaching und Veränderung</b></p> <p>Das Sommercamp vermittelt Einsteigern und Kennern in über 30 Kursangeboten zukunftsweisende Konzepte und Modelle. Teilnehmer wählen ihren Schwerpunkt in Systemischer Prozessarbeit, NLP, Strukturaufstellungen, Gesundheit und mehr. Erleben Sie neue Wege der Veränderungsarbeit im Kloster San Marco. Ihr Ort zum Lernen, Erholen und Netzwerken.</p>	<p>Es begleiten Sie unter Anderem: <b>Gunther Schmidt Stephen Gilligan Matthias Varga von Kibéd Insa Sparrer Sabine Klenke Lucas Derks Bernd Isert ...</b></p>	<p><b>METAFORUM international Akademie für Kompetenzentwicklung</b> Postfach 740237 D-13092 Berlin</p> <p>Tel.: 030-944 14 900 Fax: 030-944 14 901 E-Mail: <a href="mailto:info@metaforum.com">info@metaforum.com</a> Web: <a href="http://www.metaforum.com">www.metaforum.com</a></p>	<p><b>23.07.-11.08.2012</b></p> <p>in Abano Terme, nahe Venedig</p> <p>Investition: je nach gewähltem Kurs</p>

# KALENDER

## Coaching

<p><b>Ausbildung zum Coach</b></p> <p>Intensivausbildung (6 x 3 Tage)</p>	<p><b>Dipl.-Soz. Evelyne Maaß</b>  <b>Dipl.-Psych. Karsten Ritschl</b>          (beide NLP-Lehrcoach,          DVNLP, DCV)</p>	<p><b>Spectrum KommunikationsTraining</b>          Stierstraße 9          D-12159 Berlin</p> <p><i>Tel.: 030-852 43 41</i>  <i>Fax: 030-852 21 08</i>  <i>E-Mail: <a href="mailto:info@nlp-spectrum.de">info@nlp-spectrum.de</a></i>  <i>Web: <a href="http://www.nlp-spectrum.de">www.nlp-spectrum.de</a></i></p>	<p><b>27.-29.08.2012</b> (Coach 1)  <b>22.-24.10.2012</b> (Coach 2)  <b>10.-12.12.2012</b> (Coach 3)  <b>04.-06.03.2013</b> (Coach 4)</p> <p>plus 2 frei wählbare          Spezialseminare</p> <p>im Spectrum in Berlin</p> <p><b>€ 2.750,-</b> (zzgl. MwSt.)</p> <p>Ratenzahlung möglich</p>
<p><b>Intensiv-Ausbildung zum Systemischen Personalcoach mit IHK-Zertifikat in Hannover</b></p> <p>Entspanntes Lernen in kleinen Gruppen mit Blick ins Grüne</p>	<p><b>Regina Bruns</b> und Kolleginnen          (Diplom-Sozialpädagogin, Coach und Heilpraktikerin für Psychotherapie)</p>	<p><b>Institut für Selbstsorge</b>          Am Ginsterbusch 24          D-30459 Hannover</p> <p><i>Tel.: 0511-1316332</i>  <i>E-Mail: <a href="mailto:info@selbstsorge.de">info@selbstsorge.de</a></i>  <i>Web: <a href="http://www.selbstsorge.de">www.selbstsorge.de</a></i></p>	<p>Start: <b>14.09.2012</b></p> <p>Neun Wochenenden, Freitag und Sonnabend, 18 Ausbildungstage</p> <p>Privattarif: <b>€ 2.450,-</b></p>
<p><b>Coaching-Ausbildungen in München und Berlin</b></p> <p>Einmalig in Deutschland – Lernen von den Vorbildern: Jeff Zeig und Bernd Isert. Zusammenführung der wirksamsten Methoden aus NLP, Aufstellungsarbeit, lösungsfokussierter Kommunikation und Trance nach Milton Erickson. Langjährige Tradition in der Ausbildung, schöpferischer Reichtum und liebevolle Neugier sind die Elixiere, die unsere Ausbildungen einzigartig machen.</p> <p>Für werdende Coaches &amp; Führungskräfte.</p> <p>Anerkannt von DVNLP, ECA &amp; ICI.</p>	<p>mit <b>Jeffrey K. Zeig</b> – Milton Erickson-Schüler und international anerkannter Vordenker der Hypnotherapie und <b>Bernd Isert</b> – Coaching-Ikone des Metaforums. Bewährte Qualität mit <b>Sabine Klenke</b> und <b>Achim Stark</b>, neue Impulse von <b>Ulrike Feld</b> und <b>Caroline Sophie Meder</b></p>	<p><b>METAFORUM international Akademie für Kompetenzentwicklung &amp; Metasophia Forum für Kompetenz und Entwicklung</b></p> <p><i>E-Mail: <a href="mailto:info@metasophia.de">info@metasophia.de</a></i>  <i>Web: <a href="http://www.metasophia.de">www.metasophia.de</a></i></p>	<p>In Berlin:  <b>25.10.2012 – 31.03.2013</b>          5 Module á 4 Tage</p> <p>In München:  <b>20.09.2012 – 31.03.2013</b>          5 Module á 4 Tage</p> <p><b>€ 4.800,-</b> zzgl. MwSt., inkl. Supervision &amp; Zertifikatsgebühr</p>
<p><b>HUMAN TOUCH 2012 November 2012 im Piemont, Italien</b></p> <p><b>Supervision, Coaching und Selbstcoaching</b> für leidenschaftliche Wein- und Feinschmecker im Piemont, einem der schönsten Weinanbaugebiete Italiens:</p> <p><b>Selbstführung, Resilienz, Führung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Macht der Emotion</li> <li>• die Macht des Bildes</li> <li>• die Macht des Gedankens</li> <li>• die Macht der Idee</li> <li>• die Macht des Wortes</li> </ul> <p>Fünf Tage spannender (Selbst-)Erkenntnisse bei köstlicher Piemontküche und wunderbarem Wein, haugemachten Nudeln und den herrlichen weißen Trüffeln. Bei Interesse wäre auch der Besuch auf einem renommierten Weingut mit Weinverkostung und – abhängig von Witterung und Stand der Weinlese – die Beteiligung an einer Weinlese möglich. Sie wohnen als Gast in der Residenz einer prominenten ehemaligen Opernsängerin.</p>	<p><b>Gabriele Lönne</b></p>	<p><b>LÖNNE-COACHING GbR</b>  <b>Gabriele Lönne</b>          Thünerweg 11          D-26532 Großheide</p> <p><i>Tel.: 04936-8458</i>  <i>E-Mail: <a href="mailto:info@loenne-coaching.de">info@loenne-coaching.de</a></i>  <i>Web: <a href="http://www.loenne-coaching.de">www.loenne-coaching.de</a></i></p>	<p><b>19.-23.11.2012</b></p> <p>Halbtägiger Workshop</p> <p><b>€ 1.950,-</b> zzgl. MwSt.</p> <p>Übernachtung inkl. Halbpension und Tagungspauschale <b>€ 625,-</b></p> <p>Ausführliche Informationen erhalten Sie über <a href="mailto:info@loenne-coaching.de">info@loenne-coaching.de</a> oder unter +49 (0)4936-8458.</p>

# SEMINAR

## Coaching

<p><b>HUMAN TOUCH 2012 Sommer 2012 an der Nordsee, Ostfriesische Inseln</b></p> <p>„Reif für die Insel?“ – Mentales Wellness Coaching im Urlaub an der Waterkant</p> <p><b>Sonne, Sand, Wind, Wellen – und ein Strandspaziergang:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altes über Bord werfen</li> <li>• Neues entdecken</li> <li>• Freude empfinden</li> <li>• Urlaub neu genießen</li> </ul>	<p><b>Gabriele Lönne</b></p>	<p><b>Heilpraktikerin für Psychotherapie</b>  <b>Gabriele Lönne</b>                  Thünerweg 11                  D-26532 Großheide</p> <p><i>Mobil: 0176-78627011</i>  <i>E-Mail: gabriele@loenne.info</i>  <i>Web: www.loenne.info</i></p>	<p>Termine nach Absprache</p> <p>Stundensatz total € 180,-                  private Klienten                  Tagessatz total € 1.500,-                  private Klienten</p> <p>Tagespauschale Reisekosten / Spesen Ostfriesische Inseln € 100,- bis € 150,-</p> <p>Tagessätze für Unternehmen nach individueller Absprache</p> <p>Sie erreichen mich unter +49 (0)176-78627011 oder unter gabriele@loenne.info                  In dringenden Fällen bin ich – je nach Verfügbarkeit – auch kurzfristig für meine Klienten da.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Aufstellungsarbeit

<p><b>Abendtermine für Aufstellungen zu beruflichen, privaten oder Supervisionsanliegen</b></p>	<p><b>Thies Stahl</b></p>	<p><b>Thies Stahl Seminare</b>  <b>Dipl.-Psych. Thies Stahl</b>                  Planckstr. 11                  D-22765 Hamburg</p> <p><i>Tel.: 040 63 67 96 19</i>  <i>Fax: 040 797 69 056</i>  <i>E-Mail: TS@ThiesStahl.de</i>  <i>Web: www.ThiesStahl.de</i></p>	<p><b>15.05.2012</b>  <b>05.06.2012</b>  <b>03.07.2012</b></p> <p>18:00 bis 22:00 Uhr</p> <p>Hamburg (Nähe Hbf.)</p> <p>€ 50,- (umsatzsteuerbefreit)</p>
<p><b>Prozessorientierte Systemische Aufstellungsarbeit (ProSA)</b></p>	<p><b>Thies Stahl</b></p>	<p><b>Thies Stahl Seminare</b>  <b>Dipl.-Psych. Thies Stahl</b>                  Planckstr. 11                  D-22765 Hamburg</p> <p><i>Tel.: 040 63 67 96 19</i>  <i>Fax: 040 797 69 056</i>  <i>E-Mail: TS@ThiesStahl.de</i>  <i>Web: www.ThiesStahl.de</i></p>	<p><b>25./26.06.2012</b></p> <p>Münster</p> <p>€ 395,-                  (umsatzsteuerbefreit)</p>
<p><b>Fortbildungsreihe Aufstellungsarbeit 2012/2013</b></p> <p>(5 Wochenendseminare)</p>	<p><b>Thies Stahl</b></p>	<p><b>Thies Stahl Seminare</b>  <b>Dipl.-Psych. Thies Stahl</b>                  Planckstr. 11                  D-22765 Hamburg</p> <p><i>Tel.: 040 63 67 96 19</i>  <i>Fax: 040 797 69 056</i>  <i>E-Mail: TS@ThiesStahl.de</i>  <i>Web: www.ThiesStahl.de</i></p>	<p>1. WE <b>07.-09.09.2012</b>                  2. WE <b>09.-11.11.2012</b>                  3. WE <b>11.-13.01.2013</b>                  4. WE <b>08.-10.03.2013</b>                  5. WE <b>03.-05.05.2013</b></p> <p>Hamburg</p> <p>€ 390,- / WE (zzgl. MWSt.)</p>

# KALENDER

## Weitere Seminarangebote

<p><b>FachberaterIn für Burnout-Prävention und Stressmanagement 1</b></p> <p>Anerkannter Bildungsurlaub</p> <p>Entspanntes Lernen in kleinen Gruppen mit Blick ins Grüne</p>	<p><b>Regina Bruns</b> und Kolleginnen (Diplom-Sozialpädagogin, Coach und Heilpraktikerin für Psychotherapie)</p>	<p><b>Institut für Selbstsorge</b> Am Ginsterbusch 24 D-30459 Hannover</p> <p>Tel.: <b>0511-1316332</b> E-Mail: <b>info@selbstsorge.de</b> Web: <b>www.selbstsorge.de</b></p>	<p><b>04.-08.06.2012</b> oder <b>03.-07.09.2012</b></p> <p>€ <b>690,-</b> inkl. MwSt., zzgl. Unterbringung und Verpflegung</p>
<p><b>EMDR</b></p> <p>zertifizierte Ausbildung zum EMDR-Coach / EMDR-Therapeuten</p>	<p><b>Andreas Zimmermann</b></p>	<p><b>NLP &amp; Hypnose in Berlin</b> <b>Christoph Mahr</b> Katharinenstraße 9 D-10711 Berlin</p> <p>Tel.: <b>030-89722079</b> E-Mail: <b>christoph.mahr@t-online.de</b> Web: <b>www.nlp-hypnose-berlin.de</b></p>	<p>2 Blöcke jeweils von Mo bis Do</p> <p>1. Block: <b>02.-05.07.2012</b> 2. Block: <b>27.-30.08.2012</b></p> <p>Berlin</p> <p>€ <b>1.280,-</b> (MwSt. befreit)</p>
<p><b>Motivations-Profilier Die nächste Generation LAB-Profile und mehr...</b></p> <p><u>Das</u> Kommunikations-Tool für Coachs, Trainer und Berater sowie für Führungskräfte, Service-Mitarbeiter und Verkäufer, die Sprache professionell nutzen und Menschen bewegen wollen.</p>	<p><b>Dipl.-Soz. Evelyne Maaß</b> <b>Dipl.-Psych. Karsten Ritschl</b> (beide Motivations-Profilier-Lehrtrainer)</p>	<p><b>Spectrum KommunikationsTraining</b> Stierstraße 9 D-12159 Berlin</p> <p>Tel.: <b>030-852 43 41</b> Fax: <b>030-852 21 08</b> E-Mail: <b>info@motivations-profile.de</b> Web: <b>www.motivations-profile.de</b></p>	<p>Motivations-Profilier <b>16.-18.07.2012</b> oder <b>13.-15.10.2012</b></p> <p>im Spectrum in Berlin</p> <p>€ <b>660,-</b> (zzgl. MwSt.), inkl. Zertifizierung</p> <p><u>Buch-Empfehlung zum Seminar:</u> „Die Sprache der Motivation“ von Evelyne Maaß und Karsten Ritschl</p>
<p><b>Zertifizierter Hypno-Practitioner Köln</b></p> <p>Das Ausbildungskonzept ist so aufgebaut, dass die Entwicklung und der Inhalt erfolgreicher Hypnose-sitzungen für alle Indikationen in den Bereichen Hypno-Coaching und Hypno-Therapie vermittelt werden. Die Ausbildung wird auch sehr gerne als intensive Selbsterfahrung genutzt. An jeder Wochenendeinheit wird ein bestimmtes, in sich geschlossenes Thema praxisorientiert so unterrichtet, dass jeder Teilnehmer schnell Selbstvertrauen entwickelt, um sofort flexibel in jeder Situation eine bestimmte Hypnosetechnik anwenden zu können.</p>	<p><b>Gabriele Danners</b></p>	<p><b>Institut für Hypnose- und Heilpraktiker-Ausbildung Köln</b> Langgasse 17 a D-50858 Köln-Junkersdorf</p> <p>Tel.: <b>0221-13067003</b> E-Mail: <b>info@gabriele-danners.de</b> Web: <b>www.hypnose-danners.de</b></p>	<p>Beginn: <b>28.07.2012</b></p> <p>10 Unterrichtseinheiten, ca. 1 x im Monat, jeweils am Wochenende Samstag / Sonntag</p> <p>Köln</p> <p>€ <b>290,-</b> je Einheit</p>

## SEMINARE

## Weitere Seminarangebote

<p><b>2012 LAB Profile® Consultant / Trainer Certification Program</b></p>	<p><b>Shelle Rose Charvet</b></p>	<p><b>Success Strategies</b></p> <p><i>E-Mail:</i>  <a href="mailto:info@wordsthatchangeminds.com">info@wordsthatchangeminds.com</a>  <i>Web:</i> <a href="http://www.LABProfileCertification.com">www.LABProfileCertification.com</a></p>	<p><b>30.07.-10.08.2012</b></p> <p>Waterfront Hotel,          Burlington, Ontario,          Canada (near Toronto)</p> <p><b>USD 4.997,-</b></p> <p>Special Discount to          Kommunikation &amp;          Seminar Readers</p>
<p><b>Ausbildung zum zertifizierten Lösungsorientierten Kurzzeittherapeuten / Kurzzeitberater</b></p> <p>Für alle, die nach Lösungen suchen und sich grundlegende Methoden aneignen wollen, um im beraterischen bzw. therapeutischen Kontext ressourcen-, ziel- und lösungsorientiert zu arbeiten, wird dieses Seminar überraschende Einsichten ermöglichen und zusätzlich Leichtigkeit und Humor in den Alltag bringen.</p> <p>An zwei Wochenenden erlernen Sie mit Hilfe vieler praktischer Übungen die Grundlagen, Haltungen und Fragekompetenzen der lösungsorientierten Therapie / Beratung. Bereits nach dem ersten Wochenende können Sie dieses praktische, verbale „Handwerkszeug“ im Beruflichen und Privaten effektiv und hilfreich anwenden. Lassen Sie sich von den Möglichkeiten der lösungsorientierten Kommunikation faszinieren und erleben Sie die Freude, wenn bei Ihnen und Ihrem Gegenüber bisher ungeahnte Lösungsmöglichkeiten entstehen.</p>	<p><b>Bärbel Altmann</b>          Heilpraktikerin          Psychotherapie</p>	<p><b>Praxis für Lebens- und Beziehungsberatung</b>          Zum Kleingartenpark 41          D-04318 Leipzig</p> <p><i>Tel.:</i> 0341-3511234  <i>E-Mail:</i>  <a href="mailto:b.altmann@lebensberatung-leipzig.de">b.altmann@lebensberatung-leipzig.de</a>  <i>Web:</i> <a href="http://www.lebensberatung-leipzig.de">www.lebensberatung-leipzig.de</a></p>	<p><b>Seminar 2/2012:</b>          Teil 1: <b>20.-22.04.2012</b>          Teil 2: <b>12.-14.10.2012</b></p> <p><b>Seminar 3/2012:</b>          Teil 1: <b>14.-16.09.2012</b>          Teil 2: <b>02.-04.11.2012</b></p>



## Coaches fallen nicht vom Himmel, Coaches werden gemacht. Und zwar von uns, in zertifizierten Weiterbildungen:

### facecoach®

„Was verbirgst Du?“ - Emotionsspuren im Gesicht als ein Wegweiser in Coaching, Mediation oder Therapie.

Unterdrückte oder unbewusste Emotionen hinterlassen für den Bruchteil einer Sekunde Spuren im Gesicht eines Menschen, sogenannte microexpressions.

Diese unwillentlichen Gesichtsausdrücke sind hervorragende Wegweiser im Gespräch, weil sie - kompetent und ethisch genutzt - unverfälschte Hinweise auf die zugrundeliegenden Emotionen des Gesprächspartners sind.

Kommen Sie mit auf Spurensuche und lernen Sie microexpressions professionell zu lesen und prozessorientiert im Sinne des Klienten zu nutzen.

### balancecoach®

balancecoaching ist das zertifizierte und krankenkassenempfohlene Burnout- und Stresspräventionsprogramm mit begleitendem Einzelcoaching.

Zertifizierte balancecoaches bieten balancecoaching-Angebote für Privatpersonen und in Unternehmen an.

Psychosomatische Störungen zählen nachgewiesen mit über 14% zu den häufigsten Krankheitssymptomen und stellen deshalb für unser Gesundheitssystem einen erheblichen Kostenfaktor dar – Tendenz steigend.

balancecoaches profitieren deshalb von der Vermarktung der Angebote durch die gesetzlichen Krankenkassen.

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

### wholesome-Coach®

wholesome-Coaching ist die emotionsorientierte, ressourcenorientierte, existenzielle und „Hier- und Jetzt“-orientierte Begleitung von Menschen in Entwicklungsprozessen.

wholesome vereint eine gestalttherapeutisch orientierte Grundhaltung mit nützlichen Erkenntnissen und Werkzeugen aus verschiedenen Disziplinen. Es nutzt vor allem die 93% authentischen Botschaften, die der Klient unbewusst über seine KörperSprache und seine Stimme zu seinem Thema sendet, und sei es in Sekundenbruchteilen.

Der wholesome-Coach bietet seinem Klienten für sein persönliches Wachstum die unterstützende Beziehung.

facecoach®, balancecoach® und wholesome-Coach® sind qualifizierte Weiterbildungen für Menschen, die professionell andere Menschen begleiten, z.B. Coaches, Therapeuten oder Mediatoren. Weitere Informationen erhalten Sie telefonisch unter (0212) 54 88 88 4 oder im Internet unter:

[www.olesen-kommunikation.de/ausbildungen.html](http://www.olesen-kommunikation.de/ausbildungen.html)



**Wie weiß mein Körper, was ich tu?**  
Über unseren Körper sind wir mit der Welt verbunden. Doch wie verbunden sind wir mit unserem Körper?  
KS blickt auf Phänomene zwischen Kopf und Fuß.



### Bitte klopfen!

Der Körper als Bühne der Gefühle. *Michael Bohne* über seine Erfahrungen mit PEP, der Prozess- und Embodimentfokussierten Psychologie.



### Brille adieu!

Augenmuskeln kann man nicht trainieren? Unsinn! Die Sehschärfe lässt sich verbessern, und zwar in zwei Monaten um mindestens eine Dioptrie. *Franz Karig* berichtet.



### Schicht für Schicht

Wie Veränderung geschehen kann: *Bianca Olesen* nahm Anleihen u. a. beim Schichten-Modell von Fritz Perls und entwickelte ihre Methode „wholesome“.

## AKTUELL

Seminarkalender • neue Bücher • Trainerporträts

**Anzeigenschluss für Heft 3/2012 ist der 16. Mai 2012**  
**Heft 3/2012 erscheint am 28. Juni 2012**

## Impressum

### Chefredaktion und Büro:

**Regine Rachow** (V.i.S.d.P.)  
Habern Koppel 17 A • D-19065 Gneven  
Tel: 03860 502866  
E-Mail: [rachow@junfermann.de](mailto:rachow@junfermann.de)

### Bildredaktion:

**Simone Scheinert**

### Abonnements & Anzeigen:

**Simone Scheinert**  
Projektleitung, Anzeigen, Website-Betreuung  
Tel: 05251 134423

E-Mail: [scheinert@junfermann.de](mailto:scheinert@junfermann.de)

### Monika Köster

Anzeigen, Abo-Betreuung • Tel: 05251 134414

E-Mail: [koester@junfermann.de](mailto:koester@junfermann.de)

### Junfermann Verlag

Postfach 1840 • D-33048 Paderborn  
Tel: 05251 1344-0 • Fax: 05251 134444  
E-Mail: [infoteam@junfermann.de](mailto:infoteam@junfermann.de) • [www.ks-magazin.de](http://www.ks-magazin.de)

### Verlag:

**Junfermannsche Verlagsbuchhandlung GmbH & Co. KG**  
Andreasstraße 1a • D-33098 Paderborn  
[www.junfermann.de](http://www.junfermann.de)

### Layout & Satz:

**Junfermann Druck & Service GmbH & Co. KG**, Paderborn

### Druck:

**M.P. Media-Print Informationstechnologie GmbH**  
33100 Paderborn

© Junfermannsche Verlagsbuchhandlung GmbH & Co. KG  
Paderborn 2012. 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.

### Kommunikation & Seminar

#### 21. Jahrgang

erscheint 6x jährlich, jeweils Ende der geraden Monate

#### Gültige Abopreise Stand 1.12.2010:

**Jahresabonnement** € 54,- (inkl. Versandkosten)

**Einzelheft** € 9,- (zuzügl. Versandkosten)

#### Studentenabonnement

(gegen Nachweis): € 41,- (inkl. Versandkosten)

#### Gültige Anzeigenpreisliste vom 1. Januar 2011

ISSN 1862-3131

#### Bilder von Fotolia.com und istockphoto:

Mammamaart, Fumumpa, Mac99, Guvendemir, Gynane MLenny, Ivstiv, o7av, Olly, Daniel Fuhr, Sjllocke, Ktsimage SensorSpot, Sadeugra, Hidesy, Laflor, Najin, Lappes Characterdesign, Qweek, agentry