

# Kommunikation

August 2006

Gewaltfreie Kommunikation • NLP • Business

## Seminar

Coaching • Mediation • Pädagogik • Gesundheit

# Lebendige Spiritualität



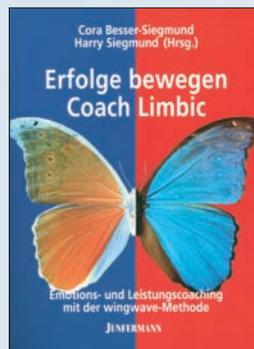
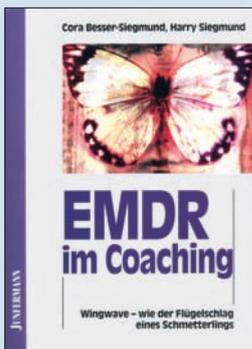
**Der große Wurf**  
Spielerisch  
Ressourcen entdecken



**Future Tools**  
Zukunfts-Workshop  
mit Robert Dilts



**Erfolgreich verändern**  
Integrale Unter-  
nehmensberatung



## ERFOLGE BEWEGEN – DIE AUSBILDUNG



wingwave<sup>®</sup>-Coaching – für Spitzenleistung, zum schnellen Stressabbau und zur Kreativitätssteigerung!



Wache REM-Phasen, NLP und Kinesiologie werden zu **wingwave<sup>®</sup>**

wingwave<sup>®</sup>-Coaches in Ihrer Nähe – alles über die Methode unter [WWW.WINGWAVE.COM](http://www.wingwave.com)

wingwave<sup>®</sup>-Trainings 2006 für Coaches, Trainer, Psychotherapeuten und Ärzte – Basisausbildung

**Berlin** [SKE, Heylstr. 24, 10825 Berlin  
Tel. +49 30 – 85 07 99 77, SKESchmidt@aol.com]  
**Termine:** 16.-19.11.2006 + 22.-25.03.2007  
**Trainer:** Wolfgang R. Schmidt

**Berlin** [wingwave-berlin,  
Jägerstr. 7, 13595 Berlin  
Tel. +49 30 – 21 75 08 87 / – 36 41 55 80,  
info@wingwave-berlin.de]  
**Termine:** 31.08.-03.09.2006 + 01.-04.03.2007  
**Trainer:** Dirk W. Eilert, Regine Schoengraf

**Düsseldorf** [Syntegron<sup>®</sup>,  
Sonderburgstr. 1a, D-40545 Düsseldorf,  
Tel. +49 21 15 – 56 02 33, Rrtual@aol.com]  
**Termine:** 02.-05.11.2006  
22.-25.03.2007 + 11.-14.10.2007  
**Trainer:** Robert Reschkowski

**Hamburg** [Besser-Siegmund-Institut  
Mönckebergstr. 11, D-20095 Hamburg,  
Tel. +49 40 – 32 00 49 36,  
info@besser-siegmund.de]  
**Termine:** 12.-15.10.2006 + 07.-10.12.2006  
12.-15.04.2007 + 11.-14.10.2007  
**Supervisionstag:** 04.11.2006  
**Trainer:** Cora Besser-Siegmund, Harry Siegmund

**Trier** [rondo, Mechtelstr. 6, D-54293 Trier,  
Tel. +49 6 51 – 30 07 37, rondo.trier@t-online.de]  
**Termine:** 27.-30.09.2006  
21.-24.03.2007 + 24.-27.10.2007  
**Trainer:** Beate Schaeidt, Hans-Josef Schmitt

**Olten / Schweiz**  
[rondo, Mechtelstr. 6, D-54293 Trier,  
Tel. +49 6 51 – 30 07 37, rondo.trier@t-online.de]  
**Termine:** 02.-05.10.2006  
**Trainer:** Beate Schaeidt, Hans-Josef Schmitt

**Zürich / Schweiz**  
[NLP-Akademie Schweiz  
Buckstr. 13, CH-8422 Pfungen-Winterthur,  
Tel. +41 52 – 315 52 52, info@hlp.ch]  
**Termine:** 07.-10.09.2006  
**Supervisionstag:** 06.09.2006  
**Trainer:** Arpito Storms

Preis: 1.300,- € zzgl. MwSt • Im Preis ist bereits die Teilnahme beim wingwave<sup>®</sup>-Service für das laufende Kalenderjahr enthalten.

**Vertiefungsseminare für wingwave<sup>®</sup>-Coaches 2006** werden zu folgenden Themen angeboten:

Imaginative Familienaufstellung – Imaginationsverfahren – Provokatives Coaching – Timeline-Coaching – Organisations- und Themenaufstellung – Work-Life-Balance – Performance- und Präsentationscoaching – Energetische Psychologie

weitere Termine unter [www.wingwave.com](http://www.wingwave.com)



Susann Pásztor  
Chefredakteurin

## Wissen oder Glauben?

Es ist nicht gerade einfach, in Zeiten „angesagter“ fernöstlicher Spiritualität und popfestival-mäßiger Kirchentage, in Zeiten des religiösen Fundamentalismus, der esoterischen Sinnsuche oder der „Wir-sind-Papst“-Attitüde zum rechten – oder überhaupt irgendeinem – Glauben zu finden. Dabei belegen gerade die vielen unterschiedlichen Strömungen und Auswüchse neo-religiöser Bewegungen, die für manche als sicheres Zeichen für einen zunehmenden „christlichen Analphabetismus“ gelten, zunächst einmal nichts anderes als das: Je mehr wir wissen, umso dringender brauchen wir offensichtlich einen Glauben.

*Mach dir nur einen Reim  
auf beide, Mensch und Gott:  
Du findest kein' auf Mensch  
und ernstest für Gott Spott.\**

So sah es jedenfalls der kürzlich verstorbene Robert Gernhardt. Und so sehen es viele andere, für die nach den Erfahrungen unseres Titelthema-Autors Björn Migge ein „Glaubensbekenntnis“ – vornehmlich ein christliches – scham- und angstbesetzt ist.

Auch Marshall Rosenberg hat sich lange Jahre damit schwergetan, zum spirituellen Hintergrund seiner Arbeit zu stehen. Erst die Frage einer Freundin, wie er es denn ertragen könne, dass Menschen die Gewaltfreie Kommunikation als Technik anwendeten, so sagt er, habe ihn dazu gebracht, seine Spiritualität endlich beim Namen zu nennen. Heute bezeichnet er sie als „göttliche Energie“ – eine Kraft, die weniger der Verbindung zu Gott dienen soll, sondern vielmehr Ausdruck der ureigenen, lebensfördernden Energie des Menschen ist.

Das klingt nach Liebe. Und es klingt nach Dialog, nach Kommunikation. Wir können es Gebet nennen und Gott zu einem Du machen, das unserem Ich einen Sinn verleiht – ganz im Sinne des jüdischen Philosophen Emmanuel Lévinas, für den das Ich erst durch die Beziehung zum Anderen entstehen kann. Wir haben die Wahl: Wir können Mantras singen, meditieren, nach Mekka oder Santiago de Compostela pilgern oder meinetwegen auch Gott für tot erklären, so lange wir nicht vergessen, uns vor allem in einer Hinsicht weiterzuentwickeln – und deshalb gebe ich das Schlusswort noch einmal an Robert Gernhardt:

*„Mensch, werde wesentlich“ –  
wer solches sagt, der irrt.  
Er sorge vielmehr, dass  
sein Wesen menschlich wird.*

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen

*Susann Pásztor*

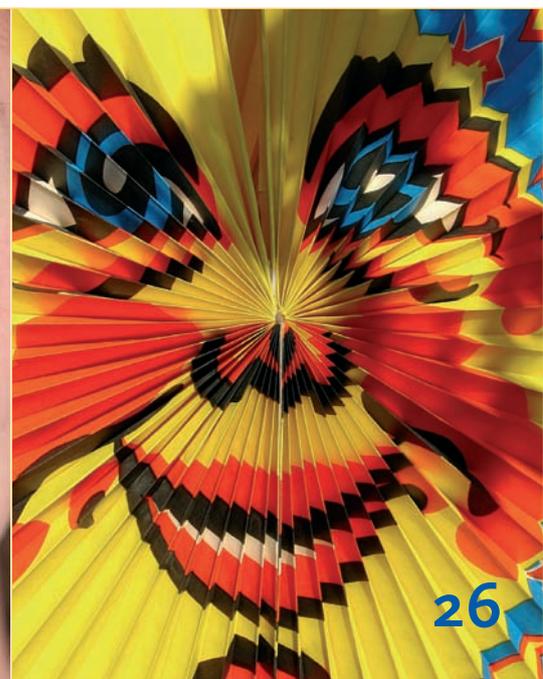
\* Auszug aus *Jakobinischer Wandersmann* (in Anlehnung an Angelus Silesius' *Cherubinischer Wandersmann*)



**Bodenständiger Höhenflug?**  
Spiritualität in der Beratung und im Alltag



**Gesicht zeigen**  
Erkenntnisse durch Psycho-Physiognomik



**Rheinische Frohnatur**  
Coaching nach dem „Kölsche Grundgesetz“

## TITEL: Lebendige Spiritualität

### 6 ... aber bitte ohne Gott?

Im NLP und in vielen modernen Beratungsschulen gibt es auch eine Ebene des Spirituellen. Nur: Wie kommt man dorthin, wenn man kein aktiver Kirchgänger ist oder nicht einmal weiß, ob man Gott „Gott“ nennen möchte, weil man bei diesem Wort nur an die verstaubte Religion der Eltern oder früherer Generationen denkt? Wer nach erfahrbarem Glauben in einer Ich-Du-Beziehung sucht, findet ihn im Gebet – Sie können es auch Selbstgespräch oder Selbsthypnose nennen.  
Von Björn Migge

### 12 Gelebte Spiritualität

Vielleicht zeigt sich wahre Spiritualität in den geistigen Haltungen, die hinter unserem Tun und Lassen stehen. Wie wir unser Gegenüber sehen, ob wir auf Augenhöhe sind und ob wir den Begriffen Toleranz und Mitgefühl echtes Leben einhauchen können. Wie wir den Begriff Verantwortung definieren – für uns selbst und im Bezug auf unsere Umwelt, die alles das einschließt, was wir berühren und bewegen ...  
Von Silke Schmidbauer

## Themen

### 16 PSYCHOLOGIE:

#### Die Ausdruckskunde des Inneren

Ein neues Analyse-Modell sorgt für ein Comeback der Psycho-Physiognomik. Von Dirk Schneemann

### 22 COACHING: Der große Wurf

Spielerischer Zugang zu den eigenen Ressourcen.  
Von Dr. Sabine Marquardt und Heide Janowitz

### 26 NLP: NLP und die Rheinische Frohnatur

Kölsches Grundgesetz und NLP-Coaching.  
Von Jenison Thomkins und Birgit Lloyd-Jones

### 29 PÄDAGOGIK:

#### Lernerfolg und Logische Ebenen

Mit dem Lerncoach zum Schulerfolg. Von Karin Pagel

### 32 SEMINARE: Future Tools

Ein Erfahrungsbericht vom Zukunfts-Workshop mit Robert Dilts. Von Daniela Blickhan



32

**Zukunftswerkzeug**  
Eine neue Qualität  
der Zusammenarbeit



47



54

**Wissen ist Macht**  
Datenschutz für Unternehmen

**Die Welt bei Freunden**  
Der 1. NLP-Weltkongress

**38 MEDIATION:**  
**Oder könnte es doch anders gewesen sein?**

Perspektivwechsel durch Auflösung behindernder Glaubenssätze.

Von Ulrike Hinrichs

**42 KOMMUNIKATION:**  
**Was ich nicht weiß ...**

Informationssicherheitspolitik in Organisationen. Von Mario H. Kraus

**47 BUSINESS:**  
**NLP – Systeme – Organisationen**

Veränderungsprozesse in Unternehmen. Von Bernd Linder-Hofmann und Peter Klein

**Rubriken**

- 3 Editorial
- 15 Homo communicans
- 20 Raus aus der Masse!
- 54 News & Verbände
- 70 Vorschau
- 70 Impressum

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

- S58 Trainer-Portraits
- S63 Visitenkarten
- S64 Seminarkalender



interkulturell  
global  
mehrsprachig

**Ausbildungsprogramme**

- **Integratives Coaching**  
9 Tage: Neuro-Linguistisches Coaching  
9 Tage: Systemisches Coaching
- **NLP-Practitioner**  
9 Tage: Business und Kommunikation  
9 Tage: Gesundheit und Persönlichkeit
- **NLP-Master**  
9 Tage: Gesundheit und Persönlichkeit  
9 Tage: Business und Kommunikation
- **NLP-Trainer**  
9 Tage: Präsentationsfähigkeiten  
9 Tage: Gruppenleitung und Vermittlung
- **Integrative Aufstellungen**  
9 Tage: Familien, Pers. Entwicklung  
9 Tage: Organisationen und Beruf
- **Hypnotherapie (M. Erickson)** (28.1.–6.2.)
- **Neuro-Energetisches Coaching** (7.2.–16.2.)

**Internationales Trainerteam:**

D: Bernd Isert, Sabine Klenke, Martina Schmidt-Tanger, Mandiro Ordyniak, USA: Tom Best, Arline Davis, BR: Jairo Mancilha, IT: Consuelo Casula



**Ausbildung Integratives Coaching**

**in Köln, Berlin und Nürnberg**

mit Bernd Isert & Partnern

- Köln, 5 Module ab 25.09. – 28.09.2006
- Berlin, 5 Module ab 26.10. – 29.10.2006
- Nürnberg, 5 Module ab 22. – 25.03.2007

**Ausbildung NLPe-Practitioner**

**in München**

- Ein reformierter, neuer NLP-Ansatz, vermittelt von Bernd Isert & Achim Stark
- München, 6 Module ab 16. – 18.10.2006

**INFOS & ANMELDUNG**

METAFORUM international  
fon: 030/94 41 49 00 oder 089/53 88 99 80  
Bayerstr. 77 • 80335 München  
E-Mail: [info@metaforum.com](mailto:info@metaforum.com)

## Spiritualität in der Beratung

*...aber bitte ohne Gott?*

von Björn Migge

**D**arf ich Sie einladen, dass ich mit Ihnen gemeinsam das Tabu Nr. 3 aus Selbsterfahrungsgruppen breche? Sie haben dabei die bequeme Position des Lesers, und ich entblättere meine Gedanken vor Ihnen. In Tabu Nr. 3 geht es um den Glauben: In Selbsterfahrungsgruppen gibt es nämlich „Geheimnisse“, die die Teilnehmer/innen nicht gerne preisgeben. Sie schämen sich deswegen, und sie haben Angst deswegen. Viele Prozesse in Selbsterfahrungsgruppen treiben ihre Angst- und Scham-Blüten um diese drei „Geheimnisse“ herum. Die großen Geheimnisse sind in fast allen Gruppen gleich:

**1.** Der unbestimmte Glaube, eine Art Hochstapler und Versager zu sein. Ein Mensch, der den kritischen und prü-

fenden Blicken anderer nicht wirklich standhalten kann. Ein Mensch, dem man die Fassade nur eine Zeit lang abkauft, bis dahinter jemand erkannt wird, der nur so tut, als verstehe er sich, sein Fachgebiet oder die Reaktionen der anderen: Ein Hochstapler und Versager halt, der gewiss ist, dass er nicht um seiner selbst willen angenommen, willkommen und geliebt ist, sondern nur wegen seiner Leistung, seines „Gehorsams“ und seiner Funktion.

**2.** Besonders „geheim“ sind auch erotische Fantasien im Hier und Jetzt, die sich auf andere Gruppenmitglieder beziehen. Dabei geht es nicht um sexuelle Geheimnisse im Damals oder Dort, sondern um die Personen, die neben uns sitzen. Dieses „Geheimnis“

hätten wir uns noch denken können. Es entspricht auch den Vorstellungen in der Alltagspsychologie.

**3.** Nun kommt etwas Merkwürdiges: Besonders heftige Streitereien und Ängste entstehen, wenn jemand von seiner Spiritualität redet. Nicht von irgendeiner vagen kosmischen Spiritualität (die ist ja zurzeit *in*), sondern von einem konkreten Glauben oder sogar einer persönlichen Beziehung zu Gott. Oder noch schlimmer: zu Jesus. Das ist noch „intimer“ als das eigene Versagen, der eigene Hochmut und die eigene „fleischliche Schwäche“. Das ist wirklich tabu. Und selbst die gläubigen Teilnehmer von Coaching-Ausbildungen und Selbsterfahrungsgruppen outen sich in dieser Hinsicht nur sehr ungern – und

dann auch nur „vage“. Das Thema ist sehr schambesetzt, intim und persönlich und gilt als unprofessionell. Bei anderen weckt es auch heftige Gegenwehr und die Erinnerung an verkrampte religiös-rituelle Erlebnisse aus der Ursprungsfamilie.

## Spiritualität, das ist das „Universum“

Wenn schon spirituell, dann bitte „kosmisch“, „pantheistisch“ oder in einer Form, die alles möglich sein lässt, was religiös zur Zeit auf der Welt geboten wird. Wenn eine konkrete Religion genannt wird, dann ist momentan der Buddhismus unter Coaches, NLPern und auch Diplom-Psychologen recht angesagt. Genauso oft findet man moderne Formen des Synkretismus (die Integration der Glaubenslehre und der Glaubenspraktiken in eine andere Religion). Dass Buddha zurzeit wenig „aufregend“ und „ärgerlich“ ist (eben kein Salz für die europäische Erde), kommt unter anderem auch in der Wahl der Image-Bilder<sup>1</sup> vieler Beratungsmagazine zum Ausdruck: Wenn es hier um Spiritualität geht, dann werden meist Buddha-Statuen abgebildet. Damit verärgert man nicht und trifft den (leider wieder nur konformistischen?) Trend der Zeit.

## Wissenschaftlichkeit als „Glaube“ und Hoffnung?

Eine andere Form von „Neureligion“ ist das Paradigma der Wissenschaftlichkeit. Neuerdings wird auch bei NLPern viel über Neuropsychologie geredet. Als Radiologe und Wissenschaftler habe ich damit auch zu tun gehabt: Wir haben Kernspinbilder (MRT) des Gehirnes mit Stoffwechselfeldern (PET) überlagert, um die unterschiedliche Aktivierung bestimmter Hirnareale bei bestimmten Denk- und Handlungsformen nachweisen zu können. Ganz neu und überraschend war das meiste davon

nicht, da sehr viele dieser Erkenntnisse bereits aus anderen Quellen vorlagen: zum Beispiel aus Gehirnstrommessung (EEG), der Untersuchung von Personen, die angeborene Anomalien, Hirnverletzungen, Tumoren, Entzündungen oder Hirnoperationen aufwiesen. In neuerer Zeit vereinnahmen die meisten psychotherapeutischen Schulen die moderne Gehirnforschung und versuchen anhand der Erkenntnisse der Neuropsychologie nachzuweisen, dass ihre Thesen und Arbeitsansätze richtig waren und sind. Das hat bereits die Psychoanalyse vor Jahren so gemacht (übrigens sehr erfolgreich), ebenso die Verhaltenstherapie – und nun auch das NLP, bestimmte Formen der psychologischen Beratung und die Coaching-Szene. Dabei wird nur wenig nach links und rechts geschaut, und alle behaupten, dass gerade ihre Methode durch die moderne Naturwissenschaft belegt werde. Wer einmal selbst „Naturwissenschaftler“ war, weiß, dass auch dort keine wirklich objektiven Erkenntnisse gewonnen werden. Wir leben aber in einer Zeit der Wissenschaftlichkeit – in einer Zeit, in der die Wissenschaft und die Selbst-Machbarkeit und auch die Individualität quasi-religiösen Charakter angenommen haben. Wer dieser Wissenschaftlichkeit nicht trauen mag, entwickelt vielleicht eigene Vorstellungen von Ordnungen, Regelungen und Strukturen, nach denen die Welt sich im Innersten zusammenhält. Zumindest die Selbst-Machbarkeit (als Konstruktivismus) und die Individualität (Einsamkeit oder häufiger Partnerwechsel, Kinderlosigkeit ...?) bleiben so als Paradigma wirksam.

## Auf der Suche nach Mysterium und Erregung

Ein anderer Ausdruck unserer Suche nach Mysterium und Spiritualität findet sich wohl auch in der Verehrung von neuen Gurus und neuen Methoden im Beratungs- und Therapiebereich



tor. Auch der Hellinger-Boom hat eine seiner Quellen in dieser Sehnsucht. Eine andere Quelle ist vielleicht der Wunsch nach einem allwissenden symbolischen Vater<sup>2</sup>, der die Wahrheit und das Heil kennt. Der aber auch garantiert, dass etwas Neues, etwas Erregendes und Spektakuläres passiert. Nichts scheint schlimmer als Altbekanntes oder als das, was schon die eigenen Eltern kannten. Von Wissenschaftlern mag das Entwickeln einer ganz persönlichen oder neuen Spiritualität manchmal geringschätzig als Trend zum Okkulten oder Esoterischen belächelt werden. Klaus Böning spricht in seinem Buch „Business-Coaching“ in diesem Zusammenhang von *blütentraumbewegten* Coaches.

## Die Wolke der spirituellen Zeugen

Neben den wenigen Wissenschaftsgläubigen und den wenigen Personen, die okkult oder esoterisch sattelfest sind, treffe ich im Coaching aber selten auf Menschen, die eine wirklich tiefe Spiritualität haben. (Falls Sie zu den wenigen gehören: Gerade Sie

meine ich ja nicht!) Eine große Sehnsucht zeigt sich zwar, ein großes Fragezeichen und oft auch die Angst vor der Vereinnahmung durch eine institutionalisierte Form von Religiosität – aber fast nie wirkliche Spiritualität. Nun bin ich auch kein spiritueller Lehrer oder könnte hier mehr vorweisen als viele meiner Kolleginnen und Kollegen. Ich bemerke nur die Diskrepanz: Im NLP und in vielen modernen Beratungsschulen gibt es auch eine Ebene des Spirituellen. Nur: Wie kommt man dorthin, ohne sich in okkulten Eigengebilden zu verirren? Und was können wir unseren Klienten anbieten, die in geistlicher Dürre leben, wenn wir nicht selbst zu einer Wolke der Zeugen gehören, die Spiritualität immer wieder und tief in sich erfahren?

### **Die Suche nach exotischer Religiosität: Besser ganz weit weg**

Die Angst vor bekannten Formen der Religiosität ist nicht Neues. Aus unserem Kulturkreis kennen wir die christlichen Kirchen, die im Laufe ihrer langen Geschichte viele Verfehlungen begangen haben und in der sich viele unperfekte, ja sogar manche herrschsüchtige oder auch naive Menschen zusammenfinden, die teils wahrhaftig, teils auch oberflächlich und frömmelnd von Gott und von Je-

sus Christus reden. Das stößt viele moderne individuelle Menschen ab. Wo so viel Konformismus herrscht und sich eine Institution gebildet hat, kann kein wahrhaftiger Glaube und keine wahre Spiritualität gefunden werden. Dort treffen sich nur Naive und Versager – Kirche ist langweilig, unwichtig und verstaubt. Zumindest denken das viele. Und die Vorstellung eines persönlichen, liebenden Gottes wird immer wieder durch all die Schrecken zunichte gemacht, die wir Menschen uns untereinander bereiten und die die Natur immer wieder über uns hereinbrechen lässt. Es ist verständlich, wenn man sich da lieber einer exotischen Gottesvorstellung zuwendet, in der das Nichts mehr bedeutet als die Liebe und in der jedes Leben nur ein erneuter Versuch ist, sich dem Nichts zu nähern.

### **Wenn die Liebe nicht wär' – alles wäre sinnlos!**

Spiritualität bedeutet für mich Liebe, eine ganz tiefe Liebe, die vom Schöpfer, von Gott, vom „Universum“ (nennen Sie es, wie Sie es wollen) in unser Herz gegossen wird und wie lebendiges Wasser durch uns strömt. Und das hat schon Jesus gewusst. Warum sollten wir Europäer uns nicht auch einmal an ihn halten dürfen? Immerhin hat seine Kirche (und die griechische



Art des Denkens) ja zu einem großen Teil unsere Kultur geprägt. Wenn Sie eine Abneigung gegen die „Kirche“ haben, dann hilft Ihnen vielleicht der Gedanke, dass *ekklesia* ursprünglich nur bedeutete: *diejenigen, die sich von Jesus herausgerufen oder herbeigerufen fühlen*. Sie brauchen damit nicht zwingend Gedanken an fehlbare Menschen, Institutionen und Dogmen zu verbinden, die man unbedingt verehren, die man glauben oder befolgen muss. Es geht um Liebe und darum, jemandem zuzuhören, der diese Liebe verstanden hat und sie lehren (oder schenken) kann. Sicher kennen Sie diese Liebe und diesen Frieden auch. Wir spüren das hin und wieder, wenn wir staunend Naturwunder erblicken, wenn wir plötzlich ganz in einem Moment aufgehen und nicht im Damals und auch nicht im Gleich verschwimmen, wenn wir für kurze Momente einen anderen Menschen wirklich als „Du“ wahrnehmen (Ich-Du-Beziehung Martin Bubers) und nicht als „Es“ in seiner Funktion für uns (Ich-Es-Beziehung), wenn wir für kurze Momente den unbewussten Groll oder die Vorwürfe ablegen, die wir gegen unsere Eltern haben und dabei eine Ahnung davon entwickeln, wie wir fühlen könnten, wenn wir vergeben würden ... Diese kurzen Momente tiefer Liebe, wenn wir tief in uns berührt werden, sind spirituelle Erlebnisse. Sie können kaum herbeigedacht und verstanden werden. Und sie lassen sich auch nicht in religiöse Dogmen pressen. Es geht dabei um erfahrbaren und geschenkten Glauben.



## Vom rechten Zielen und vom Verfehlen

In der griechischen Originalfassung des neuen Testaments (damals war in den oströmischen Provinzen, unter anderem in Kleinasien, noch das Griechische die Verkehrssprache, da die Eroberungszüge Alexanders erst einige hundert Jahre zurück lagen und die Region noch sprachlich und kulturell hellenisiert war) taucht häufig das Wort „*hamartia*“ auf. Es kommt aus der Bogenschützensprache und bezeichnet den Abstand vom anvisierten oder vorbestimmten Ziel und dem Ort, an dem der Pfeil einschlug: Verfehlung. Mit dem vorbestimmten Ziel war das spirituelle Zentrum gemeint, war Gott oder der Weg Gottes gemeint, oder auch das letztendliche Prinzip der Liebe. Was den Menschen von diesem Ziel ablenkt und zu diesem *hamartia* führt, sind Gewinnsucht, Selbstsucht, Hass, Neid, Groll, Verbrechen, Starrsinn, der Wunsch, von anderen unbedingt anerkannt zu werden, falsch verstandene Selbstliebe, die Unfähigkeit, andere als „Du“ wahrzunehmen (aus ihnen immer nur ein „Es“ zu machen) ... In deutscher Übersetzung heißt dieses *hamartia* übrigens Sünde. Aus der Sünde, der Entfernung von Gott oder unserem spirituellen Zentrum entstehen dann die Sünden. Es geht dabei nicht um einen Gott, der mit einer großen Fliegenklatsche in der Hand jeden Sünder ertappen will, um ihn zu bestrafen, sondern um einem Gott, der aufzeigen will, welche Einflüsse den Pfeil vom Ziel abbringen können – vom Zentrum, von der Liebe. Jesus, aber auch sein Apostel Paulus, der „Erfinder“ des Christentums, zeigen immer wieder solche Metaphern auf, die einen Weg zu Gott erleichtern sollen. Wer diese Texte auf diese Weise spirituell erkennen möchte, wird dabei vielleicht sogar mit dem Buch versöhnt, das bei den meisten wissenschaftlich, östlich oder okkult orientierten Europäern in seiner mystischen Tiefe unbekannt ist und Unver-

ständnis auslöst. Und noch etwas: Viele moderne, individuelle Menschen lehnen das Gespräch mit anderen ab. Das gilt besonders für die Spiritualität. So geraten viele auf ihre eigenen Umlaufbahnen und lassen sich von den anderen nicht helfen und auch auf keinen Fall korrigieren. Darum ist Gemeinschaft wichtig, wenn man das rechte Ziel sucht! Ansonsten versteigen sich leider zu viele in selbst konstruierte Gebilde und treffen darin nur sich und niemals Gott.

## Herzensreligion trifft besser

In der Geschichte der europäischen Kirchen gab es immer wieder Reformierer und auch Eiferer, die darauf hingewiesen haben, dass die institutionalisierte Kirche sich von Gott, von der Liebe, von der erfahrbaren Spiritualität wegbewegt. Am bewegendsten finde ich dabei das Werk von John Wesley, der im 18. Jahrhundert die Staatskirche Englands tief erschütterte, weil er eine Herzensreligion predigte, eine ganz persönliche Beziehung zu Gott, die in einer tiefen spirituellen Erfahrung für den Glaubenden begreifbar wird und die nicht mit hergebrachten Ritualen, Dogmen oder andern menschlichen Werken erzwungen werden konnte. Wenn ich hier von Kirche oder Glauben spreche, dann meine ich eine erfahrbare Herzensreligion und die Menschen, die dies erfahren – und nicht ein Gebäude, eine Institution oder einen Ritus unserer Eltern.

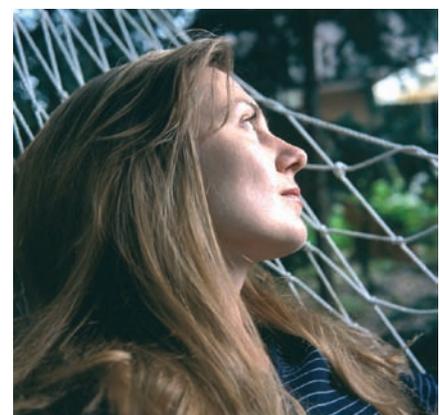
## Geschenkter Glaube, unverdient

Nun gibt es viele Techniken, sich in sein spirituelles Zentrum zu vertiefen. Oder noch häufiger: sich bei der Suche dorthin zu verirren. Denn auch angebliche Zielwässerchen, die uns das Zielen erleichtern sollen, bringen uns vielleicht nur vom Zentrum ab (*hamartia*). John Wesley und vor ihm auch Martin Luther haben bei der

Suche nach Gott ganz entschieden zu Demut geraten: Der Glaube (der Kontakt mit dem Zentrum, die Erfahrung Gottes, der spirituellen Liebe ...) wird uns geschenkt, und zwar ohne ein Verdienst und ohne ein spezielles Ritual, das wir vollbringen müssen. Wir müssen keine guten Werke vorweisen und keine selbstkasteienden Handlungen an uns vornehmen. Wir brauchen nur zu bitten, zu erhoffen, zu wünschen, unsere Sehnsucht zuzugeben, auch unser Unvermögen, nicht alles selbst in die Hand nehmen zu können und heraufbeschwören zu können. Das schließt auch die Erkenntnis des Dramas ein, in dem wir alle eingebunden sind: Versagen (hier als *hamartia*), Schuld(ig)fühlen, Schuldzuschreibungen), Vergebung (loslassen können, abgeben können) ... Es gibt so vieles, was wir so gerne selbst steuern und richten würden – bei dem wir aber in Demut erkennen, dass wir viele menschlichen Wünsche, die wir an uns richten oder die an uns gerichtet werden, nicht erfüllen können. Wesley und Luther haben sich gegen das Omnipotenzdenken gewandt, das auch viele moderne Menschen in einer Art Leistungswahn umtreibt: Wir können nicht alles selbst bewirken – und die Erfahrung Gottes schon gar nicht.

## Zu wem oder was beten? Zu „Gott“?

Nur: Wie soll man um die Erfahrung Gottes bitten, wenn man kein aktiver Kirchgänger ist oder nicht einmal



weiß, ob man Gott „Gott“ nennen möchte? Wie soll das gehen, wenn man nie beten gelernt hat? Wie soll man darum bitten, oder auch: Wen soll man bitten, wenn man bei dem Wort Gott nur an die verstaubte Religion der Eltern oder früherer Generationen denkt? An wen oder was soll ich mich dann wenden – und: wie? Oder sollte ich vielleicht doch lieber Techniken und Rituale anwenden, die aus noch östlicheren Religionen stammen als das hebräische und griechische Christentum? (Darf ich Ihnen an dieser Stelle raten, es nicht mit „Religionen“ zu versuchen und auch nicht so sehr nach den richtigen vergänglichen menschlichen Worten zu suchen?) Sagen Sie ruhig Gott. Das Wort ist nicht besser oder schlechter als andere Worterfindungen unserer Hirnwindungen oder kollektiven Nachdenklichkeit. Und suchen Sie nicht nach der besten Religion, sondern nach erfahrbarem Glauben in einer Ich-Du-Beziehung. Und das erfahren Menschen am einfachsten im Gebet: Sie brauchen nicht hohle Phrasen daherzusagen. Sagen Sie „Gott“ einfach, was Sie möchten und wirklich denken:

**Danke, dass ich so wunderbar gemacht bin!**

*„Gott, ich kenne Deinen Namen nicht, und ich habe manchmal andere Worte für Dich. Ich bin mir auch nicht sicher, ob es vielleicht albern ist, zu beten. Ich habe Sehnsucht nach Dir. Auch wenn ich nicht genau weiß, wonach. Vielleicht danach, mich eins zu fühlen oder wirklich lieben zu können, wirklich vergeben zu können, geliebt zu werden dafür, dass ich da bin und nicht dafür, dass ich etwas leiste oder tute. Ich möchte geliebt werden, gewollt sein, angenommen und willkommen sein in dieser, Deiner Welt. Dann muss ich nicht so tun, als wäre ich nur gut oder klug, sondern ich kann meine Eitelkeit beiseite legen und andere Menschen wirklich wahrnehmen, wie sie sind. Auch mich. Ich*

*kann sie lieben. Bitte, Gott, schenke mir Deine Nähe, öffne mein Herz für Deine Gegenwart, für Deine Liebe. Vielleicht nicht sofort und ganz. Aber jeden Tag ein bisschen mehr. Gott, bitte vergib mir, dass ich mir selbst und anderen Menschen so oft etwas vormache. Bitte hilf mir, dass ich meinen Groll, meine bitteren Wurzeln<sup>3</sup> und all mein Getue ablegen kann. Bitte sei bei mir. Ich möchte Deine Liebe und Gegenwart spüren. Bitte öffne mein Herz für Deine Liebe. Ich danke Dir, dass ich so bin wie ich bin, dass Du mich wunderbar gemacht hast – so wie ich bin. Dass ich in dieser Welt bin ...“*

### Vom Bitten, Danken, der Demut, dem Vergeben und dem Klagen ...

Sagen Sie ruhig „Amen“ zum Schluss. Seien Sie im Gebet ehrlich mit sich selbst (und Gott), bitten Sie, danken Sie, vergeben Sie, bitten Sie um Vergebung, lassen Sie Ihre Demut zu (nicht nur den alltäglichen Hochmut), klagen Sie, staunen Sie, lieben Sie ... Beten Sie zweimal an Tag. Oder noch öfter. Fassen Sie sich dabei gerne kurz. Ein Gebet verliert an Kraft, wenn es in Geschwätzigkeit entartet. Nennen Sie Ihr Gebet ruhig Selbstgespräch oder Selbsthypnose.

### Gebetsseelsorge als „Hypnotalk“?

Es gibt viele Gemeinsamkeiten zwischen moderner Gebetsseelsorge und modernem Hypnotalk. Das erste Mal wurde ich 2004 darauf aufmerksam, als Sabine und Siegbert Lehmppfuhl an einem meiner Seminare teilnahmen. Beide sind im Leitungsgremium von Team.F und der Team.F-Akademie. Team.F hat über 600 ehrenamtliche Mitarbeiter/innen und momentan ein Seminarklientel von über 70.000 Personen in Deutschland. Die Lehmppfuhls führen unter anderem Dutzende

gut besuchter Seelsorgeseminare durch und bilden Eheberater/innen in ganz Deutschland aus. Als ich in meinem Seminar eine Hypnosedemonstration durchführte, waren beide zunächst skeptisch, da sie die Methode sehr vorsichtig begutachten wollten. Danach haben beide geschmunzelt und gesagt, dass sie im Prinzip nichts anderes machen, wenn sie mit ihren Klienten beten oder Gebetsseelsorge betreiben. Die Gebetsseelsorge scheint dabei viel effektiver als Coaching oder Psychotherapie zu sein. Mich hatten die Kraft dieser Arbeitsweise und der nachhaltige Erfolg bei so vielen Klienten sehr überrascht. Als ich diese Arbeitsweise in einem Team.F-Seminar persönlich kennen lernte (mit über 50 Teilnehmer/innen), habe ich auch die großen Ähnlichkeiten zur modernen Hypnotherapie (sowie zum NLP und der Tiefenpsychologie!) erkannt. Ich habe aber auch meine eigene spirituelle Dürre erfahren und gemerkt, dass ich auf diesem Gebiet kein guter Lehrer bin. Das Beten hat mich danach umgekrempelt – und um mich herum nun auch immer mehr Menschen. Mit der rechten Erklärung ist es sogar für Menschen möglich, die sich als ungläubig oder agnostisch definieren. Es ist auch sehr gut möglich für noch ungewisse „Buddha-Suchende“, und es ist sogar für viele Atheisten möglich, die eine vage Vorstellung des Spirituellen für möglich halten: Sie können zu einem „namenlosen Gott“ beten, dessen Himmel uns durchdringt, der sowohl in uns und über uns ist. Diese persönliche Beziehung zu Gott, zu unserem spirituellen Zentrum, macht nach und nach das Ziel unseres Lebens erfahrbarer; sie bringt Liebe in unser Inneres und macht unsere verhärteten Herzen lebendig. Dieser Kontakt macht demütig und lehrt zu vergeben<sup>4</sup>. Aber Sie lernen dabei noch mehr<sup>5</sup>:

- Sie sind einzigartig!
- Sie sind liebenswert!
- Sie sind wertvoll!
- Sie sind willkommen und gewollt!
- Ihre Liebe ist jemandem wichtig!

Ich wünsche Ihnen Gottes Segen und ein umwerfendes Gefühl von Liebe im Herzen – und das Gleiche wünsche ich unseren Klienten.

**Anmerkungen:**

- 1 Das sind die schön anzusehenden Bilder, die die Texte begleiten. Die Bilder werden oft von „Image-Agenturen“ zur Verfügung gestellt. Sie sollen unter anderem Textinhalte vage illustrieren, optisch auflockern und zum Lesen einladen.
- 2 Siehe auch A. Mitscherlich: Die vaterlose Gesellschaft. Die Sehnsucht nach dem symbolischen, Normen gebenden und Halt gebenden Vater.
- 3 Man darf im Gebet aber auch ganz konkret werden oder sogar auch mit Gott schimpfen!
- 4 Groll, (unbewusste) Vorwürfe, Projektionen, Übertragungen ... Wir haben so viele „bittere Wurzeln“ oder „Zeigefinger“. Vergebung heißt auch, anderen nicht vorzuwerfen, dass sie nicht so sind, wie wir sie haben möchten. Es heißt auch, ihre Bedürfnisse ernst zu nehmen und immer wieder den ersten Schritt zu gehen, auf den anderen Menschen zu.

- 5 Dies sind die Grundprinzipien des „gesunden Narzissmus“. Er wird in der Kindheit meist durch ein Leistungsdenken ersetzt: Wenn du dich richtig verhältst, wenn du dich konform verhältst, wenn du Gutes leistest, wenn du toll aussiehst, wenn du „in“ bist, dann – nur dann – bist du liebenswert ...

**Literaturhinweise:**

- Björn Migge: **Handbuch Coaching und Beratung** (Kapitel: „Spiritualität“: vage und konfessionsübergreifend.)  
 Nicky Gumbel: **Fragen an das Leben** (N. Gumbel ist ein Promoter der „Alpha-Kurs-Bewegung“.)  
 John Wesley: **Die 53 Lehrpredigten, zweibändig** (Herzensreligion. Er begründet hier seine später als „methodistisch“ bezeichnete Lehre.)  
**Life Application Study Bible**, New Living Translation (Sehr gute englischsprachige Studienbibel. Nicht akademisch gelehrig, eher auf Erfahrung und eine „Herzensreligion“ ausgerichtet.)

Weitere Literaturhinweise finden Sie unter [www.ks-magazin.de](http://www.ks-magazin.de)



**Dr. Björn Migge** war Oberarzt und Dozent am UniSpital Zürich. Er und sein Team bilden jährlich ca. 400 Coaches und Berater/innen im Weiterbildungsinstitut Dr. Migge-Seminare aus.

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

**Zusätzlicher Service für Ihre Seminarteilnehmer!**

Sie sind Trainer oder Seminarveranstalter und wünschen sich noch mehr Nutzen und Service für Ihre Kunden? Wie wäre es mit einem

**BÜCHERTISCH?**

Wenn Sie Ihren Kunden unsere Bücher weiterempfehlen und direkt vor Ort verkaufen möchten, bieten wir Ihnen besonders attraktive Wiederverkäufer-Konditionen an.

Für weitere Informationen kontaktieren Sie Stefanie Empting im Junfermann Verlag  
 Tel.: 052 51 – 13 44 16 • eMail: [empting@junfermann.de](mailto:empting@junfermann.de)

heidrun | vössing

# ART of NLP

**NLP in der Coaching-Praxis**  
 Ein praxisorientiertes Arbeitsbuch für Coaches

144 Seiten, kart.  
 € [D] 16,90; sFr 30, 10; € [A] 17,40  
 ISBN 3-87387-614-0

---

**SEMINARE & ZERTIFIZIERTE  
 AUSBILDUNGEN (DVNLP)**

---

**Systemische NLP Coaching – Ausbildung**  
 (Master Zertifikat)  
 Start: 17. – 18. März 2007

**wingwave – Coaching: das Training**  
 Die Innovation im Coaching von Emotionen  
 28. – 31. Oktober 2006  
 07. – 10. Juni 2007

**Systemische NLP Coaching – Ausbildung**  
 (Practitioner Zertifikat, für Einsteiger)  
 Start: 05. – 06. Mai 2007

**Humor und Provokation im Coaching**  
 25. – 26. August 2007

---

**WINGWAVE – VERTIEFUNGSEMINARE  
 FÜR WINGWAVE-COACHES**

---

**Die Kraft innerer Bilder –  
 imaginative Thementaufstellungen**   
 04. – 05. August 2007

**Imaginative Familienaufstellungen**  
 02. – 03. Dezember 2006

---

**ART of NLP**

Dipl.-Päd. Heidrun Vössing  
 Schnatsweg 34 a  
 33739 Bielfeld

Tel.: +49 (0) 5206 - 92 04 00  
 Fax: +49 (0) 5206 - 92 04 85

Mail: [info@art-of-nlp.de](mailto:info@art-of-nlp.de)  
 Web: [www.art-of-nlp.de](http://www.art-of-nlp.de)



# Gelebte Spiritualität

## Aus dem Innenleben eines Laien

von Silke Schmidbauer

Wie könnte eine gelebte Spiritualität aussehen? Wie äußert sich Spiritualität überhaupt – und woran kann ich sie festmachen? Das sind Fragen, die mich seit geraumer Zeit intensiv beschäftigen. Grundsätzlich halte ich mich für einen recht bodenständigen Menschen, der doch deutliches Interesse an den weltlichen Dingen zeigt. Ob es sich um Geld, Wohlstand, Beziehungen, Sex, um die schönen und nutzlosen Dinge des Lebens oder Essen und Trinken handelt: Ich bin dabei. Manch einer hat mir schon vorgeworfen, am Boden zu kleben und über ein zu ausgeprägtes Maß an Bodenhaftung zu verfügen. Eine so ganz weltliche Lebensweise eben.

Auf der anderen Seite gibt es da die kleinen aber feinen Unterschiede. Dass ich eine Frau bin, die ihre letztendlichen Entscheidungen ausschließlich aus dem Bauch fällt. Intuition nennt sich das wohl. Die ihren Job und ihr Leben immer an einer Vision ausgerichtet hat (auch wenn ich mitunter den Faden verlegt zu haben glaubte). Die vor einem sehr gewaltlastigen Erfahrungshorizont die Liebe zu ihrem Meistercredo erhoben hat. Aber weniger aus der Schwierigkeit heraus, nicht ihre Meinung zum Besten geben zu können oder zu wollen, sondern ausgehend von der banalen und allseits bekannten Erkenntnis, dass Gewalt zu nichts Konstruktivem führt. Bodenständiger Höhenflug?

---

## Irdisches Chaos

---

Ich habe so meine Probleme mit einer Spiritualität, die sich im Hochgeistigen versteigt und die Bodenhaftung für weltliches Geschwätz abtut. Die von Schwingungen und Energien spricht, die mitunter schwerlich gefühlt und noch schwerlicher gelebt werden können (vielleicht auch nur für mich, das will ich gar nicht in Abrede stellen). Die Dinge sieht und interpretiert, die sein können oder auch nicht, die aber oftmals sehr vom Bewertungsraster des Beobachters abhängen. Und eine Spiritualität, die meist dann versagt, wenn der weltliche Vollkontakt mit dem irdischen Chaos droht. Wenn wir in Konflikten stehen und in uns die Gefühle in Wallung geraten. Und wohlgermerkt, nicht die sonderlich friedliebenden.

Man mag mir nun vorhalten, dass ich noch nicht so weit sei – und wenn ich das sei (wo das dann auch immer sein mag), dann würden mir solche Situationen gar nicht mehr passieren. Daran mag durchaus etwas Wahres sein. Auch das Tai Chi, verstanden als Kampfkunst, lehrt mich, dass ich erst dann wirklich kämpfen darf, wenn ich den Kampf nicht mehr brauche. Nur lebe ich in einer Welt und in einem beruflichen Umfeld, die diese Thesen noch nicht zu kennen scheinen. Und ich lebe in einer Welt, in der auch augenscheinlich spirituell gereifte Persönlichkeiten zu einem Grundübel aller zwischenmenschlichen Kommunikation neigen: der Vermischung von Beobachtung und Bewertung. Und die leider oftmals die eigene Bewertung zur Objektivität schlechthin erheben. Ich halte es da vielmehr mit dem Philosophen Krishnamurti, der einen der klügsten Sätze von sich gegeben hat, der mir bislang untergekommen ist: „Die höchste Form menschlicher Intelligenz ist, zu beobachten, ohne zu bewerten.“

Dass der Mensch bewertet, um sich zurechtzufinden und zu funktionieren, ist eine Sache. Das mag er ja auch gerne weiter tun, wenn es seinem Überleben dient. Dass wir uns doch oftmals mit wachsender Begeisterung unsere wechselseitigen Interpretationen des Verhaltens des Anderen um die Ohren hauen, dem ist tunlichst entgegenzutreten. Zumal das oftmals eher dazu dient, den anderen zu reglementieren und zu begrenzen, anstatt ihm die gewünschte und durchaus sinnstiftende Offenheit entgegenzubringen, um ein echtes Miteinander zu ermöglichen.

Nun gibt es ja in unserem gesellschaftlichen und politischen Umfeld viele drängende Probleme, die drin-

gendst nach einer eingehenden Beschäftigung verlangen. Ich teile die These, dass wir in vielen dieser Fälle nur noch mit einem gesunden Maß an Spiritualität weiterkommen und Lösungen finden, wenn uns hoffentlich die Zeit nicht davonläuft. Doch wie definiere ich dieses „gesunde Maß“ für mich? Und hier bin ich wieder bei der Eingangsfrage: Was und wer ist spirituell?

---

## Mitten im Leben

---

Ich befürworte und unterstütze durchaus Aktivitäten und kreative Prozesse, die den mitunter fürchterlichen Machenschaften und Vorgängen unseres Miteinanders auf einer anderen, visionäreren Ebene etwas entgegensetzen. Ich habe hier buddhistische Meditationskreise vor Augen, die sich aktiv für den Frieden im Irak einsetzen. Oder die Transformationssitzungen von Frauen, die hawaiianische Heiltechniken praktizieren und sich an Stätten ehemaliger Konzentrationslager treffen. Das will und kann ich nicht in Abrede stellen. Mein Weg sieht jedoch die kommunikative, direkte Einflussnahme vor, und die bedeutet – das mag man nun deuten wie man will – die Auseinandersetzung mit dieser irdischen und mitunter wenig kuscheligen Welt und ihren Repräsentanten. Und da hilft mir auch die Rede von Transformationsprozessen wenig, wenn ich im Konflikt stehe und mir die Ohren klingeln ob des oft wenig respektvollen und intoleranten Umgangs miteinander.

Lassen Sie mich die Frage des Ob und Wie einer gelebten Spiritualität von einer anderen Seite beleuchten. Eine Bekannte und Mitstreiterin im Geiste von mir, Lara Mallien, hat das unlängst auf einen wundervollen Punkt gebracht. Sie sprach dabei über einen Künstler, der ihrer Ansicht nach so

gar nicht „spiri“ sei, aber im Grunde eine höchst spirituelle Arbeit leisten würde: Seine „Filme sind immer über Menschen, die ihr Leben in die Hand nehmen und etwas in ihrem Umfeld bewirken, sie sind ganz ohne Zeigefinger, in der Regel ohne Kommentar, haben künstlerisch sehr hohes Niveau – es sind immer richtige Kompositionen ... Sie vermitteln auch immer eine spirituelle Botschaft, auch wenn das nie ausdrücklich Thema ist. (...) Die Art, wie er in seinen Filmen gesellschaftliches Engagement und künstlerischen Ausdruck verbindet, die Art, wie er sich total auf eine Sache einlässt und sie sensibel wiedergeben kann, ist eigentlich das Spirituelle an seinen Filmen.“

Ein geschätzter Kollege von mir wiederum, der von seiner eigens formu-



lierten Haltung ausgehend „mit Esoterik so gar nichts am Hut“ hat, aber ein bekennender Verfechter des Humanismus ist, legt eine Haltung an den Tag, die so augenscheinlich wenig mit der uns gängigen Ausdrucksform von Spiritualität zu tun hat. Ausgehend von der etymologischen Herkunft des Wortes Humanismus leitet sich dieses vom lateinischen *humanitas*, sprich Humanität ab. Dieser Begriff bezeichnet im Zeitalter der Aufklärung und deutschen Klassik ein Bildungs- und Lebensideal. Und auch in der heutigen Zeit beziehen sich moderne Mitmenschen, eben auch er, auf dieses schon fast anachronistisch anmutende Wertesystem. Ich will an dieser Stelle nicht zwingend eine menschenfreundliche Grundhaltung mit gelebter Spiritualität gleichsetzen. Doch bin ich durchaus der Meinung, dass dieses beschriebene Wertesystem ein existentieller Baustein einer solchen spirituellen Lebenshaltung ist.

Vielleicht zeigt sich wahre Spiritualität gar nicht in den sphärischen und hochenergetischen Attitüden menschlichen Seins, sondern in den geistigen Haltungen, die hinter unserem Tun und Lassen stehen. Wie wir eben unser Gegenüber sehen, ob wir auf Augenhöhe sind und ob wir den Begriffen Toleranz und Mitgefühl echtes Leben einhauchen. Wie wir den Begriff Verantwortung definieren, für uns selbst und im Bezug auf unsere Umwelt, die für mich nicht nur die Menschen einschließt, sondern alles das, was wir berühren und bewegen. Und im Grunde tun wir dies mit jeder inneren und äußeren Bewegung, so klein und unscheinbar diese auch sein mag. Meine These ist, dass die Spiritualität uns nicht vom Leben weg führen, sondern sie uns dieses in all seinen Facetten nahe bringen und uns befähigen sollte, dieses unser eigen Leben zu gestalten. Vor allem und gerade im Austausch mit den Anderen.

### **Und wieder: die Liebe**

Für mich steht hinter diesen mühevollen Bestrebungen, der Welt ein menschliches Antlitz einzuhauchen, ein Begriff, der schon so oft genannt und leider auch recht lädiert daherkommt: die Liebe. Und zwar nicht Liebe als Gefühl, das sich ausschließlich an Personen und ihrem Sein und Tun orientiert. Sondern Liebe als eine Haltung, ein Sein, das kommt und geht, entsprechend unseres Geöffnet- oder Verschlussenseins. Liebe als Erinnerung an den Urzustand. Liebe als eine offene Grundhaltung unseren Mitmenschen gegenüber, als essenzieller Baustein uns selbst gegenüber. Als Basis eines Miteinanders, das uns in unserer Verletzlichkeit und Verantwortlichkeit füreinander bestärkt, der wir uns nur schwerlich entziehen können – der Verantwortung, dass wir alle eines teilen: die Chance auf eine würdevolle Existenz auf dieser doch mitunter so kleinen Erde, unabhängig von Ethnie, Farbe der Haut, Geschlecht, Sexualität, Sprache, Herkunft, Geisteshaltung oder sonstigen

im Grunde wunderbaren Unterschiedlichkeiten, die wir so grausam missbrauchen können.

Lassen Sie mich mit einer kleinen Geschichte aus dem Fundus humorvoller Geschichten des Marshall Rosenberg, seines Zeichens Begründer des Ansatzes der Gewaltfreien Kommunikation, enden – einem Menschen, dem ich persönlich sehr viel Respekt und Hochachtung entgegenbringe, ob seiner Haltungen und seines Fortschreitens auf einem Weg, den ich wahrlich mit-menschlich erachte. Rosenberg wurde vor Jahren von einem malaiischen Ureinwohnerstamm um Hilfe gebeten. Er bekam dabei einen Übersetzer zur Seite gestellt, der ihn sogleich darauf hinwies, dass er in vielen Fällen nicht direkt übersetzen könne, weil sich nicht nur die Lebensweise, sondern auch der Wortschatz dieses Stammes deutlich von dem unsrigen unterscheidet. Die Lebenshaltung dieser Ureinwohner war auf die Gemeinschaft ausgerichtet, nicht auf das Individuum. Wenn sich ein Mitglied des Stammes entgegen der Gruppenregeln verhielt, also beispielsweise stahl, wurde es nicht bestraft. Die Ureinwohner sahen vielmehr ihre Aufgabe darin, ihren „Abtrünnigen“ wieder an die Gruppenregeln zu erinnern, weil sie davon ausgingen, dass er sie schlicht und ergreifend vergessen haben musste. Und das konnte nur geschehen sein, weil er sich ungeliebt wähnte. Sie schlossen einen Kreis um ihn und erinnerten ihn Stunde um Stunde durch Bekundungen ihrer Sympathie und ihrer Liebe, dass er einer von ihnen sei, und erinnerten ihn damit an Grundwerte ihrer Gemeinschaft und ihrer Haltung zum Leben.



**Silke Schmidbauer** ist Journalistin und Autorin zu den Themen Kommunikation, Konfliktlösung und eBusiness. Seit anderthalb Jahren intensive Auseinandersetzung mit GFK, temporäre Mitarbeit im Münchner Netzwerk Gewaltfreie Kommunikation e.V.

[s.schmidbauer@tiscali.de](mailto:s.schmidbauer@tiscali.de)

# Die Lücken bringen's

von Wolf Schneider

Eine Gestalt kann man nur erkennen, wenn sie mit einem Hintergrund kontrastiert. Einen Ton erkennen wir nur, wenn er einen Anfang oder wenigstens ein Ende hat. Ebenso wird uns ein Duft oder Gestank nur dann bewusst, wenn es nicht überall in derselben Weise stinkt oder duftet. Welches Signal auch immer wir wahrnehmen, wir erkennen es nur im Kontrast zu seinem Ausbleiben. Ein Signal braucht Grenzen, zeitliche oder räumliche, um erkannt werden zu können.

Deshalb sind die Pausen zwischen den Tönen so wichtig für die Musik. Das Wegbleiben von Farbe auf einem Bild gibt einer Figur ihre Gestalt. Die Lücken zwischen zwei Worten, zwei Buchstaben, ja mitten im „o“ von „Wort“ und die ganzen leeren Flächen drumrum ... ach, so viel Leere! Es gibt davon viel mehr als von den Strichen auf einem Blatt mit Schrift, und das ist gut so.

## Wohltuende Pausen

So kann es einem auch im Gespräch gehen: Wie wohltuend, wenn einmal Stille eintritt. Pausen im Gespräch empfanden meine Eltern und Großeltern noch als unhöflich – für mich sind sie Erholung, geradezu Bedürfnis, und vielen in meiner Generation geht es ebenso. In einer Welt, in der wir schier zugemüllt werden mit Informationen, visuellen und akustischen, verbalen und nonverbalen, da tut es gut, Oasen der Stille vorzufinden. Der Münchener Flughafen hat seit einiger Zeit einen solchen „transreligiösen“ Ort der Stille. Sogar das Krankenhaus in dem katholischen Pilgerort Altötting hat sowas. Und wenn ich mit einem Geschäftspartner mal einfach nur dasitze und nichts sage und nichts höre – wie angenehm.

Unser modernes Leben ist von Kopf bis Fuß auf Kommunikation eingestellt: Botschaften senden, Botschaften empfangen, überall tanzt der Bär. Auch die Jäger und Sammler der frühen Kulturen mussten permanent wachsam sein und auf Signale achten, aber damals ging es um das Rascheln der Blätter und den Ruf des Eichelhäfers. Sie hatten noch keine Bildzeitung und nicht sieben Stunden pro Tag den Fernseher oder das Radio an, so wie der durchschnittliche Deutsche von heute. Es wird wohl etwas ruhiger gewesen sein im Kopf eines Steinzeitmenschen.



## Infomüll

Damals hatten wir zu wenig Informationen – wo das Mammut graste, wie man über den Winter kommt oder wie Krankheiten entstehen –, und so wurden nicht viele von uns über 30 Jahre alt. Heute werden wir überschwemmt mit Informationen und wissen nicht, wie wir diese Menge filtern können. So wie wir die Umwelt mit unserem Abfall zumüllen, so müllen wir uns die Köpfe mit unnützen Informationen zu. Unsere Mailboxen sind voller Spam, die Briefkästen voll unerwünschter Papier-Werbung. Die öffentlichen Flächen in den Städten sind voller Schriften und Zeichen, die um unsere Aufmerksamkeit betteln, ebenso wie die Trikots der Leistungssportler, und wer bereit ist, sich während eines Telefonats von Werbung unterbrechen zu lassen, kann kostenfrei telefonieren.

Aber diese Unterbrechungen sind Lärm. Sie kontrastieren nicht mit einer Gestalt, die wir sehen oder sein wollen, sondern dröhnen uns zu mit noch mehr von dem eh schon zu Vielen. Echte Lücken sind so still wie ein Konzertsaal vor dem Einsetzen des Orchesters. Darin atmet der Geist und macht sich frei für eine Botschaft, die – – – Pause – – – wirklich erwünscht ist. Und das sind, Hand aufs Herz, selbst für Infojunkies immer nur wenige.



**Wolf Schneider**, Jg. 52, Verleger, Autor, Kommunikationstrainer.

[www.schreibkunst.com](http://www.schreibkunst.com)

# *Wieder en vogue – die Ausdruckskunde des Inneren*



von Dirk Schneemann

Die Lehre der Psycho-Physiognomik galt lange als unseriös und voller Widersprüche. Ein neues Analyse-Modell auf Basis altchinesischer Gesichtslehren sorgt für ein erfolgreiches Comeback.

Vermutlich haben Sie längst auf dieses Bild des Mannes geschaut. Und ob Sie es bewusst wollten oder es unbewusst taten: Da Sie über keine weiteren Informationen verfügen, haben physiognomische Merkmale – die Kopfform, Augen, Mimik, Haltung, Stirn, Lippen, Nase, Mund etc. – Ihre Urteilsbildung beeinflusst. Das belegen Studien. Sie zeigen eindrucksvoll, dass wir bereits in wenigen Millisekunden und selbst bei einer nur schemenhaften Wahrnehmung menschlicher Gesichtszüge eine dezidierte Meinung über die Persönlichkeitsmerkmale des Betrachteten entwickeln – und das überraschend präzise.

Die Harvard-Psychologen Nalini Ambady und Robert Rosenthal etwa waren verblüfft, als ihre Studie nachwies, wie häufig die Versuchspersonen bei der spontanen Bewertung unbekannter Gesichter richtig lagen und wie exakt sie Persönlichkeitsmerkmale beschrieben. Selbst bei der Aufgabe, das pädagogische Talent von Lehrern anhand ihrer Passfotos einzuschätzen, war die Quote sehr gut. Zu mehr als zwei Dritteln stimmten die Antworten mit den Aussagen von Schülern der betreffenden Lehrer überein.

Ebenso wenig, wie wir nicht Nichtkommunizieren können, können wir offenbar bei der Wahrnehmung von Personen nicht Nichturteilen. Die Rückschlüsse sind wichtig, damit der Umgang mit unseren Mitmenschen reibungslos und erfolgreich verläuft.

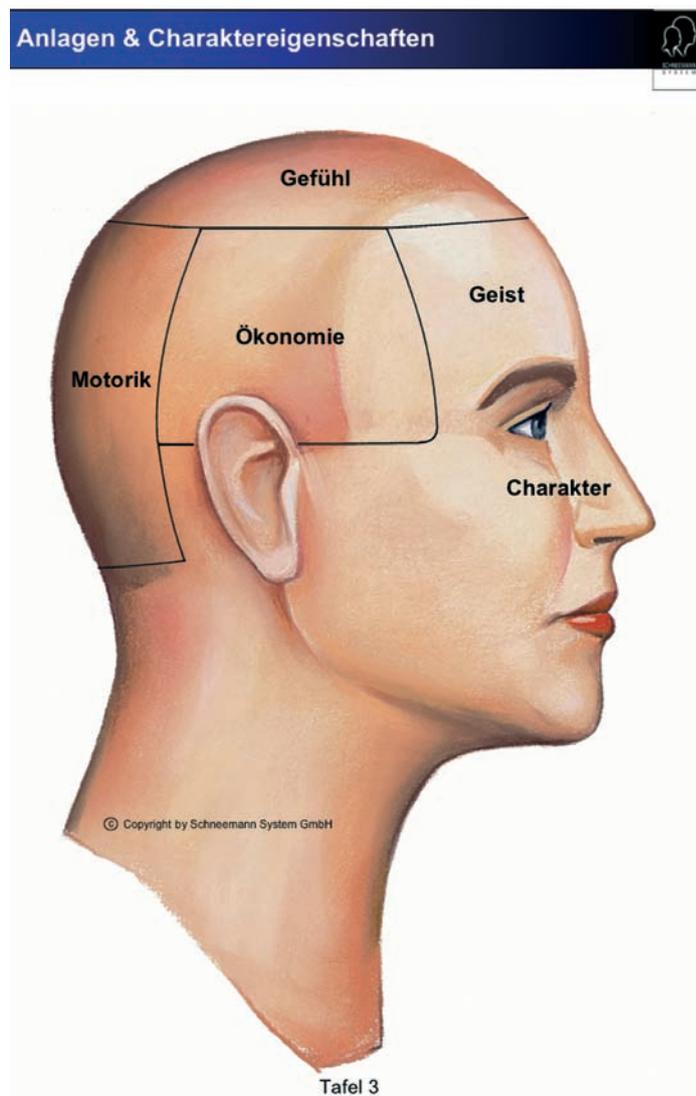
Die neue Bereitschaft, sich für die Psycho-Physiognomik zu öffnen, resultiert aber auch daher, dass sich das Bewusstseinsklima verändert hat. Der Gedanke einer im Körper angelegten Vorbestimmung des Talents ist durch die Genforschung und die Neurowissenschaften „psychological correct“ geworden.

## Komplexe Analyse

Der schlechte Ruf der Psycho-Physiognomik – übrigens primär in Deutschland, während sie in Asien seit Jahrtausenden ein hohes Ansehen genießt und weithin praktiziert wird – resultiert aus Klischees, die von simplifizierenden Ansätzen ausgehen die zu Recht in der Kritik stehen. Denn eine ernsthafte und ernstzunehmende psychophysiognomische Methode muss der Komplexität des Menschen gerecht werden, um eine Daseinsberechtigung zu haben. Ausgehend von altchinesischen Gesichtslehren habe ich daher über mehrere Jahre und mit Hilfe von Analysen bei rund 7.000 Menschen eine eigenständige Analyse-Methode entwickelt und diese validiert.

Mit diesem Deutungssystem lassen sich das Wesen, die Motivation und Talente/Potenziale erkennen und entwickeln. Dazu werden Konturen, Proportionen, Ausprägungen

am Kopf und im Gesicht eines Menschen sorgfältig analysiert. Insgesamt sind es 276 Informationen, die alle in sich wieder unterteilt sind und – ganz entscheidend (!) – immer in Zusammenwirkung gesehen werden müssen, bevor ein Analyseergebnis vorliegt.



Tafel 3

Das Gesicht ist ein Spannungsfeld, das sich in drei Zonen unterteilen lässt. Alle Zonen stehen allerdings in einem Bezug zueinander. Im Kieferbereich zeigt sich etwa die physische Kraft und psychische Vitalität eines Menschen, seine Durchsetzungsfähigkeit und sein Durchhaltevermögen. Untersuchungen zeigen, dass die Kiefer- und Kinnform zum Beispiel davon beeinflusst wird, wie hoch der Anteil des männlichen Geschlechtshormons Testosteron eines Menschen ist. Hormone, aber auch wie intensiv ein Mensch seine vorhandene genetische Ausstattung nutzt, prägen maßgeblich die Konstitution mit. Wie eine aktuelle psychologische Studie nachweist, erkennen Frauen am Kiefer eines Mannes, ob dieser später ein fürsorglicher Vater sein wird oder nicht.



Der mittlere Bereich steht in der Physiognomik für den seelischen Ausdruck, das feine Empfinden, aber auch die künstlerische Begabung – hier wird somit die gesamte Gefühlsebene widergespiegelt. Der Stirnbereich beschreibt die geistige Leistungskraft, das Denken eines Menschen. Die Augen sind Ausdruck von Gefühlen.

Der Hinterkopf gibt Auskunft darüber, wie es um die motorische Veranlagung eines Menschen bestellt ist. Gibt es hier einen dominanten Bereich, so ist die entsprechende Stelle in Form einer Wölbung am Hinterkopf besonders ausgebildet. Alles, was nach außen geht, ist stark entwickelt, alles, was nach innen geht, sind die weniger ausgebildeten Bereiche. Generell gilt aber: Diese Wölbungen sind ein Hinweis auf vermehrtes Zellwachstum im darunter liegenden Gehirnbereich, was neueste neurowissenschaftliche Untersuchungen belegen.

Im Bereich oberhalb der Augenbrauen sitzen die Eigenschaften wie Logik, Ton-Musik, Raum, Zeit, Gewicht, Far-

be, Ordnung, Zahlen und Orientierung. Diese Anlagen braucht man etwa, um einen schnellen Zugang zu Informationen zu bekommen. Menschen mit einem starken, auf die Umwelt gerichteten Denken stellen an sich selbst und andere hohe intellektuelle Anforderungen. Sie sind von sich überzeugt und gewandte Diskussionspartner, denn sie verteidigen ihre Einstellungen geschickt, indem sie die Gedankengänge ihres Gegenübers für die eigene Argumentation nutzen.

Doch um es nochmals deutlich zu machen: Erst die Kombination der Einzelmerkmale ermöglicht ein stimmiges Gesamtbild. Neben dem Gesicht sind daher auch Statur und Körperbau eines Menschen in die Analyse einzubeziehen.

### Neue Handlungsfreiheiten

Erst die Selbsterkenntnis ermöglicht wirkliche Freiheit. Und genau dies ist es, was die Psycho-Physiognomik im Kern leistet. Denn das eigene Naturell zu erkennen, ist für uns alle von großer Bedeutung, weil es unsere Stärken und Schwächen, Begabungen und Fähigkeiten offenbart.

Wenn wir diese kennen und nutzen, ist es leichter für uns, persönliche Stärke und Erfolg zu erreichen. Stellen wir die körperlichen, seelischen und geistigen Bedürfnisse unseres Naturells zufrieden, sind wir ausgeglichen und können in Harmonie und Einklang mit uns selbst und mit anderen leben. Die Probleme mancher Menschen rühren daher, dass sie sich nicht am eigenen, sondern an einem fremden Natu-

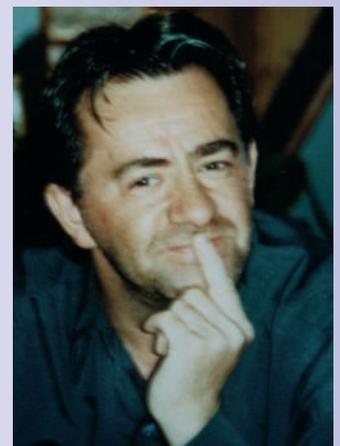
## Ein Menschenkenner und Menschenfreund

Dirk Schneemann gilt als der Experte für Psycho-Physiognomik. Er ist ein Menschenfreund. Und wegen seiner einzigartigen Begabung ein begnadeter Menschenkenner. In Gesichtern liest Dirk Schneemann wie andere Leute in einem Buch und erkennt die jeweiligen Talente, Stärken und Entwicklungspotenziale. Wer dies nicht glaubt, ist spätestens nach fünf Minuten überzeugt, wenn Dirk Schneemann demonstriert, was sein Psycho-Physiognomik-System zu leisten in der Lage ist: im Rahmen der Personalauswahl, der Potenzialanalyse, Führung, Vertrieb und Personalentwicklung.

Bereits während seiner Ausbildung in Psycho-Physiognomik wurde Dirk Schneemann klar, dass die bestehenden Theorien und Ansätze noch zu verbessern sind. Sein System lässt sich seines Erachtens wesentlich einfacher handhaben und ist deutlich übersichtlicher. Es enthält viele Elemente aus der chinesischen Formenkunde und eröffnet in Verbindung mit der Naturheilkunde viele Interpretationsmöglichkeiten und zuverlässige Analysen.

Die Psycho-Physiognomik ist für Dirk Schneemann ein machtvoll Instrument, dessen Nutzung Verantwortungsbewusstsein und Seriosität erfordert. Nicht jeder darf daher an seinen Ausbildungslehrgängen, die übrigens TÜV-zertifiziert sind, teilnehmen.

Kontakt: Dirk Schneemann, [info@menschenkenntnis.de](mailto:info@menschenkenntnis.de)



rell orientieren, weil sie falschen Erwartungen – sei es durch Eltern, Vorgesetzte oder durch andere eigene Vorbilder – entsprechen möchten. Dies kann zu seelischer Unausgeglichenheit und inneren Spannungen führen.

Die Erkenntnisse einer psycho-physiognomischen Analyse können in unterschiedlichen Bereichen des Lebens hilfreich sein. Dabei geht es zunächst darum, sich selbst besser kennen zu lernen. Stärken und Schwächen, Talente, Begabungen und Neigungen wollen erkannt sein, damit sie optimal gefördert werden können. Oftmals schlummern Talente ein Leben lang unentdeckt. Wer seine Stärken und Schwächen kennt, kann gezielt an sich arbeiten und sich weiterentwickeln. Die Psycho-Physiognomik unterstützt so ganz persönliches Wachstum.

Auch im Umgang mit anderen, ob beruflich oder privat, ist Menschenkenntnis wichtig. Wer andere besser versteht, kann oft toleranter sein und auf sein Gegenüber besser eingehen. In der Wahl der richtigen Kommunikationsstrategie kann die Physiognomik helfen, Gespräche in die richtige Bahn zu lenken.

Eine wertvolle Hilfe kann die Psycho-Physiognomik auch im Umgang mit Kindern sein. Besonders für junge Menschen gilt, dass individuelle Förderung eine große Rolle bei der Entfaltung der eigenen Persönlichkeit spielt. Stärken und Schwächen müssen möglichst früh erkannt werden, um das vorhandene Potenzial zu nutzen und Defiziten entgegenzuwirken. Das „normale“ Lern- und Lehrsystem in den Schulen ist dazu jedoch im Regelfall nicht in der La-



ge. Die Psycho-Physiognomik kann uns helfen, bei eigenen und fremden Kindern Begabungen und Fähigkeiten schneller zu erkennen und entsprechend darauf einzugehen. Denn was im Kindesalter nicht gefördert wird, kann sich möglicherweise als kleineres oder größeres Manko im Erwachsenenalter fortsetzen.



## **Fortbildungen im Bereich Gesundheit und Kommunikation**

- **10. Heidelberger IMPULSE –  
Professionelle Kommunikation und Coaching**  
vom 21. - 24.09.2006 gibt es wieder verschiedene  
Tagesseminare zu folgenden Themen:

- **Mediation**
- **Metaphern und hypnotische Sprache**
- **Systemaufstellungen**
- **System-Dialog**
- **Aufschieben? – Anpacken!**
- **Energie schöpfen mit Qigong**
- **Neuroenergetisches Coaching**
- **NLPe und Spiral-Dynamics**
- **Erfolgreiches Selbstmanagement**
- **Psychosomatische Kompetenz**
- **Konflikt-Coaching und Soziales Panorama**

mit Anita von Hertel, Dr. Henning Alberts,  
Heribert Döring-Meijer, Bernd Isert,  
Thomas Grande, Dr. Gisela Hildenbrand,  
Tom Andreas, Dr. Albert Olschewski-Hattenhauer,  
Dr. Gunther Schmidt und Lucas Derks

- **Fortbildung zum Sport-Mentaltrainer -  
Basisstufe und Aufbaustufe**  
06.10. – 08.10.2006 und 17.11. – 19.11.2006

**mehr Infos bei** Heidelberg Akademie für Gesundheitsbildung  
Bergheimer Str. 76, 69115 Heidelberg  
Tel.: 0 62 21/91 19 13  
E-Mail: [hag@hag-hd.de](mailto:hag@hag-hd.de)  
Internet: [www.hag-hd.de](http://www.hag-hd.de)

Die „Ausdruckskunde“ ist zwar als Prüfungsfach im Studiengang der Psychologen seit langem abgeschafft. Der akademische Beschluss ändert jedoch nichts an der alltäglichen Praxis, die das bewilligt, was die Prüfungsordnung missbilligt: durch die Kunst der Menschenkenntnis Schlüsse vom Äußeren auf Inneres abzuleiten.

Oskar Wilde etwa erkannte frühzeitig die Bedeutung der Ausdruckskunde. Er schrieb in „Das Bildnis des Dorian Gray“: „Nur Toren urteilen nicht nach dem Äußeren. Das wahre Geheimnis der Welt ist das Sichtbare, nicht das Unsichtbare.“

*Literaturtip:*

Dirk Schneemann: **Wer bin ich? Wer bist du?** Erhältlich unter:  
[www.menschenkenntnis.de](http://www.menschenkenntnis.de)

# Die Kunst der Verführung:

So werden Sie für Kunden unwiderstehlich

von Giso Weyand



**B**itte nicht gleich umfallen, wenn ich Ihnen sage: Wir müssen alle zu Verführern bzw. Verführerinnen werden!

Tatsächlich erschrecken viele bei dieser Ansage. „Beratung, Training und Coaching sind doch seriöse Tätigkeitsfelder. Da kann man doch nicht verführen.“ Verführung hat, zumindest im Marketing, einen negativen Anstrich. Da werden „arme willenlose Menschen“ von Werbern zu Dingen verführt, die sie ohne Werbung nie gemacht hätten: rauchen, trinken, viel und gerne essen, ein schönes Auto fahren, bestimmte Kurse besuchen, abnehmen ...

Und nun sollen Sie in einem beratenden Beruf auch noch verführen?

Ich gestehe es offen heraus: Ich werde auch im Beruf gerne verführt. Ich mag es, wenn meine Berater – ganz gleich, ob Strategieberater oder Coach – für persönliche Themen spannend sind, anders sind, aufregend sind. Ich mag es, wenn ich nicht alle Informationen gleich auf den Tisch gelegt bekomme, sondern auch selbst etwas dafür tun muss. Ich mag es, wenn meine Berater ausgebucht sind und ich länger auf einen Termin warten muss. Das ist doch allemal besser als erfolglose Berater. Ich mag es, wenn ein Fachar-

tikel oder Buch unterhaltsam und spannend geschrieben ist. Genauso wie ich lieber einen leicht selbstverliebten Berater habe als einen „Zombie mit Selbstbewusstseinsproblemen“. Das alles macht für mich Verführung aus: dem Kunden unabhängig vom Beratungsinhalt etwas zu bieten, das ihn unterhält oder zumindest seine Neugierde weckt.

Und das kann jeder – auf seine eigene Art und Weise. So schreibt Robert Greene im Buch „Die Kunst der Verführung“: „Wir alle verfügen über die Macht der Attraktivität – die Fähigkeit, Menschen zu uns hinzuziehen und sie in unseren Bann zu schlagen. Die meisten von uns sind sich jedoch dieses inneren Potenzials nicht bewusst, und wir stellen uns Attraktivität stattdessen als fast mystische Eigenschaft vor, mit der nur wenige geboren werden. Doch um dieses Potenzial auszuschöpfen, müssen wir nichts weiter tun als herauszufinden, was am Charakter eines Menschen auf natürliche Weise Menschen anzieht, und diese latenten Qualitäten müssen wir dann in uns entwickeln.“

Vielleicht ist es für Sie ja interessant, Ihren eigenen Marktauftritt einmal anhand der folgenden sieben Fragen auf Spannung und Verführungspotenzial zu überprüfen:

1. Beim Aufrufen der Startseite Ihres Internetauftritts: Gibt es etwas, das sofort ins Auge fällt und neugierig macht?
2. Sind die Fotos, die Sie von sich verwenden, irgendwie anders und besonders?
3. Kann Sie ein Interessent auch anders als schriftlich erleben, z.B. durch Audio oder Video auf Ihrer Internetseite?
4. Jemand fragt Sie im Aufzug: „Was machen Sie denn beruflich?“ Haben Sie eine spannende Antwort in 30 Sekunden?
5. Wenn Sie Ihre eigenen Fachartikel und vielleicht sogar Bücher betrachten: Würden die Einleitungen Sie selbst neugierig machen?
6. Mal angenommen, wir würden Ihre Kunden fragen: Könnten die in einem Satz zusammenfassen, was Ihr persönliches Markenzeichen ist?
7. Welche Macken erlauben Sie sich im Beruf, einfach weil sie zu Ihnen gehören? Interessiert das jemanden?

Dies sind natürlich nur einige Fragen, mit denen Sie Ihren eigenen Spannungsgrad für Interessenten und Geschäftspartner einschätzen können. Und? Sind Sie ein Verführer? Sind Sie eine Verführerin?

Ich wünsche Ihnen, dass die Antwort „Ja“ lautet.

*Literatur:*

Kostenloses „**Marken-Manual**“ unter [www.gisoweyand.de](http://www.gisoweyand.de)  
 Giso Weyand: **Sog-Marketing für Coaches – So werden Sie für Kunden und Medien (fast) unwiderstehlich.** Managerseminare Verlag 2006  
 Giso Weyand: **Allein erfolgreich – Die Einzelkämpfermarke.** Businessvillage 2006



**Giso Weyand** begleitet seit 1997 Trainer, Coaches und Berater bei deren Marketing – vom Finden einer Marktnische, der Entwicklung einer Positionierungsstrategie bis hin zu Texten, Pressearbeit und Ghostwriting.

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

Lesen Sie in der nächsten Ausgabe:  
**Es war einmal ...**  
**Geschichten erzählen im Beratermarketing**



**Zentrum für Naturheilkunde**  
 Aus- & Fortbildungszentrum für  
**Naturheilkunde - Ernährung - Psychologie**  
 Reinhold Thoma, Hirtenstraße 26, 80335 München  
 direkt am Hauptbahnhof, im ruhigen Innenhof

## Psychotherapie

**Grundlagenjahr in Psychologie und Psychotherapie**

**Fortbildung in Voice Dialogue**  
**Prüfungsvorbereitung - heilkundl. Psychotherapie**

## Weitere Ausbildungen

**Heilpraktiker/-in**  
**Ernährungsberater/-in**  
**Osteopathie**

Für nähere Informationen fordern Sie bitte unsere  
 Prospekte und unser Gesamtprogramm an!

Tel: 089 / 545 931 - 0 Fax: 089 / 545 931 - 99  
 E-mail: [office@zfn.de](mailto:office@zfn.de) [Http://www.zfn.de](http://www.zfn.de)



# Oskar & Sophie



Wie Sie mit Oskar und Sophie und der **Gewaltfreien Kommunikation** die Herzen Ihrer Kinder trösten, Ängste abbauen helfen, Bedürfnisse erkennen und gemeinsam nach Lösungen suchen.



Neu bei Junfermann!

edition **junferlino**

Coaching fürs Leben



# Der große Wurf

## Die sechs Seiten des Coaching-Erfolgs

von Dr. Sabine Marquardt und Heide Janowitz

### Die Aufgabe:

---

„Du bist Coach und überlegst dir, was dich als Coach auszeichnet. Welche sechs Eigenschaften sollte ein Coach deiner Meinung nach mitbringen? Gestalte einen Ressourcen-Würfel für Coaches und erfinde praktische Anwendungen.“

### Die Entwickler der Aufgabenstellung

---

Der „Große Wurf“ ist ein Gedanke der Lehrtrainer und (Lehr-)Coaches Heide Janowitz, Hermann Müller-Walbrodt, Heide Walbrodt und Dr. Sabine Marquardt. Ihre Philosophie: Gute Arbeit leistet ein Coach dann, wenn er die Eigenverantwortung seiner Klienten stärkt. Dies gelingt ihm am leichtesten, wenn er die Verantwortung für seinen

eigenen Zustand übernimmt und Kongruenz anstrebt. Ist dann auch noch Spaß im Spiel, mobilisiert er die Kreativität des Klienten und unterstützt so die Nachhaltigkeit erzielter Lösungen. Der „Große Wurf“ versteht sich als ein Ansatz für Coaches und Klienten, der dazu auffordert, immer wieder neu mit den eigenen Ressourcen und Lösungsmöglichkeiten zu spielen. So erlaubt es das Kreative Verantwortungscoaching, spielerisch über alte Denkbarrieren zu gehen.

### Die Erfinder der Lösungen und ihr Kreativitätsrezept

---

Zu den Erfindern der Lösungen gehören das Team Peter Kehr, Katharina Möwius und Gabriela Sabrowski, das

Team Christiana Walter, Silvia Ufer, Peter-Wilm Schachta und Werner Bitterwolf sowie die Solisten Cathrin Wegner, Marvin Lehmann und Birgit Schütze, alles Teilnehmer an einem Upgrade zum Coach (DVNLP).

Ihre erste Herausforderung ist das Material, aus dem der Ressourcen-Würfel entstehen soll. „Ein Würfel, das ist doch dieser Quader, den jeder vom Mensch-ärgere-dich-nicht kennt. Klein, aus Holz, jede der sechs Seiten beschriftet.“ Sind das Ihre Vorannahmen beim Lesen? Ein kreativer Coach weiß sofort, dass hier „Walt Disney“ gefragt ist. Wie kann ein Würfel noch aussehen? Muss er über sechs Seiten verfügen und aus Holz sein? Welche Größe passt? Wie hätte beispielsweise der Würfel von Obelix ausgesehen, wie der von Keith Haring?

*Und los geht's:* Ein angenehmes Würfel-Material suchen und dann spielend loslegen, ohne irgendwelche Regeln festzulegen. Gerade im „Selbst herstellen“ liegt für viele Männer – und natürlich auch Frauen – der technische Reiz. Je länger am Würfel gearbeitet wird und je mehr eigene Ideen einfließen, umso größer ist die Identifikation mit dem großen Würfel-Werk: „Soll ich die Feile nehmen oder packe ich den Schwingschleifer aus? Reichen mir die sechs Seiten oder baue ich Scharniere an, um auch die Innenseite des Würfels beschreiben zu können?“

Das beliebteste Material ist der klassische Holzwürfel, selbst hergestellt oder im Fachhandel besorgt. Seine geschätzten Eigenschaften sind: das warme und weiche Material sowie die abgerundeten Ecken und Kanten und die einfache Bearbeitbarkeit. Der Holzwürfel wird direkt beschriftet oder mit (verschiedenfarbigen) Klebeetiketten versehen. Diese können mit Symbolen, Stickern und Schrift einprägsam gestaltet und unkompliziert erneuert werden. Eine Option sind auch unbeschriftete Seiten für spontane Ideen. Für alle, die viel Auswahl wollen, bietet sich außerdem der zwölfseitige Würfel an.



Einige Erfinder arbeiten auch mit dem Soma-Würfel, dessen Teile sie in einigen Spielen als Bauklötze einsetzen und/oder mit dem klassischen Holzwürfel kombinieren. Der Soma-Würfel stellt ein dreidimensionales Puzzle dar, das aus sieben verschiedenfarbigen Holzteilen besteht, die zusammengebaut einen Würfel ergeben. Die Teile bestehen wiederum aus drei bis vier kleinen Würfeln, die unregelmäßig miteinander verleimt sind. Es gibt über 200 Zusammensetzungsmöglichkeiten, so dass hier typische Coach-Eigenschaften wie Geduld, Ausdauer und Flexibilität zum Einsatz kommen.

## Die Spiel-Ideen

Auch die Spielmöglichkeiten finden sich spontan beim Spielen. Im Miteinander entstehen zahlreiche kreative Ideen.

### **Der einfache Einsatz des Würfels**

*Material:* ein Holzwürfel pro Spieler mit individuell aufnotierten Ressourcen.

### **Ressourcen verschenken**

A) Ohne es laut auszusprechen, wünscht ein Spieler dem Mitspieler eine Ressource, die dieser brauchen könnte. Dann wirft er mit dem Würfel des Mitspielers und mit seinem eigenen Würfel zwei Eigenschaften für diesen, schließlich in gleicher Weise zwei Eigenschaften für sich selbst. Auf diese Weise erhält jeder mehrere Eigenschaften bzw. Ressourcen geschenkt. B) Als Variante kann man vor dem Würfeln raten, welche Ressourcen erscheinen werden. C) Als weitere Variante kann auch mit einer unterschiedlichen Anzahl von Würfeln gewürfelt werden.

### **Neue Filter aufsetzen**

A) Mit der Eigenschaft, die ein Spieler erwürfelt (gegebenenfalls auch mehrere), geht er durch den Tag und benutzt sie als Filter. B) Als Variante werden die Würfel zu einem Turm aufgebaut, der dann umgepustet wird. Mehrere Spieler pusten gleichzeitig oder einer allein. Die oben liegenden Eigenschaften oder auch nur die oberste Eigenschaft werden/wird als Ressource(n) genutzt. C) Die Würfel werden zu einem Turm gebaut, der dann mit einem weiteren Würfel „umgekegelt“ wird. Die oben liegenden Eigenschaften ergeben die Ressourcen. D) Die Würfel werden geworfen und dann mit den oben liegenden Eigenschaften zu Botschaften als Ressource zusammengestellt. Zum Beispiel ergeben „humorvoll“, „Lebensfreude“, „entwicklungsorientiert“ und „Klarheit“ den Satz „mit humorvoller Lebensfreude zur entwicklungsorientierten Klarheit“. Diese Methode kann auch zur Entwicklung eines Zielsatzes genutzt werden. E) Die Spieler suchen die erwürfelten Eigenschaften bei ihrem Gegenüber. Hat dann das Miteinander neue Qualitäten?

**Ressourcen-Figuren erfinden**

A) Ein Spieler baut aus mehreren Würfeln hinter seinem Rücken oder blind vor sich eine Figur. Dann betrachtet er sie mit der Frage: „Was stellt die Figur dar und wie trägt sie bzw. ihre Eigenschaften zur Lösung meines Themas bei?“ Oder: „Was haben die sichtbaren Ressourcen der Figur mit meiner Fragestellung zu tun?“ Gegebenenfalls können auch andere Gegenstände zum Bauen hinzugenommen werden. B) Ein Spieler baut aus den Würfeln (und gegebenenfalls weiteren Gegenständen) ein Tier (z.B. Raupe). Die anderen erraten bzw. benennen das Tier und finden seine spezifischen Ressourcen. *Variante:* Der Bauherr benennt die Eigenschaften des Tieres, das er selbst im Bauwerk gesehen hat. Daraus findet dann jeder Ressourcen, die er für sich nutzen möchte.



**Ressourcen pantomimisch präsentieren**

Mindestens zwei Spieler würfeln abwechselnd verdeckt. Jeder Spieler stellt die Eigenschaft seines Würfels mimisch, gestisch oder durch ein Rollenspiel dar. Die anderen müssen diese Eigenschaften erraten (z.B. „flexibel“, „humorvoll“). Das Spiel schult die Wahrnehmung und das kreative Bewegen, außerdem macht es Spaß und sorgt für einen guten Zustand.



**Ressourcen erraten**

A) Ein Spieler erwürfelt eine Ressource und beschreibt sie, ohne den Begriff selbst zu verwenden. B) Ein Spieler erwürfelt wieder eine Ressource und baut sie in einen Satz ein. Die Mitspieler erraten das Ressourcenwort. C) Der Spieler erzählt, nachdem er eine Ressource erwürfelt hat, eine Metapher zu seiner Eigenschaft, die die Mitspieler dann erraten. D) Ein Spieler findet zusammen mit seinen Mitspielern Persönlichkeiten oder Modelle, welche die erwürfelte Eigenschaft besitzen. Im Anschluss wird erörtert, inwiefern der Spieler, der gewürfelt hat, diese Eigenschaft bereits besitzt.

**Der Würfel in Kombination mit Bauklötzen**

*Material:* pro Spieler drei individuelle Holzwürfel und sieben bis zehn Bauklötze (z.B. Soma-Würfel).

**Der weise Wurf**

Ein Spieler formuliert verdeckt oder offen eine Frage zu seinem Thema, woraufhin die Mitspieler ihm von einer Legende berichten:

*„In der Mongolei, im fernen China, gibt es einen Nomadenstamm. Wenn dort jemand eine Lösung finden will, geht er zum Tao Huan, dem weisen, zukunftskundigen Mann. Er*

*besitzt drei Würfel mit in kostbaren Farben aufgemalten Zi Gings. Das sind überlieferte Weisheiten, mit denen der Glücksdrache Malion verehrt wird. Wer immer vor einer Aufgabe steht oder mutlos ist, dem wird Malion helfen. Die Worte, die zu oberst liegen, sind die Lösung.“*

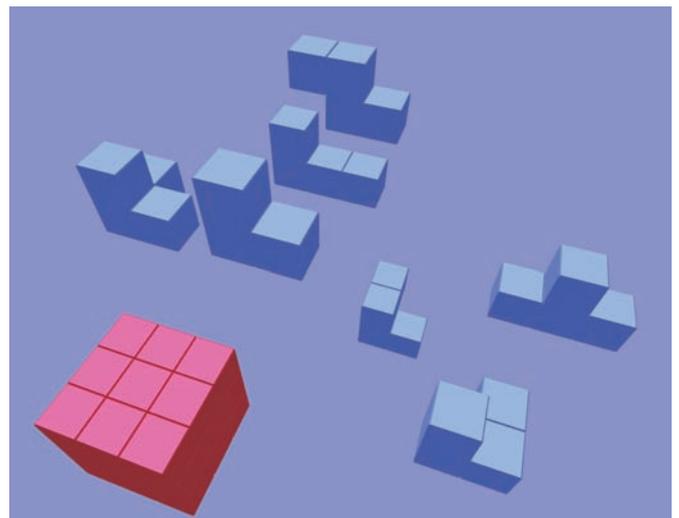
Der Spieler ordnet die von ihm erwürfelten Eigenschaften so an, dass er eine für ihn passende Botschaft erhält. Er bekommt dann den Auftrag, aus den Teilen des Soma-Würfels eine diese drei Eigenschaften einschließende Figur zu bauen. Welche weiteren wichtigen Eigenschaften entdeckt der Spieler in seiner Figur? In welchem Verhältnis stehen diese zu seinem Thema? Verändert sich das Thema dadurch? Was fehlt noch? Möchte der Spieler seine Figur vielleicht noch verändern? Was wird dadurch anders? Alles weitere – mit diesem Hinweis endet das Spiel – ist laut Legende eine Frage der Zeit und passiert fast wie von selbst.

**Der Soma-Würfel**

*Material:* ein nicht zusammengesetzter Soma-Würfel pro Spieler oder Team.

**Das „Wie-könnte-es-weitergehen“-Spiel**

Der Spieler würfelt drei Eigenschaften aus. Mit dem Soma-Würfel baut er aus diesen Eigenschaften eine Figur zur Beantwortung seiner Fragen. Mit dem vierten Würfel stellt der Spieler dar, wie seine Entwicklung weitergehen kann. Die Mitspieler fragen dann, was er jetzt noch braucht, um weiterzukommen. Eine weitere Eigenschaft kommt in das Spiel. Nochmals fragen die Mitspieler, ob eine weitere Eigenschaft für sein Weitergehen erforderlich ist. Wenn alle wichtigen Eigenschaften zum Weitergehen vorhanden sind, endet das Spiel.



Der Soma-Würfel, ein dreidimensionales Ressourcen-Puzzle für Coaches und Klienten

## Das Fazit

Was haben die angehenden Coaches beim Würfelspiel „Der große Wurf“ gelernt? Zu welchen Entdeckungen haben der Prozess der Würfelanfertigung und der Spielentwicklung geführt?

Der Coaching-Prozess im Kreativen Verantwortungscoaching beruht – so die Erfahrung der Spieler und Erfinder – auf sechs wesentlichen Aspekten:

Dem Würfelspiel zugrunde liegt eine **Kreativitätsstrategie**, die auf praktischem Handeln und körperlicher Bewegung sowie dem gemeinschaftlichen Spielen beruht. Wenn Menschen ganz „handgreiflich“ an eine Aufgabe gehen und sich allein oder im Team „in Bewegung“ setzen, entstehen leicht und spielerisch zahlreiche kreative Ideen.

„Der große Wurf“ ist eine **Lernstrategie**, die auf Spielen beruht. Die Spielidee setzt die Filter „Leichtigkeit“ und „Spaß“, so dass im Miteinander unbeschwert Lösungen „fließen“ und alte Barrieren überwunden werden können.

Das Würfelspiel ist sowohl in seiner Entwicklungsphase als auch beim Spielprozess eine vielfältige **Ressourcenmobilisierungsstrategie**. Ressourcen finden sich überall. Schnell werden mit Hilfe spielerischer Ideen und ressourcenvoller Mitspieler aus sechs vorab festgelegten Eigenschaften zahlreiche weitere Ressourcenkombinationen.

„Der große Wurf“ ist auch eine **Reframingstrategie**. Spielen als solches bedeutet bereits, Sachverhalte in einen leichten, unbeschwerten Rahmen zu stellen und den Ernst herauszunehmen. Die konkreten Spielstrategien führen dann zu weiteren gezielten Reframings von Themen, denen zunächst etwas Schwieriges oder Problematisches anzuhaften scheint.

Das Würfelspiel versteht sich ebenso als eine hervorragende **Ankerstrategie**. Das Ankern von Ressourcen beginnt bei der Herstellung des persönlichen Ressourcen-Würfels mit seinen ganz persönlichen haptisch-visuellen Qualitäten. Es setzt sich fort beim Würfeln, beim Bauen, beim Spiel mit Sprache oder auch beim pantomimischen Visualisieren.

Das selbst entwickelte Würfelspiel beruht auf der **Eigenverantwortlichkeitsstrategie**. Eigenverantwortung ist bei der Entscheidung für das geeignete Würfel-Material, bei der Auswahl der Eigenschaften und beim Entwickeln der Spielregeln gefragt. Beim Würfeln selbst ist zwar der Zufall mit von der Partie. Wie im wirklichen Leben auch, verbleibt aber die Deutung der Würfel-Antwort ganz in der Eigenverantwortung der Spieler.



**Dr. Sabine Marquardt**  
ist NLP-Lehrtrainerin und Coach  
(DVNLP) in Weinheim.  
[www.NLP-Rhein-Neckar.de](http://www.NLP-Rhein-Neckar.de)



**Heide Janowitz**  
ist NLP-Lehrtrainerin und  
Lehrcoach (DVNLP) in Dortmund.  
[www.persoenlichkeit-entscheidet.de](http://www.persoenlichkeit-entscheidet.de)

Beide gehören dem Trainernetzwerk *Coaching for Competence* an. [www.coaching-for-competence.de](http://www.coaching-for-competence.de)



[www.syst.info](http://www.syst.info)

## Institut für Systemische Ausbildung, Fortbildung und Forschung

**„Angenommen, es geschieht ein Wunder, Sie wachen auf und verstehen die Sprache der Systemischen Strukturaufstellungen ...“**

Systemische Strukturaufstellungen sind ein lösungsfokussiertes Interventionsverfahren für Therapie, Beratung und Organisation. Mit ihrer Hilfe können wir komplexe Realitäten transparent machen und verändern. Wir bieten Ihnen eine umfassende Ausbildung zum systemischen Berater/Therapeuten oder Sie besuchen nur die Seminare, die Sie interessieren.

Eisenacher Str. 10 • D-80804 München • Tel: +49-(0)89-36 36 61 • Email: [info@syst.info](mailto:info@syst.info)



## *NLP und die Rheinische Frohnatur –* Bald live zu erleben auf dem DVNLP-Kongress 2006 in Köln

von Jenison Thomkins und Birgit Lloyd-Jones

Warum findet der NLP-Kongress dieses Jahr in Köln statt? Hat das womöglich etwas mit dem „Kölschen Grundgesetz“ zu tun? Zwei Kölner NLP-Trainerinnen möchten Nicht-KölnerInnen im folgenden Artikel die Verbindung von Kölscher Frohnatur und NLP-Coaching näher erläutern.

### Was genau ist eine „Rheinische Frohnatur?“

*Rheinisch* bezieht sich auf die kölsche Herkunft, *froh* auf einen inneren Zustand von Glück und Unbeschwertheit. Und *Natur* darauf, dass dieser Zustand ein natürlicher ist – wir Kölschen sind „natur-stoned“. Die rheinische Frohnatur an sich ist demnach ein überaus ressourcenvoller Mensch, allerdings mit kleinen melancholischen Einbrüchen, dem *ärme Dier* (herzzerreißende Traurigkeit), das diese Menschen unangekündigt und heftigst überfallen kann.

Dagegen gibt es – Gott sei Dank – das Kölsche Grundgesetz, und ein Coaching nach diesen Leitsätzen moderner Lebens- und Unternehmensführung versetzt uns KölnerInnen meist schnell wieder in den inneren Zustand der Rheinischen Frohnatur.

## 10 Paragraphen sind es, die weltbewegende Veränderungen einleiten

### §1 – Sieh den Tatsachen ins Auge: *Et es wie et es*

Dieser Paragraph bedeutet nichts anderes, als dass wir KölnerInnen nicht gern die Tatsachen verdrehen, sondern sie annehmen und voll und ganz in die damit verbundenen Emotionen hineingehen. Die *Mädscher un Junge us Kölle* (Mädchen und Jungen aus Köln) sind gut im Spüren und lassen keine Emotion ungelebt!

### §2 – Habe keine Angst vor der Zukunft:

*Et kütt wie et kütt*

Deshalb können wir den Future Pace in NLP-Interventionen kaum erwarten. KölnerInnen sind phantasiebegabt und kreativ. Sie lieben es, in spannenden und bunten Bildern einer abwechslungsreichen Zukunft zu schwelgen, die sie sich selbst gestalten. Unser Weltbild ist vom unerschütterlichen Glauben an ein „freundliches Universum“ geprägt.

### §3 – Lerne aus der Vergangenheit:

*Et hätt noch immer jot jejang*

Und die gute Nachricht ist: Egal wie deine Kindheit war, du hast sie überlebt! Das ist positives Denken pur! Von Fehlern lassen wir uns nicht entmutigen. Ganz im Gegenteil, sie sind der Stachel unserer Entwicklung.

### §4 – Jammere den Dingen nicht nach: *Wat fott es, es fott*

Verlustängste sind der Rheinischen Frohnatur fremd, und irgendetwas hinterher zu jammern, was so oder so verloren ist, macht wenig Sinn.

Die Rheinische Frohnatur strebt danach, so viele gute Momente an einem Tag zu sammeln, wie ihr gut tun, und ist ein Mensch mit *Hätz un Siel* (Herz und Seele). Und wenn sie mal *Hätzeleid* (vielleicht Liebeskummer?) hat, dann gibt es kein Zurück mehr ... Dann fließen die Tränen auch schon mal in Sturzbächen – wobei wir wieder beim *ärme Dier*, der herzerreißenden Traurigkeit, sind.

*Kölsche Minsche* (Kölner Menschen) haben die besondere Gabe, sich immer wieder selbst am Schopf aus dem Schlamm herauszuziehen. Sie leiden kurz und intensiv, und dann geht das Leben weiter.

### §5 – Sei offen für Neuerungen: *Et bliev nix wie et wor*

Kölsche Frohnaturen sind für Neuerungen jeglicher Art fast immer zu haben, solange sie Lustgewinn versprechen.

Und je größer der Lustgewinn, desto offener sind wir. Es ist spannend zu erleben, welches Körpergefühl und welche Emotion ich fühle, wenn ich mich freudig auf den Veränderungsprozess einlasse. Vielleicht sehe ich ein buntes *Hänneschen* (Kasperl), das sich in meinem Bauch gemütlich macht, oder ich spüre ein Gefühl wie überschäumendes Kölsch in der Herzgegend?

Weil *nix bliev wie et wor*, weiß die kölsche Frohnatur die kleinen Glücksmomente zu schätzen, die sie viele Male am Tag erlebt – und sie besitzt vor allem auch die Fähigkeit, diese zu bemerken und zu würdigen. Sie jagt nicht dem großen Glück hinterher, für sie sind selbst scheinbare Kleinigkeiten mit Glücksgefühlen verbunden.

*Mir Kölsche* (wir Kölner) sind Menschen mit *vill Geföhl* (viel Gefühl) und spüren, wie wir es uns gut gehen lassen können.

### §6 – Sei kritisch, wenn Neuerungen überhand nehmen:

*Kenne mer nit, bruche mer nit, fott domit*

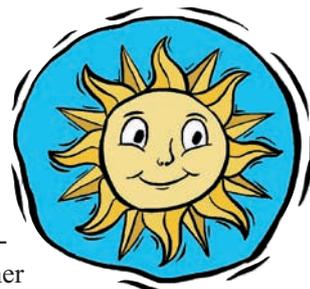
Die Rheinische Frohnatur nimmt ihre eigenen Bedürfnisse genau wahr und trennt sich gern von unnützem Ballast: *fott domit* (weg damit)!

Endlose Grübelschleifen sind ihr fremd – sie trifft leicht Entscheidungen, weil sie spürt, wo und wie sich etwas in ihrem Körper gut anfühlt.

### §7 – Füge dich deinem Schicksal:

*Wat wellste maache*

Die Kölschen an sich lieben den Genuss und den Erfolg – und zum Glück gehört für sie ein echt *kölsches Mäd-sche* (eine Kölnerin) mit einer Sonnenblume im Herzen, das von innen her strahlt und auch andere zum Strahlen bringt.



Trotz aller Unbeschwertheit und der Lust an den Sonnenseiten des Lebens hat die Rheinische Frohnatur viel emotionalen Tiefgang und weiß, dass zum Leben auch die Schattenseiten gehören: *Shit happens – Rama Rama*.

Dann und wann gibt sie vor, sich in ihr Schicksal zu fügen und ist evtl. sogar bereit, auch einmal negative Emotionen zuzulassen. Kölsche NLPler fragen sich dann sehr schnell: „Was könnte die positive Absicht meiner negativen Emotionen sein?“ und kommen alsbald zu dem Schluss: „Meine Fähigkeit, die Sonnenseiten des Lebens mit Leichtigkeit und Humor zu genießen, noch mehr zu würdigen.“

### §8 – Achte auf deine Gesundheit:

*Maach et jot, ävver nit ze of*

Der Kölschen Frohnatur wird von Zeit zu Zeit ein Hang zur Maßlosigkeit nachgesagt – und das auch beim Sex. Darauf bezieht sich dieser gut gemeinte Rat. Der typisch kölsche

Genussmensch schwelgt gerne in Sinnesfreuden, und zwar auf allen VAKOG-Kanälen. Eine Liebesaffäre auf Kölsch ist ein *Fisternölschen* und spielt im Stadtleben eine große Rolle. In Köln wird viel und leidenschaftlich geflirtet – als zweitgrößte Homosexuellen-Metropole der Welt, direkt hinter San Francisco, will Köln schließlich auf seinen „guten Ruf“ achten.

**§9 – Stell immer die Universalfrage:  
Wat soll der Quatsch?**

Hier zeigt sich kölsche Bodenständigkeit – die Rheinische Frohnatur kommt gerne schnell zum Wesentlichen. Diffuse Erklärungen sind ihr ein Gräuel. Diese Coaching-Frage ist die typisch kölsche Art, „down zu chunken“ und schnell zum Punkt zu kommen.

Einerseits halten Kölsche nicht viel von Autoritäten und komplizierten Sachverhalten und lassen nicht gern *de Aap met einem maache* (ins Bockshorn jagen). Andererseits gibt es unter ihnen richtige *Schwadlappen* (Vielredner), die meist gleichzeitig auch echte *Kleebutze* (Klebehose bzw. der harte Kern bei Fetten) sind.

**§10 – Komme immer dem Gebot der Gastfreundschaft nach: Drinkste eene met**

Die Kölsche Frohnatur hat ein weiches Herz und kümmert sich gerne um Andere, denen die Kölsche Lebensart nicht mit in die Wiege gelegt wurde: „... *häste och ke Jeld, dat es janz ejal, drink doch ene met und kümmer dich nit dröm.*“ (Liedtext von den Bläck Föös, Übersetzung: „... hast du auch kein Geld, das ist ganz egal, trink doch einen mit und kümmer dich nicht darum.“) Kölsche *Mädscher un Junge* (Mädchen und Jungen) sind überaus gesellige Menschen, die keine Gelegenheit zum Feiern auslassen.

**§11 – Bewahre dir eine gesunde Einstellung zum Humor: Do laachste dich kapott**

Kölle Alaaf! Humor und Witz ist in Köln allgegenwärtig – und das nicht nur zur Karnevalszeit. Humor ist eine wichtige Ressource und effiziente Interventionstechnik beim NLP. Wir Kölsche haben im Laufe der Evolution die Fähigkeit entwickelt, nicht nur andere, sondern auch uns selbst öfters mal mit einem „zwinkernden Auge“ wahrzunehmen. Wir können gut über uns selbst lachen und sind liebevoll-tolerant im Umgang mit anderen.

Kölsches Coaching besticht durch Humor und hat schon so manche *Ärme Dier*-Physiologie in eine *Un wenn et Sönnche sching*-Physiologie verwandelt.

**Das typische kölsche Lebensmotto heißt: Jeder Jeck is anders – jeder darf hier in Köln seine eigene „Landkarte“ pflegen.**

Und besonders an lauen Sommerabenden zeigt sich eine weitere Lieblingsseite der Kölner: der Kölsche Römer.



Denn die Reste diverser historischer Besetzungen Kölns sind auch heute noch in unserer wunderbaren Stadt zu spüren und haben ihre Spuren hinterlassen.

Geheimnisvolle Frauen keltischen Ursprungs haben helle Haut und rotblonde Haare (und Sommersprossen). Die rasigen, wild gelockten dunklen Typen wollen ihren römischen Ursprung gar nicht leugnen. So bietet sich ein buntes Stadtbild aus liebenswerten Menschen, die verschiedener nicht sein könnten. Aber nicht nur im Sommer strahlt Köln mediterranes Flair aus. Auch zu jeder anderen Jahreszeit genießen wir KölnerInnen unsere Unbeschwertheit und Freude am Leben und der Liebe in vollen Zügen und lassen unsere Sinne vom typisch kölschen Aroma benebeln.

**Und jetzt zurück zum DVNLP-Kongress 2006 in Köln:**

Letztes Jahr in Berlin wurde die Idee geboren, dass der diesjährige Kongress in Köln stattfinden solle. Auf Wunsch des DVNLP-Vorstandes haben Jenison Thomkins und Birgit Lloyd-Jones damals in Berlin die ehrenvolle Aufgabe übernommen, sich mit der Vorbereitung und Organisation des Kongresses 2006 in Köln vor Ort zu beschäftigen. Die beiden haben eine Kölner Organisationsgruppe ins Leben gerufen, deren Mitglieder ein genaues Ziel vor Augen haben: Ein NLP-Kongress, der kölsche Lebensart und NLP auf kreative Weise miteinander verbindet.

Das gesamte DVNLP-Organisationsteam freut sich auf einen gelungenen NLP-Kongress 2006 in Köln mit vielen TeilnehmerInnen!



In ihrem Kölner Institut bieten **Jenison Thomkins**, Lehrtrainerin DVNLP und Coach, und **Birgit Lloyd-Jones** (Foto), Trainerin DVNLP und Coach, Ausbildungen mit einem ganzheitlichen Lehrkonzept an. In ihren Seminaren verschmelzen kreative Seminarmethoden und neueste wissenschaftliche Erkenntnisse zu einem anregenden NLP-Lernfeld.

[www.atelier-für-nlp.de](http://www.atelier-für-nlp.de)



# Lernerfolg und Logische Ebenen

von Karin Pagel

## Die Bedingungen für erfolgreiches Lernen

Die meisten von uns können es aus eigener Erfahrung bestätigen, und nun ist es auch wissenschaftlich erwiesen: Lernen ist genau dann erfolgreich, wenn es mit positiven Emotionen, Motivation und Aufmerksamkeit verbunden ist. Akuter oder chronischer Stress und Angst verhindern Lernen und können außerdem noch zu körperlichen Krankheitssymptomen führen.<sup>1</sup>

So selbstverständlich das klingen mag – in der Praxis hat sich diese Erkenntnis noch nicht überall durchgesetzt. Noch viel zu oft wird den Schülern selbst die Schuld an ihrem Versagen zugesprochen. Ihnen werden Faulheit, Desinteresse, Konzentrationsdefizite und Lustlosigkeit vorgeworfen, und die häufigste Maßnahme, dem zu begegnen, sind Notendruck und Schwarzmalerei: „Wenn du so weiter machst, schaffst du das Schuljahr nie!“

## Der NLP-Ansatz in der Arbeit mit Schülern

Dabei haben wir mit unserem ressourcen- und zielorientierten NLP-Ansatz auch im pädagogischen Bereich wirksame Mittel zur Verfügung, die den Schülern den Zugang zu ihren persönlichen Stärken und Fähigkeiten auch beim Lernen erhalten oder wieder herstellen können.

Natürlich unterscheidet sich die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen in einigen Punkten von der Arbeit mit Erwachsenen. Zu stark ist die existenzielle Abhängigkeit von Elternhaus und Schule, in der Kinder und Heranwachsende sich befinden, so dass es oft schwierig für sie ist, wirklich eigene Ziele und souveräne Handlungs- oder Konfliktstrategien zu entwickeln. Die persönliche Entscheidungsfreiheit ist eingeschränkt, denn es gibt nicht die Möglichkeit, einen Lehrer, die Schule oder ein Fach zu wählen bzw. abzuwählen.

**Beispiele für negative Beziehungsmuster:**

| Ebene       | Kernfrage                                         | mögliche Antwort (K-)                                  | Beziehung                                      |
|-------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Identität   | Was glaube ich über mich in Bezug auf Lernerfolg? | Ich bin eine Null in Mathematik.                       | Ich hasse Zahlen.                              |
| Werte       | Warum lerne ich?                                  | Das bringt mir sowieso nichts.                         | Mir ist egal, was meine Eltern dazu sagen.     |
| Fähigkeiten | Welche Strategien nutze ich beim Lernen?          | Ich übe und übe, aber es bleibt nichts hängen.         | Mathe ist zu schwer.                           |
| Verhalten   | Was tue ich, um mein Lernen zu ermöglichen?       | Ich rede lieber mit meinem Nachbarn statt aufzupassen. | Der Lehrer interessiert sich ja nicht für uns. |

Auch die Meinung der Eltern ist natürlich wichtig, denn welches Kind möchte seinen Eltern nicht gefallen, auch wenn sein Verhalten manchmal das Gegenteil zu sagen scheint? Beispielsweise ist das Gymnasium nicht für alle Schüler die geeignete Schule, auch wenn viele Eltern sich das wünschen und die Kinder sich oft nicht zugeben trauen, dass sie sich dort überfordert fühlen.

stehen, sondern erstreckt sich vertikal über alle Ebenen des bekannten Pyramidenmodells. Bevor nicht die Beziehung zum Lernen allgemein, zum Lehrer, zum Fach, zu den Eltern, zu den Mitschülern oder zum Coach geklärt und ein positiver emotionaler Zustand hergestellt ist, macht eine Strategiearbeit wenig Sinn, eine Intervention auf der Verhaltensebene noch weniger.

**Der Lerncoach kann helfen**

Dennoch oder gerade deshalb macht es Sinn, die betroffenen Schüler individuell mit altersspezifisch angepassten NLP-Methoden in persönlichen Coachings zu unterstützen (wobei natürlich auch der Elternarbeit eine große Bedeutung zukommt). Diese Arbeit leistet der Lerncoach, meist freiberuflich in eigener Praxis.

Die zentrale Aufgabe jeder Coachingstunde ist es, eine positive Grundstimmung zu sichern (K+), eine zielgerichtete Motivationslage zu schaffen und die Aufmerksamkeit zu optimieren. Nur auf dieser Basis ist es möglich, effiziente Strategien einzuüben und durch vielfältige Erfolgserlebnisse die einschränkenden Glaubenssätze wie: „Ich kann sowieso kein Mathe!“ zu entmachten und positive Sätze wie: „Ich kann das schaffen!“ nachhaltig zu installieren.

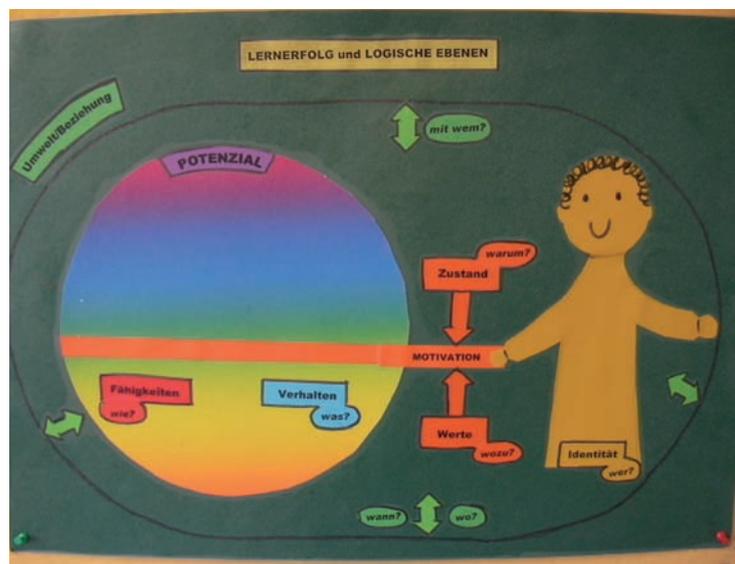
**Das Dynamische Modell der Logischen Ebenen**

Als Konsequenz ergibt sich ein neues Modell. Ich habe es das „Dynamische Modell der logischen Ebenen“ genannt und möchte es hier vorstellen:

**Das Vorgehen**

Der Lerncoach orientiert sich bei seinem Vorgehen an den logischen Ebenen nach Dilts. Durch einen differenzierten Lernprofil-Checkup kann er die Blockaden des Schülers den Bereichen Umwelt, Verhalten, Fähigkeiten, Werte oder Identität zuordnen.

Auf Grund der bereits erwähnten Abhängigkeit der Kinder und Heranwachsenden spielt eine weitere Ebene eine wesentliche Rolle: die Beziehungsebene, die sich auch als Wechselwirkung mit der Umwelt oder als Zugehörigkeit darstellen lässt. Diese ist aber nicht unbedingt als zusätzliche hierarchisch angeordnete horizontale Schicht zu ver-



Im Mittelpunkt steht der Mensch/Schüler als Lernender mit seiner Identität. Sein geistiges Potenzial steht symbolisch als ausgelagerter Kreis neben ihm. Der größere Teil des Potenzials liegt im Dunkeln, da er sich der bewussten Nutzung entzieht. Der bewusste Teil enthält das Verhalten und die Fähigkeiten.

## Beispiele für positive Beziehungsmuster:

| Ebene       | Kernfrage                                         | mögliche Antwort (K+)                                     | Beziehung                                                             |
|-------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Identität   | Was glaube ich über mich in Bezug auf Lernerfolg? | Ich bin ein Mathe-Genie.                                  | Ich liebe Mathe.                                                      |
| Werte       | Warum lerne ich?                                  | Weil es Spaß macht und/oder weil ich xy erreichen möchte. | XY freut sich mit mir darüber. Ich möchte so erfolgreich sein wie XY. |
| Fähigkeiten | Welche Strategien nutze ich beim Lernen?          | Ich kann es einfach.                                      | Ich finde Lernen leicht.                                              |
| Verhalten   | Was tue ich, um mein Lernen zu ermöglichen?       | Ich passe im Unterricht gut auf.                          | Ich möchte dem Lehrer gefallen.                                       |

Der Lerncoach kann sich nun dafür entscheiden, mit dem Schüler auf einer dieser beiden Ebenen zu arbeiten, z.B. seine visuelle Strategie beim Rechtschreiben zu optimieren. Dann könnte der Schüler mit weniger Aufwand zu besseren Ergebnissen kommen, d.h. der Anteil der Fähigkeiten im Verhältnis zum Verhalten ändert sich, die Menge des genutzten Potenzials bleibt gleich.

## Die Motivation entscheidet über den Lernerfolg

Das Werkzeug zu wirklicher Veränderung aber hält der Schüler selbst in der Hand: Es ist die Motivation, die seinen Arm wie mit einem Zauberstab heben oder sinken lässt und damit den Anteil bestimmt, der dem Schüler bewusst für sein Lernen zur Verfügung steht!

Wodurch wird eine Motivationssteigerung bewirkt? Zum einen durch alle Einflüsse, die den K+-Zustand des Schülers erhöhen, weil er sich in seiner jeweiligen Lernsituation und -umgebung wohl und sicher fühlt. Vor allem für jüngere Kinder spielt hier eben die Beziehung zum Coach, Lehrer, Elternteil, zu den Mitschülern oder zum Fach eine wichtige Rolle. Rapport und der Einsatz von Submodalitäten oder Metaphern sind Beispiele für hilfreiche Coaching-Interventionen.

Für ältere Schüler wird dagegen das eigene Ziel immer wichtiger. Dennoch darf man auch bei ihnen die zentrale Bedeutung der Beziehungen nicht unterschätzen, die auf vielfältige Weise in ihrer Wechselwirkung mit dem Schüler dessen Identität ausbilden und manifestieren. Hier setzt der Coach mit seiner Arbeit am besten direkt an den Werten, Zielen und Glaubenssätzen an.

## Ressourcen, Ressourcen, Ressourcen ...

Stellen wir uns den Arm des Schülers also als eine Art Zauberstab für Lernerfolg vor, so können wir dem Schüler außerdem noch eine Taschenlampe in die Hand geben, die mit ihrem Lichtstrahl die Aufmerksamkeit auf ein bestimmtes Thema fokussiert. Diese Taschenlampe erhält ihre Energien von den durch das Coaching aktivierten Ressourcen.

Damit haben wir genau die Bedingungen für erfolgreiches Lernen geschaffen, die die Wissenschaft nun bestätigt hat: positive Emotionen, Motivation und Aufmerksamkeit. Jetzt können wir daran gehen, effizientere Strategien wie das Visualisieren anzubieten und als NLP-geschulte Lerncoachs, Lehrer oder Eltern dazu beitragen, dass unsere Schüler und Kinder das Lernen mit Würde und Erfolg erleben können!

### Anmerkungen:

- 1 vgl. Manfred Spitzer: Lernen (2002), Kap. 8,9,10; Spektrum Akademischer Verlag Heidelberg, Berlin.



**Karin Pagel** ist Lehrerin, NLP-Trainerin und Buchautorin und setzt seit vielen Jahren NLP in der Arbeit mit Schülern ein. Sie bietet in Zusammenarbeit mit dem Inntal-Institut Ausbildungen zum zertifizierten Lerncoach (nlpaed) an.

[www.nlp-schuelercoaching.de](http://www.nlp-schuelercoaching.de)



## Future Tools

### Ein Erfahrungsbericht vom Zukunfts-Workshop mit Robert Dilts

von Daniela Blickhan

Impulse für die Zukunft des NLP in Deutschland zu setzen, war das Thema des „Zukunfts-Workshops“ vom 6.–8. Juni in Berlin. Robert Dilts, einer der ganz Großen des NLP, war gekommen, um die deutschen NLPler dabei zu unterstützen. In einem idyllisch gelegenen Tagungszentrum, eine Autostunde nördlich von Berlin, fand die „Zukunftskonferenz“ statt. Inmitten von Wäldern gelegen, versprach der Tagungsort volle Konzentration auf die Inhalte, denn Ablenkungen gab

es keine – wenn man vom Vogelgezwitscher einmal absieht. Robert Dilts gestaltete die ersten beiden Tage als inhaltliche Vorbereitung auf den dritten Tag, an dem es dann im „Open Space“ um konkrete Schritte, Projekte, Kooperationen und klares Commitment ging. Dazu leitete er die Gruppe durch verschiedene Schritte seines „Success Factor Modeling“-Prozesses und förderte immer wieder den gegenseitigen wertschätzenden und inspirierenden Austausch.

#### Klassentreffen mit anspruchsvollen Zielen

Die Zukunft des NLP mitzugestalten und dabei Robert Dilts in Aktion zu erleben: zwei sehr gute Gründe für uns, mit dem ganzen Trainerteam nach Berlin zu kommen. Wir, Claus und Daniela Blickhan, kennen Robert seit 20 Jahren aus unserer eigenen NLP-Ausbildung bei ihm. Nachdem wir in unseren Kursen immer wieder von ihm sprechen, wollten unsere Trainer natür-

lich gern die Gelegenheit nutzen, ihn persönlich zu erleben. Am Vorabend der Konferenz kamen wir zeitgleich mit Robert im Tagungszentrum an, und so ergab sich die Gelegenheit zu einem kurzen Gespräch. Unser Kollege Andreas Unterreiner formulierte seinen ersten Eindruck danach so: „Wenn Robert jemanden begrüßt, dann merkt man, was Kontakt auf der Identitätsebene bedeutet. Er sagt nicht nur: ‚Aha, du bist Andreas‘, sondern er vermittelt so etwas wie ‚Du bist Andreas, und du bist voll und ganz in Ordnung‘“. Jenseits seiner fachlichen Kompetenz ist diese besondere Qualität im persönlichen Kontakt sicher eine von Roberts ganz großen Stärken.

Wer war nun alles zu „Future Tools“ nach Berlin gekommen? Der Vorstand des DVNLP hatte die Konferenz organisiert und war vollständig vertreten. Zusätzlich kamen Vertreter des NLP aus Holland, Rumänien und Österreich. Bei den insgesamt 60 Teilnehmern lag der Schwerpunkt eindeutig bei NLP-Trainern. „NLP-Urgestein“ war ebenso vertreten wie einige NLP-Practitioner und -Master. Für uns waren die Tage in Berlin eine schöne Ge-

legenheit, alte Bekannte wiederzutreffen und auch den Vorstand „zum Anfassen“ zu erleben. Einerseits hatte die Atmosphäre etwas von einem Klassentreffen, andererseits ging es um anspruchsvolle Ziele, nämlich um die Zukunft des NLP in Deutschland. Die Richtung war klar, die Details und das Vorgehen eher weniger. So war die gespannte Erwartung spürbar: Wie würden die drei Tage wohl verlaufen? Welche Form der Zusammenarbeit wird in diesem Rahmen möglich sein? Welche Inhalte wird Robert vermitteln? „Er macht irgendetwas mit Modeling“, kursierte ein Gerücht – wir waren gespannt.

### Effektive Kooperation

Der erste Tag begann mit der offiziellen Eröffnung durch Jens Tomas, den DVNLP-Vorsitzenden. Robert Dilts (übersetzt von Nikolai Hotzan) baute einen großen Spannungsbogen auf, indem er auf sein Leadership Community Project 1997 und das Millennium Project 2000 hinwies und die Bedeutung von Visionen im NLP beschrieb. Ziel ist es, Visionen zu ent-



wickeln, Projekte auf den Weg zu bringen, die Veränderung schaffen – und zwar nicht nur individuelle Veränderung, sondern Veränderung, die auch für andere spürbar ist: „To change the world for the better“. Dabei geht es nicht nur darum, komplett neue Wege zu erfinden – mindestens genauso wichtig ist es, effektive und erfolgreiche Wege zu modellieren. Und da wir in einem sozialen System leben, hängt die Gangbarkeit dieser Wege entscheidend von der Kommunikationsqualität derer ab, die darauf gemeinsam unterwegs sind. Effektive Kooperation spielt dabei eine wesentliche Rolle, und sie sollte in diesen drei Tagen in Berlin ebenso im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stehen.

Allerdings ist effektive Zusammenarbeit aus Roberts Sicht im NLP nicht unbedingt von Anfang an „eingebaut“: „Two rebels modeling three loners – NLP wurde von zwei Rebellen entwickelt, die drei Einzelgänger modellierten. Was wundern wir uns da, wenn wir Schwierigkeiten dabei haben, eine echte Community zu

### Drei Generationen NLP (3rd Generation NLP)

Robert Dilts fasst die Entwicklung des NLP über die letzten 30 Jahre in drei Generationen zusammen.

**NLP der ersten Generation:** Im Mittelpunkt stehen Verhaltensweisen und Fähigkeiten. Anwendungsfeld ist vor allem der therapeutische Bereich; es geht darum, anderen zu helfen.

**NLP der zweiten Generation:** Die Meta-Programme, Denkstile und vor allem die Überzeugungen (Beliefs) kommen dazu und bereichern die Anwendung ganz erheblich. NLP sucht sich neue Anwendungsfelder: Pädagogik, Business, Gesundheit etc. Dabei bleibt es noch bei der Anwendung im 1:1 Kontext.

**NLP der dritten Generation:** Von den logischen Ebenen her erweitert sich das Verständnis um die Identität und die Dimension jenseits des einzelnen. Spirituelle Ansätze werden integriert, ebenso das Konzept der Vision und des „Life Purpose“. Systemische Ansätze bereichern das NLP. Neben dem „Cognitive Mind“ und dem „Somatic Mind“ wird durch das Einbeziehen des „Field Mind“ systemische Dynamik wichtig.



gründen?“ Diese Aussage stieß auf breite Zustimmung und sicher auch ein Stückchen Selbsterkenntnis im Plenum. Der Denkstil des typischen NLP-Trainers ist nach Robert „selbstzentriert, proaktiv und zukunftsorientiert“; das entspricht also einem Individualisten. „Warum habt ihr große Teile eures professionellen Lebens dem NLP gewidmet?“ „Warum seid ihr dem DVNLP beigetreten?“ In diesem Zusammenhang sprach Robert davon, dass es möglich ist, gemeinsam mehr zu erreichen. Nicht auf Kosten des Einzelnen, sondern in einem gemeinsamen Win-Win-Prinzip. Er erweiterte das sogar zum „Win-Win-Win“: So kann der Einzelne profitieren, ebenso das Team um ihn herum und schließlich die NLP-Community in Deutschland bzw. in Europa.

### Erfolgsfaktoren nach Dilts

Als inhaltlichen roten Faden bot Robert sein „Success Factor Modeling“ an. Er entwickelte es aus der Analyse erfolgreicher und innovativer Unternehmer im Silicon Valley. Dabei wird nicht nur erfolgreiches Verhalten

eines Einzelnen modelliert („Welches Verhalten führt zum Ziel?“), sondern es geht um effektive Strategien eines kooperierenden Teams. Welche Muster in der Zusammenarbeit des Teams tragen zum Erfolg bei? In der Metapher vom Schlüssel und Schloss zeigt sich die erweiterte Perspektive: Das Schloss steht für die Anforderungen aus dem situativen Kontext. Wer sich nun im Modeling einen bestimmten Schlüssel anschaut, also ein spezifisches Verhalten, der hat danach einen Schlüssel, der in genau ein Schloss passt – nämlich das, für das dieser Schlüssel hergestellt wurde. Doch was ist mit anderen Schlössern? Laut Dilts gibt es genug Menschen, die herumrennen und rufen: „Oh, ich habe einen ganz tollen Schlüssel – nur leider passt er in kein Schloss.“ Thorsten Sauter meinte dazu: „Für mich bedeutet das, dass wir uns mit dem NLP der Zukunft in Deutschland nach den Bedürfnissen der Menschen und auch spezieller Zielgruppen ausrichten sollten, wenn wir damit Erfolg haben wollen. Dann schließt sich auch der Kreis zu dem bekannten Bandler-Zitat: Etwas entwickeln, dass in der Praxis funktioniert.“

In seinem neuen Modeling-Ansatz stellt Robert Dilts die „Schlüsselfaktoren“ in den Mittelpunkt. Nicht nur kognitive Strategien und somatische Intelligenz sind wichtig, sondern ebenso das „Feld“, das durch die Interaktionen im Team erzeugt wird. Wenn ein solches Feld modelliert wird, entstehen daraus erfolgreiche Strategien jenseits eines einzelnen Schlüssels. Und diese Strategien sind besonders wichtig für Teams, denn dadurch können sie ihre Zusammenarbeit entscheidend verbessern und auf ein neues Niveau führen.

Was sind nun Erfolgsfaktoren in diesem „Success Factor Modeling“? Robert Dilts hatte hier sechs Phasen beschrieben und ließ uns die entsprechenden Schritte in Kleingruppenarbeit konkret erleben.

### Das unterstützende Feld

Diese Faktoren sind nach Dilts entscheidend für erfolgreiches Unternehmertum, für Führung und Innovation. Er illustrierte dies mit mehreren Videos von Unternehmern, die die Be-

|                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Leidenschaft</b>                               | Wo liegt deine Berufung? Finde deine persönliche Leidenschaft und spüre, wie wichtig sie dir ist.                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Vision</b>                                     | Finde für deine Leidenschaft einen klaren Ausdruck. Lass so deine Vision Gestalt annehmen und spüre die Energie, die darin steckt. „ <i>Leidenschaftlich nur rumsitzen, das geht nicht.</i> “ (Dilts)                                                                                                                                                                             |
| <b>Identifikation mit der persönlichen Vision</b> | Wie gehört diese Vision zu dir? Wie ist sie ein Ausdruck deiner Persönlichkeit?<br>Eine Vision ist mehr als ein persönliches Ziel, sie reicht über die Individualität hinaus.<br>Wie steckt diese Qualität in deiner Vision?<br>Finde deinen „Elevator Pitch“: eine kurze und präzise Formulierung deiner Vision.<br>Wie kannst du das Wesentliche in einer Minute kommunizieren? |
| <b>Die eigene Erlaubnis</b>                       | Erlaube dir, diese Vision zu haben und dafür einzustehen. Sei sichtbar mit deiner Vision.<br>„ <i>Be visible.</i> “ (Dilts)                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Schaffe deinen Kreis der Unterstützung</b>     | Sei offen für Unterstützung. Welche Ressourcen gibt es bereits in deiner Umgebung, die dir beim Umsetzen deiner Vision helfen können? Zeige dich anderen mit deiner Vision und unterstütze sie wiederum beim Erreichen ihrer Vision. So entstehen Synergien und mehr wird möglich.                                                                                                |
| <b>Von der Vision zur Aktion</b>                  | Mit welchen konkreten Schritten bringst du deine Vision ins Leben? Mach sie!                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

deutung von Vision, Tun, Feedback-Fähigkeit und Zusammenarbeit deutlich machten. Höhepunkt war ein Video zweier Musiker, die aus völlig verschiedenen Kulturen kommend, in tiefem Respekt vor der Leistung des anderen ein Feuerwerk an gegenseitiger Inspiration und spürbarer Synergie entstehen ließen – obwohl sie als Jazzmusikerin und er als klassischer Geiger eigentlich entgegengesetzte musikalische Richtungen vertraten.

Nachdem jeder seine eigene Vision seiner persönlichen Arbeit auf die verschiedenen logischen Ebenen hin betrachtet und in den Zusammenhang zum großen Thema „Die Zukunft des NLP“ gesetzt hatte, ging es nun darum, das Feld entstehen zu lassen, das die Umsetzung der Visionen unterstützt. Dazu führte Robert eine neue Bedeutung des „aktiven Zuhörens“ ein, die über das Auditive hinausgeht: Während ein Teilnehmer seine Vision kurz und prägnant beschreibt (in Form des sogenannten „Elevator Pitch“ – kurz genug für eine Fahrt im Aufzug), hören die anderen zu und lassen ein inneres Bild der Vision entstehen. Dieses Bild bringen sie gleichzeitig zu Papier – konkret, abstrakt, metaphorisch oder ganz anders. Durch das Zeichnen hören wir nicht nur mit dem analytischen Verstand zu, sondern nutzen auch die andere Seite unseres Gehirns. So entstehen neue Möglichkeiten. Nun erklärt jeder Zuhörer kurz sein Bild, das er gezeichnet hat und beschreibt seine Assoziationen in Bezug auf die Vision des Erzählers. Und dann stellt er sich die Frage: „Wie kann ich diese Vision bereichern? Was könnte dazu beitragen, dass ich noch mehr Interesse an dieser Vision hätte?“ Seine Antworten bietet er dann dem Erzähler wieder in bildlicher/metaphorischer Form an.

In dieser Form der „Intervision“ gibt es keine Hierarchie, kein „richtig-falsch“ und keinen „Fachmann“. Stattdessen entsteht durch die Zusam-



Thomas Biniasz, Anita Heyer, Dr. Jens Tomas, Robert Dilts, Heide Janowitz & Ralf Giesen (v.l.)

menarbeit ein kreatives Feld, in dem in gegenseitiger Wertschätzung neue Ideen gemeinsam wachsen. So hat jede individuelle Vision die Chance auf Bereicherung, und zusätzlich werden Möglichkeiten zur Zusammenarbeit sichtbar, wenn eine Vision die andere inspiriert.

Glück bedeutet das Zusammentreffen von Planung und Chancen. Die Planung liegt in der eigenen Kontrolle, bei den Chancen ist die Frage, wie aufmerksam wir sie eigentlich wahrnehmen. Durch Kommunikation unserer Vision erhöhen wir unsere Chancen auf Kooperation, denn nur wenn der andere meine Vision kennt, kann er mich auch konkret dabei unterstützen. Das Beispiel des Dollarscheins illustriert das: In einer Untersuchung erfolgreicher und weniger erfolgreicher Menschen führte der Weg der Versuchspersonen durch einen Gang. Dort lag ein Dollarschein am Boden. Wer bemerkte ihn, wer ging daran vorbei? Die Erfolgreichen sahen den Schein und nutzten die Möglichkeit. Die weniger Erfolgreichen gingen achtlos daran vorbei.

Zusammenfassend kann man als wesentliche Erfolgsfaktoren nennen:

- Sei in deiner „Area of competence“: Sei dir bewusst, was deine Stärken sind.
- Respektiere dich selbst und ebenso die anderen: Trage bei zu einem Austausch in gegenseitiger Wertschätzung.
- Sei bereit, Vorschläge von anderen einzubeziehen: Setze das Prinzip von Pacing und Leading um.
- Erlaube dir, das „große Bild“ zu sehen: Nutze dabei auch die rechte Hirn-Hemisphäre und denke bildlich.
- Sei präsent mit Kopf und Körper: Spüre deine Leidenschaft und zeige dich mit deiner Vision („be visible“).

### Eine neue Qualität der Zusammenarbeit

Nachdem es am ersten Tag vor allem um persönliche Prozesse gegangen



## „Future Tools in Action“ – Open Space in Joachimsthal

Als NLP-Verband in Deutschland ist es unsere Aufgabe, die Interessen und Aktivitäten aller Mitglieder zu bündeln und zu einer starken, synergetischen Gemeinschaft zu entwickeln. Eine solche Gemeinschaft entzündet sich an den Ideen, Bedürfnissen und Wünschen der Mitglieder und der Bereitschaft aller, die eigenen Interessen transparent zu machen und sie in den Verbandsdialog zu stellen. Wenn das gelingt, wächst die Kraft des Verbandes nach innen, und die Lust für befruchtende Zusammenarbeit der Mitglieder ist gegeben. Das ist Voraussetzung für eine starke Interessensvertretung nach außen, denn hier liegt der eigentliche Existenzgrund für einen Verband: einen starken gemeinsamen Auftritt nach außen zu gestalten, um so Einfluss zu nehmen auf gesellschaftliche Strömungen, Trends und Bedürfnisse. Kurz, um fachfremden, einflussreichen gesellschaftlichen Gruppierungen wie auch potenziellen NLP-Kunden deutlich zu machen, wie wirkungsvoll unsere Methode ist und wie sie dabei unterstützen kann, Menschen und Organisationen einen oder viele Schritte weiter in die Richtung eines erfolgreichen Lebens zu führen.

Der dritte Tag in Joachimsthal stand unter dem Zeichen „Open Space“. Die vorangegangenen Tage mit Roberts „Future Tools“, die Bezug auf unternehmerisches Denken und Handeln genommen haben, waren sehr hilfreich, um eigene Projektideen weiterzuentwickeln und einen gemeinsamen Geist für die NLP-Szene in Deutschland – und auch Europa – zu intensivieren.

Besonders an diesem dritten Tag wurde deutlich, dass wir einen gemeinsamen Geist haben, der die Grundideen des NLP verbreiten möchte und die Methode nutzt, um Menschen in ein ressourcereicheres Leben zu führen, sei es im Business oder für die Gesundheit vieler Menschen. Alle Teilnehmer brachten ihre Ideen und Impulse in den Open Space ein.

Verschiedene Arbeitsgruppen entwickelten unterschiedliche Themen für ein vernetztes Miteinander:

- Die Gruppe Öffentlichkeitsarbeit arbeitete an gemeinsamen Möglichkeiten, medienwirksame Auftritte zu erlangen. Hier wurde deutlich, dass wir uns nach außen nicht allein mit NLP präsentieren können, sondern NLP in soziale und kulturelle Projekte bringen müssen, damit deren Ideen wachsen können und wir mit ihnen.
- Die Gruppe Streitkultur streitet für eine Diskussion der Methode NLP, um mit einem Diskurs neue Perspektiven,

Denk- und Sichtweisen in das NLP zu bringen. Es herrschte der Konsens, dass ein kontroverser, wachstumsorientierter Dialog nur dann fruchtbar ist, wenn die Grundlage der Streitkultur auf Kooperation anstatt Konkurrenz basiert.

- Die Gruppe Gesundheitscoaching hat sich zum Ziel gesetzt, mit NLP-Gesundheitsprogrammen Krankenkassen und andere öffentliche Kostenträger davon zu überzeugen, dass NLP eine effektive Methode für die Gesundheit vieler ist, und außerdem Kostenersparnisse für die Kostenträger bringt.
- Die Gruppe Forschung entwickelt Ansätze für eine NLP-Forschung, die NLP auch für wissenschaftliche Institutionen zu einer ernstzunehmenden Methode macht.
- Die Gruppe Regional- und Fachgruppen hat sich zum Ziel gesetzt, NLP-Gruppen im ganzen Land zu organisieren, damit Vernetzung auch im täglichen Leben aller stattfinden kann. Schon in Joachimsthal haben sich unterschiedliche Ortsgruppen gegründet.
- Die Gruppe Modeling nimmt sich zum Ziel, große Persönlichkeiten auch aus NLP-fremden Feldern zu modellieren, um deren Erfolgsstrategien, Metaprogramme und Identitätsmuster auch in der Arbeit mit NLP nutzbar zu machen.
- Die Gruppe Europa erörterte Möglichkeiten der effektiven Vernetzung europäischer NLP-Verbände für einen gemeinsamen starken Auftritt in der EU.

Die Tage in Joachimsthal haben gezeigt, dass unsere NLP-Szene so reif ist, dass jeder autonom seinen professionellen Weg gehen kann, und gleichzeitig der Wille zur nationalen und internationalen Vernetzung da ist, um zusammen noch mehr Gehör und Sichtbarkeit zu erlangen. Die globalen Beliefs stehen auf synergetische Zusammenarbeit. Vertrauen und der Wille zur Kooperation stärken dabei die NLP-Gemeinschaft.

Als Vorstand freuen wir uns auf die bereits begonnene Arbeit an den wichtigen Themen der Arbeitsgruppen und auf einen weiterhin starken Mitgliederverband. Weil die Ergebnisse und das Feedback auf die Veranstaltung so positiv sind, planen wir ein solches Forum auch für das nächste Jahr. Der Termin wird wieder in der Woche nach Pfingsten sein, also vom 29.5. – 31.5.07. Weitere Informationen folgen.

*Thomas Biniasz, DVNLP  
Vorstand für Finanzen*

war, stellte Robert am zweiten Tag die Zusammenarbeit in den Mittelpunkt: „Präsent sein in der Gruppe“, „Sich mit der eigenen Vision zeigen und mitteilen“ – und dafür einen Ausdruck finden, der sowohl persönlich als auch situativ angemessen ist.

Er unterstützte uns dabei, wechselseitige Ressourcen zu finden und mitzuteilen. In diesem „Resource Mining“ zeigt sich jeder in der Gruppe mit seinen eigenen Ressourcen in Bezug auf sein Projekt und spricht gleichzeitig konkret an, welche Bedürfnisse er hat. So können die Gesprächspartner darauf eingehen, und eine Kooperation wird möglich. Durch die Gegenseitigkeit ist wieder der Win-Win-Rahmen sichergestellt. Und weil im Austausch Synergien frei werden, gab es einige Überraschungen darüber, wie einfach plötzlich bestimmte Bedürfnisse in Bezug auf die eigene Vision erfüllbar werden.

Viel zu schnell verging der zweite Tag. Mit dem „Circle of Success“ bereitete Robert noch die Verbindung der Vision zum persönlichen System aus dem eigenen Team, den Kunden, den Partnern und Investoren vor. Schwierige Positionen innerhalb dieses Kreises lassen sich systemisch betrachten. Durch das Einnehmen der Perspektive des anderen werden neue Informationen bewusst. Indem die

Positionen räumlich wahrgenommen werden, sind systemische Interventionen möglich. Hier bietet sich die Verbindung zum „Sozialen Panorama“ von Lucas Derks an, die Robert allerdings nicht ansprach.

Der dritte Tag der Zukunftskonferenz bereitete als Open Space-Forum konkrete Schritte „von der Vision zur Aktion“ vor. Dabei gab es ganz verschiedene Projekte: Einrichtung von Regionalgruppen, NLP in der Forschung, Lernen mit Spaß, Streitkultur, Remodeling NLP und anderes mehr. In der Schlussrunde herrschte einhellig die Meinung vor, dass es sehr produktive und inspirierende Tage gewesen waren, die eine gute und tragfähige Basis für die Zukunft des NLP in Deutschland und Europa bilden. Vor allem die positive Atmosphäre, die gegenseitige Wertschätzung und das Win-Win-Win auf allen drei Ebenen waren spürbar. So hat Robert sein Ziel erreicht, ein Team zu einer neuen Qualität der Zusammenarbeit zu führen. Schön wäre es, wenn der Geist dieser drei Tage in der nächsten Zeit auch die vielen NLPler erreicht, die nicht nach Berlin gekommen waren!

Überlassen wir Robert Dilts das letzte Wort: „Um die Zukunft zu gestalten, ist es notwendig, die Vergangenheit loszulassen und in der Gegenwart zu leben.“



**Daniela Blickhan**, Diplom-Psychologin, Lehrtrainerin und Lehrcoach, DVNLP, hat vor 20 Jahren ihre eigene NLP-Ausbildung bei Robert Dilts begonnen. Als Leiterin des Inntal Instituts in Bad Aibling bei Rosenheim gibt sie ihren Ausbildungsteilnehmern gerne etwas davon weiter, was Dilts ihr vermittelt hat.

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

## Pssst ...!

Es hat sich herumgesprochen, dass wir Kurse mit Witz, Grütz' und Herz anbieten, Kurse die verändern, die inspirieren und beflügeln ...

## RICHARD BANDLER

Live in Zürich

### EXPERIMENTELLE HYPNOSE

2.-5.11.06 und 10.-13.5.07



### NLP-TRAININGS AUF ALLEN STUFEN

die nächsten Termine

#### PRACTITIONER SELBSTCOACHER

1.-3.9.06

#### CHANGER

24.-30.9.

#### MASTER

27.12.06-3.1.07 (Beginn)

#### SPECIALS DER BÜHNENTIGER

27.12.06-3.1.07

#### COACHING PANDÄMONIUM

8.-11.2. & 8.-11.3.07

auf unserer Website finden Sie viele interessante gratis Downloads

Verlangen Sie unsere Kursinfos!

**ronald amsler**  
nlp-institut zürich  
lättenstrasse 18  
ch-8914 aegugst am albis  
t +41(0)44 761 08 38  
f +41(0)44 761 08 09  
ronnie@nlp-institut.ch  
www.nlp-institut.ch





## Oder könnte es doch anders gewesen sein? Perspektivwechsel durch Auflösung behindernder Glaubenssätze

von Ulrike Hinrichs

Unsere Glaubenssätze sind eine große Kraft, die unseren Blick auf die Welt filtert und einen starken Einfluss auf unser Verhalten hat. Auch Konflikte gehen einher mit behindernden Glaubenssätzen, die sich die Konfliktparteien anlässlich ihrer Auseinandersetzung gebildet haben oder die sie auch schon vorher unbewusst innehatten. Glaubenssätze sind tief verwurzelte Überzeugungen, die sich auf subjektiv geschaffene (fehlerhafte) Kausalzusammenhänge stützen. Sie beeinflussen unser Denken und Handeln. Unsere Glaubenssätze sind eine Art Brille, durch die wir die Welt sehen. Die Rolle der Glaubenssätze in der Konfliktbearbeitung ist von erheb-

licher Bedeutung, da sie die jeweilige Sicht der Parteien auf den Konflikt beeinflussen und Lösungen im Wege stehen können. Den Parteien sind ihre Glaubenssätze und die damit verbundene eingeschränkte Wahrnehmung selten bewusst. Umso wichtiger ist es, als Mediator diese Glaubenssätze zu erfragen und zu erkennen.

### Was sind Glaubenssätze?

Behindernde Glaubenssätze sind uns in der Regel nicht bewusst. Im Rahmen einer Mediation können diese Glaubenssätze offen gelegt und positiv verändert werden, um die Parteien für

neue kreative Lösungen zu öffnen. Denn jede Glaubenssatzarbeit bedeutet einen Perspektivwechsel für die Parteien. Was aber sind denn eigentlich genau solche Glaubenssätze? Eine einheitliche Begriffsdefinition gibt es nicht. *O'Connor und Seymour* beispielsweise verstehen unter Glaubenssätzen „Leitprinzipien, unsere inneren Karten, die wir benutzen, um der Welt Sinn zu verleihen“.<sup>1</sup>

Nach *Robert Dilts* ist ein Glaubenssatz „eine Verallgemeinerung (Generalisierung) über eine Beziehung zwischen Erfahrungen“.<sup>2</sup>

*Dilts* unterscheidet drei Formen von Glaubenssätzen:

1) Glaubenssätze können Verallgemeinerungen über kausale Beziehungen sein, zum Beispiel: *Ich habe meinen Arbeitsplatz verloren, weil man mich gemobbt hat.* Die Glaubenssätze beeinflussen in entscheidender Weise, wie jemand versuchen wird, einen Konflikt zu lösen. Der Mediant wird auf der Suche nach Lösungen andere Wege verfolgen, wenn er glaubt, jemand anderes (etwa der Konfliktkontrahent) sei Schuld an seinem Zustand, als wenn er beispielsweise den Glaubenssatz hat, er sei für seine inneren Zustände selbst verantwortlich. Was jemand für die Ursache hält, entscheidet also darüber, wie und wo er nach Lösungen sucht.

2) Ein Glaubenssatz kann auch geprägt sein durch eine *Verallgemeinerung über Bedeutungen*: Welche Bedeutung wir etwas geben, entscheidet ebenfalls über unser Verhalten in dieser Situation. Glaubte der Mediant z.B., dass er eine Kündigung bekommen hat, weil er schlecht gearbeitet hat, wird er die Situation anders betrachten als wenn er der Meinung ist, das Unternehmen musste Arbeitsplätze abbauen.

3) Glaubenssätze können auch *Verallgemeinerungen über Grenzen* sein: Diese Kategorie fragt danach, wie viel Einfluss ich als Mensch zu haben glaube. Wenn jemand überzeugt davon ist, dass er ein Geschehen aktiv verändern kann, wird er sich anders verhalten, als wenn er meint, er sei den Mächten ausgeliefert. Ein Arbeitnehmer, der meint, durch ein Gespräch mit seinem Vorgesetzten eine Kündigung noch aufhalten zu können, wird anders agieren als ein Arbeitnehmer, der glaubt, das habe doch ohnehin alles keinen Sinn mehr, weil „die da oben“ bereits alles entschieden haben.

Nach *Dilts* gibt es in der Regel drei Problembereiche, die mit Glaubenssätzen in Verbindung stehen: Hoffnungslosigkeit, Hilflosigkeit und Wertlosigkeit. Hoffnungslosigkeit ist ein Glaubenssatz über das Ergebnis. Wenn es

ohnehin nicht erreicht werden kann, lohnt es sich nicht, etwas zu investieren. Bei Hilflosigkeit geht es um den Glaubenssatz, dass aus der Sicht des Glaubenden Veränderungen in die richtige Richtung zwar grundsätzlich möglich sein können, er diese Fähigkeiten und Voraussetzungen aber nicht besitzt. Bei Wertlosigkeit glaubt der Mensch zwar grundsätzlich, Einfluss zu haben und auch daran, dass die Voraussetzungen dafür geschaffen sind, er stellt sich aber die Frage, ob er es denn wert sei. Menschen versuchen gar nicht erst, etwas zu erreichen, von dem sie (unbewusst) glauben, dass sie es nicht verdienen.

### Zu klärende Glaubenssätze im Konfliktgespräch

In Anlehnung an *Mohamad Ashour*<sup>3</sup> gibt es aus meiner Sicht vier kritische Typen von Glaubenssätzen im Konflikt, die es auszusöhnen gilt:

**Glaubenssatz über die Ursache und den Grund des Konfliktes** (z.B.: Weil er mich meiner Position entbunden hat ..., weil die Kommunikation zwischen uns nicht klappt ...)

**Glaubenssatz über mich selbst: Wer bin ich im Konflikt?** (z.B.: Ich bin das Opfer, ich bin der Passive, ich bin unschuldig)

**Glaubenssatz über den anderen Konfliktpartner** (z.B.: Er ist der Mobber, er ist der Stärkere)

**Glaubenssatz über die eigene Rolle im Konflikt** (z.B.: Ich habe keinen Einfluss, ich kann etwas bewirken)

Lösungen können nur erzielt werden, wenn hinsichtlich dieser vier Punkte Übereinkommen bei den Konfliktparteien erreicht werden kann, nämlich: Beide haben ihre Landkarte vom Konflikt. Es gibt mehrere Wahrheiten. Ich trage einen Anteil am Konflikt (nicht im Sinne von Schuld, sondern Verantwortung). Der andere Konfliktpartner trägt Verantwortung, aber keine Schuld. Ich bin Teil des Konfliktes und kann diesen beeinflussen.

### Veränderung von Glaubenssätzen

Wenn sich Menschen ihrer Glaubenssätze erst einmal bewusst werden, sind diese Glaubenssätze positiv veränderbar. Ein erster Schritt in einer Mediation ist, die Konfliktparteien für solche Glaubenssätze zu sensibilisieren und ein Bewusstsein dafür zu schaffen. Oft versetzt die Erkenntnis über den eigenen (verborgenen) Glaubenssatz und die damit verbundene Beschränkung schon Berge. NLP kennt viele Methoden, um mit Glaubenssätzen zu arbeiten. Im Folgenden werden zwei Ansatzpunkte vorgestellt.

#### Metamodell-Verletzungen

In einem ersten Schritt kann man Glaubenssätze hinterfragen, indem man die im NLP sogenannten Metamodell-Verletzungen aufdeckt. Das Metamodell des NLP ist ein Modell über unsere Sprache.<sup>4</sup> Danach filtern wir unsere Wahrnehmungen und Erfahrungen in der Sprache durch

- Tilgung,
- Verzerrung und
- Verallgemeinerungen.

Glaubenssätze sind ebenfalls verzerrte Wahrnehmungen der Welt.

Solche Metamodell-Verletzungen können wie folgt hinterfragt werden:

#### Universalquantoren

Universalquantoren sind Wörter wie: alle, keiner, jede, sämtliche, niemals etc. Sie sind ein Zeichen dafür, dass die Konfliktpartei zu sehr verallgemeinert, z.B. „Er hat mir nie eine Chance gegeben“.

- Generalisierung mit Fragen nach der Allgemeingültigkeit auflösen: Alle? Immer? Nie?
- Gegenbeispiel erfragen/erfinden: Wen meinst du genau? Gegebenenfalls übertreiben

#### Ursache & Wirkung

Hier werden zwei Dinge miteinander verknüpft, so dass die Person glaubt, X sei die Ursache für Y, z.B.: „Sie (X) macht mich fertig (Y) ...“

- Die Kausalität hinterfragen:  
Wo ist denn da der Zusammenhang?  
Ist das immer überall so?

**Modaloperatoren**

Modaloperatoren (soll, muss, kann nicht, darf nicht) modifizieren den Inhalt eines Verbs, z.B.: „Ich muss immer alles machen.“ Sie sind ein Zeichen für verinnerlichte Regeln und damit ein Hinweis für Glaubenssätze.

- Selbstverantwortung spiegeln:  
Was würde passieren, wenn ...?  
Was hindert dich daran?  
Wer sagt das?

**Verlorener Performativ**

Beim verlorenen Performativ ist die ausführende Person verloren gegangen, z.B.: „Es ist schlecht, wenn man seinem Vorgesetzten widerspricht.“  
Wer sagt, dass ... ?  
Von welchem Standpunkt aus?  
In Bezug auf wen?



**Unspezifische Verben/Substantive**

Beispiel: „Er bedroht mich, sie macht mir Angst.“

- Wie genau? Was genau? Wer genau?
- Bei Nominalisierungen (verdinglichte Prozesse, z.B. Arbeitsloser, Angst, Bewusstsein) sind Fragen weg von der Nominalisierung hin zum Verhalten anzuraten:  
Beispiel: „Ich habe Angst.“  
Wer tut hier was genau?  
Was genau macht dir Angst?  
Wie verhält er sich?

Durch die Aufdeckung der fehlerhaften Kausalverbindungen der Glaubenssätze haben die Medianten die Chance zu erkennen, dass diese Ver-

knüpfungen nicht zwingend sind. Das wiederum verhilft zu neuen Ideen und Erkenntnissen auf dem Weg zur Lösung.

**Belief Change Cycle von Robert Dilts**

Der im NLP von Robert Dilts entwickelte *Belief Change Cycle* bietet eine gute Checkliste, um behindernde Glaubenssätze zu bearbeiten. Mit den Meta-Modell-Fragen haben wir den Glaubenssatz der Konfliktpartei zunächst einmal hinterfragt und ein Bewusstsein dafür geschaffen. Der *Belief Change Cycle* setzt voraus, dass der Klient bereits seinen behindernden Glaubenssatz erkannt hat und gewillt ist, diesen zu verändern. An dieser Stelle wird nicht das gesamte NLP-Format dargestellt, sondern eine für die Mediation nützliche Frage-Checkliste für Glaubenssätze empfohlen, die sich an das Format anlehnt.

Ein Glaubenssatz, der mir kürzlich in einer Mediation begegnet ist, lautete: „Nach dem, was passiert ist, kann ich dem anderen nicht mehr vertrauen.“ Dieser Glaubenssatz soll als Beispiel dienen. Hier ist nach Ansicht der Konfliktpartei der andere Ursache für den Konflikt, der eigene Anteil wird nicht gesehen. Aus der Sicht der Konfliktpartei besteht in diesem Punkt Hoffnungslosigkeit.

**Sehnsucht nach Veränderung**

Die erste Idee des von *Dilts* entwickelten *Belief Change Cycle* ist, dass der Mensch in der konkreten (Konflikt-)Situation zunächst einmal Sehnsucht nach Veränderung hat. In der Mediation kann man dies nutzen, indem man die Initiative und den Willen für eine Mediation der Konfliktparteien würdigt und anerkennt. Keine Konfliktpartei würde an einer Mediation teilnehmen, wenn sie nicht einen großen Wunsch nach Veränderung und zudem einen Funken Hoffnung für eine einvernehmliche Lösung hätte.

Um diese Sehnsucht zu verstärken, erfragt der Mediator andere Situationen im Leben, in denen die Konfliktpartei schon einmal eine große Sehnsucht nach Veränderung hatte. „Sie haben einen großen Wunsch danach, dass sich an der Situation etwas ändert, aber im Moment können Sie nicht mehr darin vertrauen, dass sich tatsächlich etwas ändert ... Wann in Ihrem Leben hatten Sie schon einmal ein großes Bedürfnis nach Veränderung?“ Den Zustand kann man mit VAKOG-Fragen<sup>5</sup> verstärken: „Wie fühlt es sich an? Was sehen Sie? Hat es einen Geruch?“

**Offen für Neues**

Im nächsten Schritt sollen dem Betroffenen die Augen für Neues geöffnet werden. Der Mediant wird nunmehr befragt, wann er sich in seinem Leben schon einmal sehr für Neues begeistern konnte, zum Beispiel für ein neues Hobby, den neuen Urlaubsort, die neue Wohnung. Durch diese Fragekomplexe (Sehnsucht nach Veränderung, Offen für Neues) wird der Mediant in einen Gemütszustand der positiven Veränderung gebracht.

**Offen für Zweifel**

Nun wird der Mediant befragt, wann er schon mal wirklich stark an etwas gezweifelt hat. Es geht hier darum, den Betroffenen dafür zu sensibilisieren, dass er in der Lage ist, an Dingen zu zweifeln und Sichtweisen in Frage zu stellen.

**Totales Vertrauen**

Im nächsten Frageschritt soll herauskristallisiert werden, ob die Konfliktpartei Situationen kennt, in denen sie einfach ein tiefes Vertrauen in die Richtigkeit einer Entscheidung hatte. „Erinnern Sie sich an ein Ereignis in Ihrem Leben, wo Sie einfach aus dem Bauch heraus wussten, dass es so richtig ist, wie es ist.“ Oder: „Kennen Sie einen Glauben an etwas Höheres?“

**Vorbei ist Vorbei**

Im letzten Schritt wird die Person befragt, ob es für sie Dinge im Leben gibt, die einfach aus und vorbei sind.

Soweit dem Medianten nichts einfällt, kann man auch fragen, ob er noch an den Weihnachtsmann glaube. „Wovon in Ihrem Leben glauben Sie, dass es ein für allemal vorbei ist?“

Mit dieser Frageabfolge werden Ressourcen erweckt und das Bewusstsein dafür geschaffen, dass die Konfliktpartei sich Veränderung wünscht und auch in der Lage ist, etwas zu verändern, wenn sie dazu bereit ist. Nunmehr kann gedanklich durch die Schritte mit dem alten Glaubenssatz („Ich kann ihm nicht mehr vertrauen“) gegangen werden.

## Beispiel-Formulierungen

**Sehnsucht nach Veränderung:** „Sie wünschen sich sehr, dass Sie ihm vertrauen können ...“ (*Bezug zu den ressourcenreichen vergangenen Situationen herstellen*)

**Offen für Neues:** „Sie haben ein großes Bedürfnis nach Veränderung und sind auch offen für neue Wege ...“ (*Bezug zu den Ressourcen, die zuvor erarbeitet wurden*)

**Offen für Zweifel:** „Nur einmal angenommen, Sie sind in Bezug auf diesen Glaubenssatz, dass Sie ihm nicht mehr vertrauen können, einen Moment offen für Zweifel (*wie damals ... Ressource aktivieren*) ... Wie fühlt sich das an? Gäbe es Anzeichen für Sie, ihm Vertrauen zu schenken?“

**Totales Vertrauen** und positive Absichten des behindernden Glaubenssatzes erfragen: „Sicher hatte es seinen Sinn, dass Sie diesen Glauben hatten, ihm nicht mehr vertrauen zu können. Dieser Glaubenssatz wollte Sie beschützen vor Verletzungen und Enttäuschungen ... Nun aber hat sich die Situation verändert ... Vielleicht gibt es Anzeichen, die Ihr Vertrauen stärken könnten ... Was? Wer? Wie?“ (*Rückkoppelung mit den Situationen im Leben, die für vertrauensvolle Momente stehen*)

**Vorbei ist Vorbei:** „Können Sie nun den alten Gedanken an einen gedanklichen Ort ablegen, wo er ruhen darf, Sie aber nicht mehr behindert? (*Metapher: z.B. in den Himmel fliegen lassen, Friedhof, verbrennen etc.*) Wie fühlt sich das an?“

**Neuer Glaubenssatz:** „Wenn Sie nun noch einmal an Ihren neuen Glaubenssatz denken – ‚Ich schenke ihm Vertrauen‘ – wie fühlt sich das an? Was brauchen Sie noch? Was kann der andere tun, um Sie darin zu unterstützen? Was können Sie selber dafür tun? Welche Hilfe könnte es von außen geben? Aus Ihrem Umfeld? An Ihrem Arbeitsplatz?“

Es sei an dieser Stelle nochmals bemerkt, dass Glaubenssätze nicht so einfach mit Fragen „weggewischt“ werden können. Gerade beim hier genannten Beispiel wird deutlich, dass (subjektiv empfundener) Vertrauensmissbrauch auch deutliche äußere, vertrauensbildende Anzeichen benötigt. Dennoch kann konstatiert werden, dass – selbst wenn diese Anzeichen vorhanden sind – die Konfliktpartei oft zurück in die Vergangenheit fällt, in der sie diesen Glaubenssatz ausgiebig gelebt hat und es deshalb „einfach nicht glauben kann“ (weil der Glaubenssatz noch existiert). Hier setzt der vorgeschlagene Weg an.

## Schlussbemerkung

Glaubenssätze filtern die Wahrnehmung unserer Welt. In konflikthaften Situationen bilden sich die Beteiligten behindernde Glaubenssätze über die

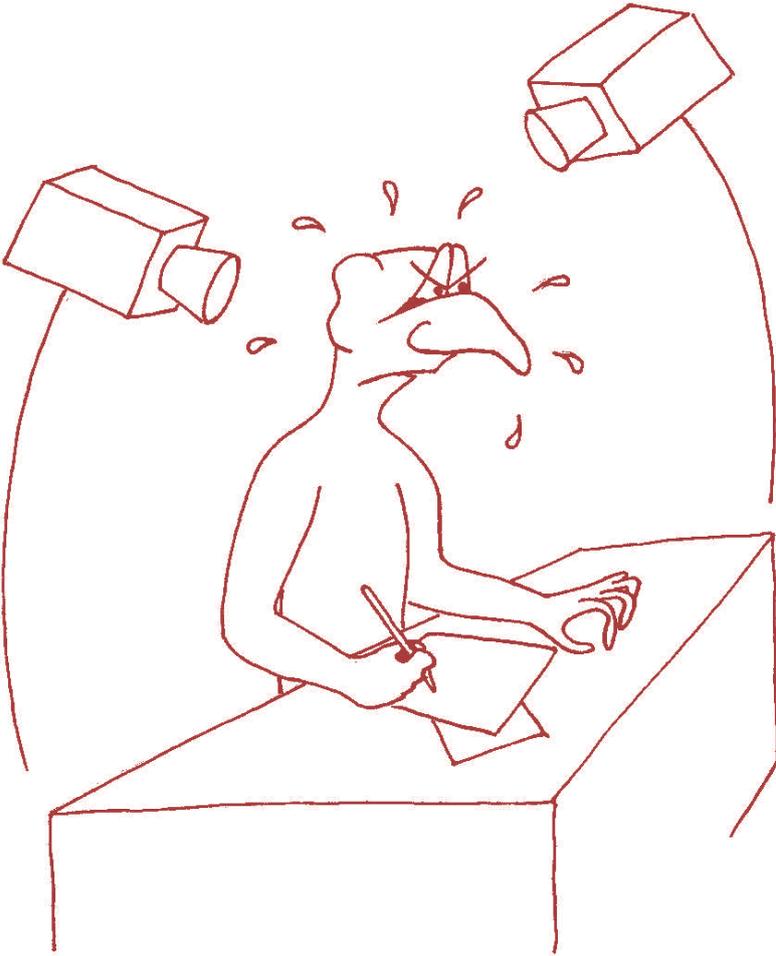
Ursache und den Grund des Konfliktes, über sich und den anderen und die jeweilige eigene und fremde Rolle. Diese subjektiven Kausalverbindungen gilt es zu hinterfragen und zu spiegeln, damit die Parteien einen Perspektivwechsel im Konflikt erreichen. Dabei geht es insbesondere auch darum, Wahlfreiheit und Flexibilität zu schaffen und vorhandene Ressourcen zu stärken. Dazu gehört in einem ersten Schritt die Bewusstwerdung der eigenen einschränkenden Glaubenssätze. In einem nächsten Schritt hat die Konfliktpartei mit Hilfe des Mediators die Möglichkeit, ihren Glaubenssatz zu reflektieren und zu verändern. Mit der neu gewonnenen Sichtweise lassen sich leichter Lösungen finden.

### Anmerkungen

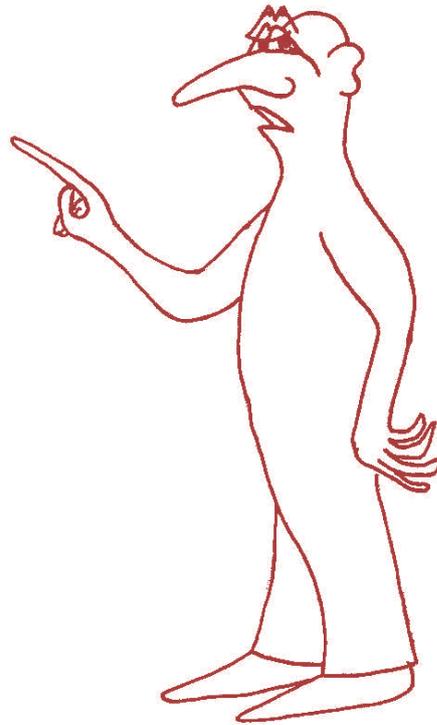
- 1 Joseph O'Connor, John Seymour, **Neurolinguistisches Programmieren: Gelungene Kommunikation und persönliche Entfaltung**, VAK Verlag, 13. Auflage, 2003, Seite 138.
- 2 Robert B. Dilts, **Die Veränderung von Glaubenssätzen**, Junfermann 2002.
- 3 Zu dem Thema Glaubenssätze und insbesondere den vier kritischen Typen von Glaubenssätzen hat jüngst Mohamad Ashour auf dem NLP-Weltkongress in Berlin/Potsdam einen Vortrag gehalten, mehr zum Redner unter [www.nlparabic.com](http://www.nlparabic.com). Er unterscheidet vier Typen von Glaubenssätzen: (1) Beliefs über die Quelle und den Grund der Existenz, (2) Beliefs über mich selbst, (3) Beliefs über andere, (4) Beliefs über die eigene Rolle im Leben.
- 4 Siehe z.B. Walter Ötsch, Thies Stahl, **Das Wörterbuch des NLP**, Junfermann, 2003.
- 5 VAKOG steht im NLP für V = Visuell, A = Auditiv, K = Kinästhetisch, O = Olfaktorisch, G = Gustatorisch.



**Ulrike Hinrichs**, Master of Business Administration (MBA), Mediatorin (BM), NLP Practitioner, NLP Master und Coach (DVNLP, IN), lebt und arbeitet als selbständige Rechtsanwältin und Mediatorin in Berlin. Ihre rechtlichen und mediativen Schwerpunkte liegen im Bereich der Konfliktbearbeitung in der Arbeitswelt. Sie berät vorrangig Selbständige, Freiberufler und Betriebe zu Rechtsfragen rund ums Business.  
[www.konfliktwerkstatt.de](http://www.konfliktwerkstatt.de)



„Unsere Sicherheitsmaßnahmen sind mit dem Betriebsrat abgestimmt. Die eine Kamera nimmt das Tätigkeitsprofil des Mitarbeiters auf, die andere ist das Backup-System ...“



## Was ich nicht weiß ...

Grundzüge einer Informationssicherheitspolitik (ISP) in Organisationen

von Mario H. Kraus

**E**ine gute Ausbildung in Form anwendungsbereiter Kenntnisse und Fertigkeiten schützt auch weiterhin am besten vor Arbeitslosigkeit. Und Daten, ganz gleich ob Produktinformationen oder Kundenverzeichnisse, sind Wirtschaftsgüter. Wissen ist Macht – das müssen wir uns immer wieder klar machen. Durch die starke Abhängigkeit von Datenströmen ist unsere Zivilisation ohnehin stör anfällig. Wie können wir uns wenigstens in unserem unmittelbaren Umfeld vor Problemen schützen?

### Keine Ahnung!

*Unser Problem ist nicht, dass wir nichts wissen, sondern dass wir gar nicht wissen, was wir alles wissen. (Quelle unbekannt)*

*... und würden wir dann auch noch wissen, was wir alles nicht wissen, wäre das ein wirklicher Evolutionsschritt. (der Autor)*

**Information ist Machtfaktor, Handelsware und Resource** – in Form von Wissen, Erfahrungen, Datensätzen. Auch wer sich dem ethischen Grundsatz der Ehrlichkeit verpflichtet fühlt, wird kaum Informationen über sein Privatleben offen legen oder in Konkurrenz um einen Arbeitsplatz mit allzu offenen Karten spielen wollen.

**Information ist an kein bestimmtes Medium gebunden.** Ein Datensatz kann auf Papier geschrieben, auf Mikrofilm belichtet, in einen Granitblock gemeißelt, als Geschichte weitererzählt, auf eine Speicherplatte kopiert oder mit einem

Stock in den Sand geschrieben werden. In der Informationsgesellschaft, dem Zeitalter elektronischer Datenverarbeitung, ist nahezu jede Information irgendwo verfügbar. Daten können in Bruchteilen von Sekunden verschlüsselt, vervielfältigt, versendet oder gelöscht werden. Die Kundendaten eines Mittelständlers passen in einen Schlüsselanhänger, und mit der Leistung eines heutigen Arbeitsplatzrechners wurden vor dreißig Jahren Raumflüge absolviert.

**Information kann veralten.** „Altes“ Wissen muss also „eigentlich“ irgendwann nur noch bewahrt, nicht mehr geschützt werden. Allerdings können Fremde aus vielem, was uns irgendwann einmal wichtig war (verworfenen Geschäftsideen, Angebote, Vertragsentwürfe) Rückschlüsse auf den heutigen Stand der Dinge ziehen. Und durch den wissenschaftlich-technischen Fortschritt müssen wir ständig Wissen umwälzen und verarbeiten, um den Anforderungen der Zeit zu genügen. Das führt zu einem in vergangenen Jahrhunderten nicht gekannten Durchsatz an Information. Wer hat da schon Zeit, Kraft und Ressourcen, alles auf Verwertbarkeit und Schutzbedürftigkeit zu prüfen?

**In der Praxis begegnen wir oft dem Phänomen, dass Information gerade da fehlt, wo sie gebraucht wird, dafür dort auftaucht, wo sie fehl am Platz ist, um dann in veränderter Form ganz woanders Ärger zu machen. Es geht also darum, den Zugriff Fremder auf sensible Daten oder die Zerstörung dieser Daten zu verhindern, ebenso Schäden durch menschliche Fehler und technische Störungen.**

### „Feind hört mit!“

*Wenn alles stimmt, stimmt etwas nicht, stimmt's? Na, stimmt doch.* (der Autor in einer Projektsitzung)

*Erste Zwischenfrage: Was könnte ein Fremder innerhalb von drei Tagen über Sie herausfinden? Wo hinterlassen Sie „Hardware“- und „Software“-Spuren? Nur eine Auswahl: Papierkorb im Büro, Hausmüll, EC-Belege im Einkaufskorb, Kontoauszüge, Eintrag im Telefonbuch, Autokennzeichen, Zeitungsabonnements, Kunden- und Kreditkarten, Arbeitszeiten, Freizeitgewohnheiten, Urlaubsziele ... Und wer hat „offizielle“ Daten von Ihnen? Auch nur eine Auswahl: Krankenversicherung, Rentenversicherung, Bank, Ärzte, Finanzamt, Arbeitgeber, Vermieter, Versandhäuser, Reiseveranstalter ...*

Was kann schlimmstenfalls passieren, wenn andere an Informationen kommen, die wir gern geheimgehalten hätten? Vielleicht, dass

- jemand anderes gerade den Auftrag erhält, der uns vor der Pleite retten könnte?
- das Finanzamt erfährt, wie kreativ wir Buchführung betreiben?

- dem Chef zugetragen wird, wie wir wirklich über ihn denken?
- unser(e) Partner(in) mitkriegt, dass wir ihn (sie) seit zwei Jahren betrügen?
- Kollegen unsere Arbeitsergebnisse für ihre Beförderung „verwerten“?
- die Polizei herausfindet, dass wir nicht nur Raubkopien besitzen, sondern sie sogar herstellen und vertreiben, sofern wir nicht gerade Scheinverkäufe im Netz abwickeln oder mit „gefischten“ Passwörtern fremde Konten abräumen?

Das alles und noch viel mehr. Welcher volkswirtschaftliche (und private) Schaden jährlich in Deutschland durch Doppelerfindungen, Industriespionage, Nachlässigkeit, Gerüchte über Wettbewerber oder Fehlkommunikation entsteht, kann nur geschätzt werden. Ein Entwicklungsschritt wäre schon, wenn niemand mehr sagen könnte, er hätte nichts gewusst (so viele Konjunktive!).

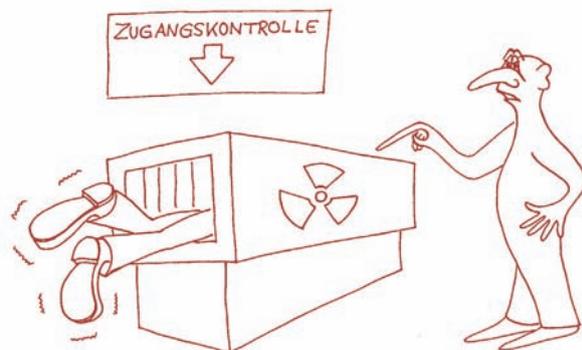
*Nächste Zwischenfrage: Wie sind Sie zum ersten Mal auf Probleme mit der Sicherheit von Informationen in Beruf oder Privatleben gestoßen? Durch*

- eigene schlechte Erfahrungen (Datenverluste durch kriminelle Zugriffe);
- eigene gute Erfahrungen (Ausspähen von Daten eines Wettbewerbers);
- Hinweise von Kollegen und Mitarbeitern;
- Fachpublikationen, Pressemitteilungen oder Vorträge;
- Vorgaben aus Qualitätsaudits oder Bonitätsprüfungen der Banken (Basel II)?

### Der Faktor Mensch

*Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.* (Wladimir I. Uljanow, genannt Lenin)

*Sprich nicht schlecht von den Menschen, sie könnten es hören.* (Quelle unbekannt)



„Wir prüfen Finger-, Fuß- und Irisabdrücke, dann nehmen wir eine Blutprobe. Auf Urinproben verzichten wir: Der Betriebsrat meint, es würde die Mitarbeiter unter Stress setzen.“

Menschen haben ein natürliches Informationsbedürfnis, und Kommunikation ist ein soziales Phänomen. Das gilt auch im Arbeitsumfeld. Wird dieses Bedürfnis nicht durch die Leitung erfüllt, beschaffen sich die Mitarbeiter selbst Informationen. Die müssen nicht zwangsläufig die richtigen sein. So wird **formelle („gute“) Kommunikation durch informelle („schlechte“) Kommunikation** ersetzt – den Buschfunk. Gerüchte sind wahre Selbstläufer, ein schönes Beispiel für Gruppendynamik. Und sie können durch ihr Eigenleben Schaden anrichten: Verunsicherung, Zweifel, Fehlentscheidungen ... Man denke an den alten jüdischen Kaufmannswitz, nach dem nur genügend Leute sagen müssen, dass man pleite ist, damit man pleite ist, auch wenn man gar nicht pleite ist. Nicht umsonst gibt es im Bürgerlichen Gesetzbuch den Tatbestand der Kreditgefährdung durch falsche Behauptungen (§ 824 BGB).

*Gezielte Rufschädigung ist ein bewährtes Mittel, um Konkurrenten aus dem Markt zu drängen. Und da wir meist im negativen Sinne kreativer sind als im positiven, mangelt es nicht an Ideen. Bitte nachdenken: Welche Gerüchte würden Sie an welchen Stellen streuen, um 1. ein Nachhilfeeinstitut, 2. einen Arzt oder 3. ein Fleischereigeschäft zu schädigen?*

Organisationen entwickeln subtile Geflechte von Kommunikations- und Hierarchiestrukturen, die etwa durch die Soziogramm-Methode gezeigt werden können (vgl. *Multi-Mind* 6/2005). Innerhalb von Organisationen sind natürlich Transparenz und Vertrauensvorschuss gegenüber den Mitarbeitern nötig. Schon weil Überwachung Misstrauen signalisiert, das Betriebsklima stört – und weil Kontrolle Zeit, Geld und Energie bindet. Verantwortungsbewusster Umgang mit sensiblen Informationen im Tagesgeschäft erfordert also

- eine Qualifizierung der Mitarbeiter, die Problembewusstsein schafft;
- Vertrauen in die Mitarbeiter, das sich in einem passenden Führungsstil zeigt;
- Klarheit über die Folgen des eigenen Handelns und auch
- Kontrolle, aber nur ein ganz klein wenig und sehr unauffällig. Oder? Sind die Mitarbeiter motiviert, werden sie sensible Daten schützen – und damit auch ihre Arbeitsplätze.

**Mitunter sind einzelne Zeitgenossen das Problem, wenn sie sich bereichern oder rächen wollen. Die beiden stärksten Motive, wenn es darum geht, jemandem zu schaden: Ab einem bestimmten Punkt wirken im Konflikt keine Strafandrohungen mehr. Frühzeitiges Erkennen und Lösen von Problemen ist angesagt – und Umsicht, wenn es um Konsequenzen geht. Wir müssen nicht immer aus Schaden klug werden.**

## 1 – VORHER – das Suchen nach Sicherheitslücken

### Faktor Mensch

1. Gibt es Sicherheitsregeln einschließlich Vereinbarungen über die **Verschwiegenheit**? Eigenmächtiges Nutzen überlassener Daten ist zu untersagen, notfalls auch für die Zeit nach Ende der Zusammenarbeit. Möglich sind befristete und vergütete Konkurrenzverbote nach Ausscheiden. Als Gegenleistung für die Finanzierung einer Weiterbildung kann befristete Bindung an das Unternehmen verlangt werden, gemessen am Kostenaufwand. Dazu kommen Festlegungen für den Schadenersatz bei Zuwiderhandlungen.
2. Wird die **Einstellung von Mitarbeitern** über öffentliche Ausschreibungen oder gezielte Personalsuche des Unternehmens eingeleitet?
3. Wie werden **Kontakte nach außen** gepflegt? Wer vertritt das Unternehmen auf Fachkongressen, und mit welchen Informationen? Die meisten Kundenkontakte haben oft Mitarbeiter mit den geringsten Gehältern und den niedrigsten Hierarchiepositionen – wird deren Arbeit ausreichend gewürdigt?
4. Welche **Fremdpersonen** haben Zugang zum Unternehmen? (Kunden und Lieferanten, aber auch Praktikanten, Angehörige, Frachtführer, Entsorger, Reinigungsdienste, Wachschatz ...)
5. Die **Überwachung von Mitarbeitern** (Zeiterfassung, Videotechnik, Ausspähung durch Detektive) ist in einigen Fällen präventiv möglich, muss ansonsten mit Betriebs- oder Personalrat abgestimmt und generell umsichtig gehandhabt werden.

### Faktor Technik

1. Welche Regeln für den internen und externen elektronischen **Datenaustausch** gibt es? (Nutzen von Verschlüsselungen und Filterprogrammen einschließlich Aktualisierung, Einschränkung des privaten Netzzugangs, Verbot von Mobiltelefonen in sensiblen Bereichen, abhörsicherer Beratungsraum, Trennung interner und externer Rechnernetze)
2. Wie ist die **Entsorgung von Altmateriale** organisiert? Da geht es um Altakten und sonstige Datenträger, Produktionsabfälle – zumindest für letztere gibt es verbindliche Regelungen.
3. Mit welchem **Zeitverzug** kann bei Problemen reagiert werden? (Ersatz zerstörter oder gestohlener Datentechnik, Aufspielen der Sicherungskopien, Notinventur, Produktionsausfall)
4. Wie ist die **Sicherung von Informationen** geregelt? (Erstellungsrhythmus und Aufbewahrung von Sicherungskopien, Beantragung gewerblicher Schutzrechte auf Produkte des Unternehmens, Verschluss von Dokumenten) Sicherungskopien sind notwendig, aber zusätzliche Schwachstellen. Und Heimarbeit ist lobenswert, bedeutet aber, dass Information im wörtlichen Sinn aus dem Haus getragen wird.
5. Ist die **bauliche Sicherheit** gewährleistet? Trotz gesetzlicher Vorgaben für Betriebsstätten kann die Schließ- und Alarmtechnik oft verbessert werden.

## 2 – HINTERHER – das Verfolgen von Verstößen

Es gibt mehrere Rechtsvorschriften, nach denen Verstöße gegen die Informationssicherheit geahndet werden können – im Strafgesetzbuch (StGB), im Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG), im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) und in arbeitsrechtlichen Grundsatzurteilen. So sind **verboten**

- das Ausspähen von „Geschäfts- und Betriebsgeheimnissen“ (Spionage), auch die Anstiftung Dritter zu diesem Zweck, ebenso wie das Ausspähen sämtlicher Informationen, die eindeutig nicht für Dritte bestimmt sind (Verletzung des Post- und Fernmeldegeheimnisses);
- das Aufzeichnen von Gesprächen ohne Erlaubnis („Mitschneiden“ – wobei nachträgliche Gedächtnisprotokolle erlaubt sind);
- das Preisgeben oder Verwerten privater und geschäftlicher Informationen, die im Rahmen beruflicher Tätigkeit bekannt wurden;
- das Nachahmen, Verändern oder Zerstören wirtschaftlich verwertbarer oder offizieller Datensätze (Urkundenfälschung, Sabotage);
- das Vervielfältigen und Weitergeben geschützter Inhalte und fremder Konzepte (Urheberrechtsverletzung – wobei Sicherungskopien erlaubt sind);
- das Verbreiten falscher oder verfälschter Informationen über Personen und deren private und wirtschaftliche Verhältnisse (Verleumdung, Kreditgefährdung).

Ob im Ernstfall jemand zur Rechenschaft gezogen wird, der durch diese Delikte Personen oder Organisationen geschädigt hat, hängt von den Umständen ab:

- Wie groß ist der Schaden, kann er eindeutig einem Verursacher zugeordnet werden?
- Wurde der Schaden vorsätzlich – gar gewerbsmäßig – herbeigeführt?
- Gab es eindeutige interne Sicherheitsvorschriften für den Umgang mit sensiblen Daten, wurden die gesetzlichen Vorgaben erfüllt?
- War Fahrlässigkeit eine Ursache?
- Hat der Verursacher die Mittel zur Wiedergutmachung?

## Schwachstellen – aber gern!

*Auf das Gedächtnis ist Verlass – auf die Vergesslichkeit leider auch.* (Stanislaw Jerzy Lec)

Durch die Abhängigkeit von Datenströmen und Elektronik ist die Zivilisation erschreckend störanfällig geworden. Welchen Schaden konnte ein eintägiger Stromausfall im Jahr 1900 in einer europäischen Großstadt anrichten? Und 1920? 1940? 1960? 1980? 2000? Ob Naturkatastrophe, Terroranschlag oder Kriminalität: Früher hat man einen Karteikasten in einen Tresor eingeschlossen – oder zwecks Vernichtung einfach verbrannt. Heute liegen alle wichtigen

Daten in elektronischer Form vor. Da ist „Schwund“ nicht verwunderlich.

**1. Jedes von Menschen geschaffene System kann von Menschen überwunden werden.** Das gilt für Virenschutzprogramme und Türschlösser, Verschlüsselungen und Verstecke. Telefonanlagen können zu Abhöreinrichtungen programmiert werden, genauso Mobiltelefone, die durch eine Kamerafunktion noch riskanter sind. Telefonsische Einwahl in betriebliche Rechnernetze von zu Hause ist bequem – und leichtsinnig. Und wer mobile Bürotechnik oder sensible Akten mit sich herumführt, darf sich über Diebstahl nicht wundern.

**2. Sicherheitsmaßnahmen müssen verhältnismäßig sein.** Gieße ich einen Tresor mit meinen Akten in Beton ein und versenke ihn im Bodensee, ist er sicher – zu sicher, denn ich komme nicht mehr an die Unterlagen. Schütze ich ein Büro mit Gittern, Alarmanlage, Sicherheitsglas und Flutlicht, Sorge ich dafür, dass der Inhaber überfallen wird, wenn er den Müll wegbringt oder abends nach Hause geht. Dazu kommen die Kosten des Aufwandes.

*Sicherheitsbewusstsein muss nicht teuer sein. Etwas gesunder Menschenverstand könnte schon helfen: Da gibt es Hausverwaltungen mit einigen Tausend Euro Barbestand zum Monatsanfang. Da zahlen Sparkassenangestellte mal eben 5.000 Euro am Schalter aus – in Anwesenheit einer meterlangen Warteschlange. Da speichern Leute Passwörter auf ihrem Rechner (natürlich unter `password.doc`), schreiben die PIN auf die Geldkarte, präsentieren Privatfotos und Lebensläufe öffentlich im Netz oder beantworten vertrauensselig obscure Anfragen zu Einkommen und Bankdaten. Dummheit ist leider nicht strafbar – plötzlich findet man die Berichte der Boulevardpresse noch viel zu harmlos ...*

*Zu den schlimmsten (und am meisten gehörten) Sätzen gehört dann: „Das konnte ja keiner ahnen.“ Offensichtlich doch, sonst wäre ja nichts passiert. Kriminelle Energie ist nämlich eine Form von Kreativität. Wollen wir uns Gedanken über Schwachstellen machen? Angenehme Gedanken sind es sicher nicht, denn es geht um unsere Verletzbarkeit. Oder geht es nur um das Verdrängen des „Grundrauschens“ – wie 7000 Verkehrstote jährlich, Straßenkriminalität in Ballungsräumen, Datenschutz ...? Für Unternehmen ist es oft eine Kosten-Nutzen-Abwägung: Reparatur der Einbruchsschäden oder neue Alarmanlage?*

## Sind Sie sicher?

*Gedanken hüpfen wie Flöhe von einem Menschen auf den anderen. Aber sie beißen nicht jeden.* (Stanislaw Jerzy Lec)

Ob wir uns vor Zugriffen auf Daten und Eigentum schützen können, hängt von unserer inneren Struktur und unse-



„Der Schutz vertraulicher Information ist bei uns gewährleistet – unsere Mitarbeiter wissen eigentlich gar nicht, woran sie gerade arbeiten ...“

rem Leidensdruck ab. Die einen lernen aus Erfahrung, die anderen können mit Intuition (und ein wenig Glück) agieren, die nächsten misstrauen prinzipiell jedem und versuchen sich gegen alle denkbaren Risiken abzusichern. Welche Strategie ist gut?

- Hoffen auf die **allgemeine Reizüberflutung**? Vielleicht gehen die eigenen Datenspuren in der Masse unter, und wir fallen nicht auf? Das klappt genau so lange, wie niemand gezielt nach uns sucht.
- Oder der **Ausstieg aus dem System**? Tausende Globalisierungskritiker können nicht falsch liegen. Das Problem: Legale bürgerliche Existenzen sind an Datenströme gebunden. Einkäufe, Bewerbungen, Steuererklärungen, demnächst auch Wahlen, alles bequem über das Netz. Wir müssten unsere gesamte Existenz überdenken. Sind wir dazu bereit?
- **Was nicht existiert, muss auch nicht geschützt werden.** Also nicht das Netz nutzen, Belege sofort vernichten, nur bar bezahlen? Auch nur im Einzelfall. So haben Unternehmer diverse gesetzliche Vorgaben für die Dokumentation von Abläufen zu erfüllen. Und komplexe Vorhaben sind nicht ausschließlich mündlich überlieferbar ...

Gefragt ist wieder einmal der Kompromiss – zwischen dem Wünschenswerten und dem Machbaren, gemischt mit Intuition und etwas Glück. Es gibt zwei Grundstrategien. Die erste funktioniert **VON INNEN NACH AUSSEN**: Wir gehen von unseren internen Abläufen, unseren Wünschen und Bedürfnissen aus und planen aus dieser Perspektive unsere Sicherheit. Das ist gut und notwendig (siehe Kästen 1 und 2).

Die zweite geschieht **VON AUSSEN NACH INNEN**. Und liefert spannende Ergebnisse. Zuviel Routine ist hinderlich, wenn sie als Betriebsblindheit auftritt. Es gibt Fachleute, die auf Anfrage gezielt nach unseren Schwachstellen suchen. **Dass wir uns etwas nicht vorstellen können, heißt nicht, dass es nicht möglich ist.** Gäbe es in Deutschland nicht den Chaos Computer Club CCC, findige Stu-

denten oder clevere Kriminelle, würden einige große deutsche Firmen immer noch glauben, sie hätten die Informationssicherheit erfunden.

### Das bleibt jetzt aber unter uns ...

*Nichts fällt einem von selbst zu: Sogar eine Dummheit muss man erst machen.* (Stanislaw Jerzy Lec)

Trotz (oder wegen?) aller Vorgaben bleibt in Sachen Informationssicherheit für den Einzelnen reichlich zu tun. Wo kriegen wir unsere Informationen her? Wie gehen wir damit um? Und was sicherheitsverliebten Politikern und Beamten noch alles einfällt, können wir nur vage ahnen ... Informationssicherheitspolitik ISP ist stets nur als Bestandteil eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses KVP sinnvoll. Kein Selbstzweck, sondern Mittel der Qualitätssicherung und Weg zur Nachhaltigkeit. Schutz von Information heißt Schutz der Kunden und der Mitarbeiter, damit Schutz des gesamten Unternehmens.

- Eine letzte konkrete Frage, auf die Sie im eigenen Interesse eine konkrete Antwort geben sollten: Gibt es für Ihr Arbeitsumfeld eine aktuelle Risikoanalyse, enthaltend*
- *Auflistung des Wertes der im Tagesgeschäft genutzten Informationen – davon abgeleitet das Schutzbedürfnis;*
  - *eine Abschätzung der schlimmstmöglichen Folgen eines Datenverlustes (Worst Case Scenario);*
  - *Pläne für den Ersatz entwendeter oder zerstörter Daten und ausgefallener Technik sowie*
  - *Versicherungs- und Rechtsschutz, falls doch etwas passiert (siehe Kästen 2)?*

Solche Überlegungen lohnen sich auch für Ein-Mann-Unternehmen. Vielleicht ist Ihnen das alles egal, weil die Firma sowieso zu 80% der Bank gehört? Entscheiden Sie selbst.

Übrigens geben Bundesbehörden detaillierte Hinweise zum Geheimschutz, sinnvoll nicht nur für Exportbranchen – namentlich das Bundeswirtschaftsministerium und das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik ([www.sicherheit-im-internet.de](http://www.sicherheit-im-internet.de), [www.bsi.de](http://www.bsi.de)).



**Mario H. Kraus** ist Mediator aus Berlin und Autor von „Mediation – wie geht denn das?“ (Junfermann 2005) mit den Fachgebieten Wirtschafts- und Arbeitsmediation in Dienstleistungsbranchen. Dazu gehört auch die Risikoabschätzung als Beitrag zur betrieblichen Krisenprävention.

[www.mediation-kraus.de](http://www.mediation-kraus.de)



# NLP – Systeme – Organisationen

Die Integrale Unternehmensberatung Innere Form©

von Bernd Linder-Hofmann und Peter Klein

## **1. *Veränderte Rahmenbedingungen der Unternehmensführung im 21. Jahrhundert***

Die Welt ist im Wandel. Durch die immer weiter fortschreitende Vernetzung und Differenzierung nehmen die Komplexität, die Dynamik und die Beschleunigung weiter zu. Die Internationalisierung lässt den Wettbewerb steigen, die Globalisierung erzeugt zunehmende Instabilitäten und Unsicherheiten; neue Märkte, neue Mitbewerber und neue Standorte bringen Herausforderungen durch andere Kulturen und andere Denkweisen. Die Risiken und Chancen haben gleichermaßen zugenommen, und die Macht der Shareholder und der Finanzmärkte haben Ergebnis-, Erfolgs-, Innovations- und Leistungsdruck bei einem gleichzeitigen Wegfall äußerer Sicherheiten ansteigen lassen. Die Anforderungen an Menschen, besonders im beruflichen Umfeld, haben zugenommen und werden noch weiter zunehmen.

Aufgrund dieser Szenarien stellen sich einige Fragen: Welche Ansätze, Modelle, Denk- und Vorgehensweisen und

Instrumente haben wir, um mit diesen Anforderungen adäquat umzugehen? Welche davon sind geeignet, um diesen Herausforderungen optimal begegnen zu können? Brauchen wir zur erfolgreichen Bewältigung in dieser Form bisher nie gekannter und für die Menschen unserer Zeit neuartiger Problemstellungen nicht auch neue Lösungen?

Denn eines zeigen internationale Langzeitstudien ganz klar auf: Immer häufiger werden in Veränderungsprozessen die angestrebten Ziele nicht oder nur teilweise erreicht; die Ergebnisse sind nicht die erwünschten oder zeigen „ungewollte“ Nebeneffekte. Deshalb ist zu fragen, welche der tradierten Ansätze, Modelle, Denk- und Vorgehensweisen im Management und der Führung von Organisationen und Systemen und der standardisierten Beratungsansätze sich unter diesen veränderten Rahmenbedingungen noch als geeignet erweisen – und wo wir neue Lösungen, neue Ansätze im Denken und Handeln brauchen, die die Grenzen des Bisherigen offen legen und auch, wenn notwendig, überschreiten.



## 2. Warum der Umgang mit Komplexität wichtig ist

Die Komplexität der Systeme ist zu einer der großen Herausforderungen für die Führung und das Management geworden, genauer gesagt, die Steuerung dieser komplexen Systeme. Eine der Lösungen, die verstärkt zu finden ist, ist die Reduktion oder Vereinfachung des Systems: „Einfach managen!“ Das ist unter bestimmten Rahmenbedingungen sinnvoll, nämlich unter einfachen. Da dies aber in den meisten Fällen nicht zutrifft, ist es eine nur sehr eingeschränkt Erfolg versprechende Vorgehensweise. Die andere ist, der Komplexität und der Varietät der Rahmenbedingungen komplexes und variantenreiches Verhalten gegenüber zu stellen. Diesem Tatbestand, mit seinem Verhalten den Rahmenbedingungen adäquat zu entsprechen, nennen wir Kohärenz. Das erfordert aber für den Umgang mit Komplexität neue Ansätze, Modelle, Denk- und Vorgehensweisen und Instrumente.

Eine weitere Überlegung macht den sinnvollen Umgang mit Komplexität notwendig: Einfache und reduzierte Systeme können bestimmte Eigenschaften überhaupt nicht haben, wie z.B. Lernen in höheren Ordnungen. Dies setzt bestimmte Stufen des Bewusstseins und damit eine bestimmte Komplexität voraus.

## 3. Wie erfolgreiche Organisationen unter diesen Rahmenbedingungen arbeiten

Stellvertretend für die oben angeführten Studien soll zunächst die „Evergreen-Studie“ angeführt werden. Sie ist eine der weltweit umfangreichsten Unternehmensstudien in der erstmaligen Zusammenarbeit namhafter internationaler Universitäten und Beratungsunternehmen: 160 Unternehmen aus 40 Branchen, 10 Jahre Laufzeit und weitere 5 Jahre Evaluierung mit dem Ziel, Kriterien für langfristig erfolgreiche Unternehmen zu finden. Das Ergebnis ist die „4+2-Formel“, d.h. durch die Beachtung von 4 primären und 2 ausgewählten Sekundärdisziplinen waren Unternehmen in der Lage, sich nachhaltig erfolgreich zu entwickeln.

Die primären Managementdisziplinen sind in den Feldern Strategie, operative Exzellenz, Struktur und Kultur, die sekundären Managementdisziplinen sind Förderung von Talenten, Führung, Innovation und Fusionen/Partnerschaften. Die einzelnen Felder klingen zunächst nicht spektakulär; interessant wird es, wenn man die Umsetzungen in den einzelnen Feldern und vor allem übergreifend genauer betrachtet. So hat sich u.a. folgendes als äußerst erfolgreich erwiesen: Die langfristige Orientierung und Entwicklungsarbeit hat sich gegenüber der permanenten und kurzfristig orientierten Veränderung als überlegen erwiesen. Der nachhaltige Erfolg stellt sich erst durch die gleichzeitige Beachtung und konsequente Arbeit in mehreren Feldern im Sinne eines integralen Ansatzes ein. Entscheidender Erfolgsfaktor ist die konsequente und disziplinierte Umsetzung und das perma-

nente Streben nach operativer Exzellenz.

Eine weitere bahnbrechende Forschungsarbeit in der Führung von Organisationen und Systemen ist die „Musterbrecher“-Studie, die sich mit der Fragestellung beschäftigt, wie Führungskräfte die gängigen Muster und Managementreflexe durchbrechen und (damit) überdurchschnittlich erfolgreich sind. In zahlreichen Interviews mit Unternehmern und Führungskräften wurden die Erfolgskriterien herausgearbeitet, die sich interindividuell fassen lassen: Denkkraft und eine hohe Fähigkeit zur Reflexion, Bindungskraft auf der Basis geklärter Beziehungen und Sprungkraft durch leisen Mut. Alle diese Führungskräfte haben den Mut gehabt, neue Lösungen zu denken und sie auch konsequent in ihrem Verantwortungsbereich umzusetzen. Sie haben die Grenzen des Bestehenden überschritten und mit ihrer Vorgehensweise (erfolgreich) Neuland betreten.

Wenn wir die aktuellen Studien in Verbindung mit unseren eigenen Forschungsarbeiten (siehe Literatur) zusammenfassend auswerten, dann können wir folgendes feststellen: Erfolgreiche Führungskräfte gehen neue Wege und sind dabei kongruent – d.h. Denken, Sagen und Tun stimmen überein – und konsequent, d.h. sie setzen diese neuen Lösungen auch diszipliniert um. Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich durch ein konsistentes System aus, d.h. die Ansätze, Modelle, Denk- und Vorgehensweisen und die Instrumente sind aufeinander abgestimmt, die sie langfristig orientiert und nachhaltig mit operativer Exzellenz umsetzen. Erfolgreiche Unternehmen und erfolgreiche Führungskräfte sind kohärent, d.h. ihre Ansätze, Modelle, Denk- und Vorgehensweisen und Instrumente harmonisieren mit den (veränderten) Rahmenbedingungen und sind auf diese optimal ausgerichtet und abgestimmt.

*Fazit:* Der erfolgreiche und nachhaltige Bestand des Unternehmens unter den oben genannten Herausforderungen erfordert eine veränderte Unternehmensführung, ein Management mit erweiterten Ansätzen und Instrumenten, das in der Lage ist, unter diesen Rahmenbedingungen komplexe Organisationen zu planen und zu steuern. Die Berücksichtigung dieser Dimensionen ist nach unserem Verständnis die Grundvoraussetzung, damit ein Ansatz die Bezeichnung „integral“ (integrale Unternehmensführung, integrales Lehrsystem etc.) rechtfertigt.

## 4. Welchen Beitrag kann NLP zu diesen Herausforderungen leisten?

Wenn wir Lehrsysteme auf ihre Tauglichkeit für den Umgang mit komplexen Herausforderungen hin prüfen wollen, gilt es des Weiteren, die ihnen zugrunde liegenden Denkweisen und Annahmen auf einen integralen Ansatz hin offen zu legen und zum anderen, die Modelle und In-

strumente in Bezug auf ihre Eignung für den Umgang mit Komplexität anzuschauen.

Prinzipiell alle Lehrsysteme im Beratungs- und Trainingsbereich sollten sich, gerade aufgrund der neuen Herausforderungen auf Kundenseite, selbst mit der eigenen strategischen Positionierung (so wie Berater es ihren Kunden empfehlen!) auseinander setzen. In Anlehnung an die „Blue Ocean Strategie“ (wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt) empfiehlt es sich, die eigene strategische Positionierung und die Modelle, Denk- und Vorgehensweisen vor diesem Hintergrund selbstkritisch zu reflektieren.

Dabei sind aus unserer Sicht folgende Felder von Bedeutung:

- Vom Ansatz her sind zwei Felder zu differenzieren: die Arbeit *im* System und die Arbeit *am* System. Die Arbeit am System hat unter den Rahmenbedingungen einer sich verändernden Umwelt mehr an Bedeutung gewonnen. Diese beiden Felder sollten in einem Lehrsystem ausreichend und entsprechend ihrer Bedeutung repräsentiert sein.
- Welcher Kontextbezug wird – wenn überhaupt – im Rahmen des Lehrsystems reflektiert? Wird dem Kontext eine entsprechende Bedeutung beigemessen? Alle neuesten empirischen Befunde haben eindeutig aufgezeigt, dass z.B. Spitzenleistungen in erheblichem Maße kontextabhängig und kontextbezogen und nicht unter allen Umständen beliebig reproduzierbar sind.
- Wie werden Werte in dem jeweiligen Lehrsystem positioniert? Gemeinsame interindividuelle Werte und Wertorientierungen haben sich als fundamental für Spitzenteams herausgestellt.
- Inwieweit trägt das Lehrsystem der Komplexität Rechnung? Stellt es der Komplexität eine entsprechende Komplexität gegenüber und lässt das Lehrsystem in sich ausreichend Varietät, um der Varietät zu begegnen?
- Werden in das Lehrsystem bahnbrechende Erkenntnisse aus anderen Disziplinen oder Denksystemen wie z.B. Gehirnforschung, Quantenphysik, Buddhismus, Systemdynamische Ordnungen etc. mit berücksichtigt und einbezogen? Wie offen ist das Lehrsystem in Bezug auf die Integration neuester Ergebnisse der internationalen und interdisziplinären Forschung?
- Wie ist der Faktor Entwicklung und Zukunft berücksichtigt? Die Modellierung von Spitzenleistungen hat immer einen Vergangenheitsaspekt, d.h. ich modelliere das, was erfolgreich war. Der Ansatz eines zukunftsorientierten Lehrsystems muss auch den Aspekt der Entwicklung berücksichtigen, vor allem unter sich schnell und dynamisch verändernden Rahmenbedingungen (siehe z.B. „In Search of Excellence“ und die Folgen). Ein Lehrsystem muss in der Modellierung Antworten auf die folgenden vier Fragen geben können:
  - Was mache ich mehr?
  - Was mache ich weniger?

- Was lasse ich weg?
- Was mache ich neu?



Wir möchten an dieser Stelle als praktische Beispiele nur einige wenige Aspekte des klassischen NLP-Modelingansatzes der 90er Jahre beleuchten:

„Werte sind mentale Konstrukte“ – aus unserer Sicht ist es zwingend notwendig, die neue Forschung über universelle Werte (etwa Liebe) mit einzubeziehen. Beispiele für Fragestellungen ergeben sich aus der Bewusstseinsforschung z.B. in Anlehnung an Ken Wilber: Ist Evolution gerichtet oder beliebig?

Wurde ausreichend differenziert über Spitzenleistungen im System und die notwendigen Rahmenbedingungen eines Systems, damit die Spitzenleistung überhaupt erbracht werden kann/darf (siehe Arbeit *am* System)? Inwieweit beeinflussen im Hintergrund wirksame Ordnungsdynamiken (Bindung, Ausgleich, Macht) das Misslingen oder Gelingen von Modelingprojekten? Dabei ist unsere Vorannahme, dass Modelingprojekte immer dann gelungen sind, wenn die Rahmenbedingungen des Kontextes, in dem die Spitzenleistung modelliert wurde, ähnlich waren wie in dem neuen Kontext. Diese systemischen Betrachtungen tauchen aber explizit nicht in NLP-Modelingprojekten auf, weder als Fragestellung noch mit entsprechenden Lösungsansätzen.

Haben wir im klassischen NLP alleine ausreichende Ansätze, um ganze Systeme, z.B. Unternehmen, auf einem Weg vom „Order Driven-Ansatz“ (Graves/Beck Level 4) bzw. „Strategic Enterprise-Ansatz“ (Graves/Beck Level 5) bei einer Entwicklung hin zu einem „People Driven-Ansatz“ (Graves/Beck Level 6) oder noch weiter in Richtung „Holismus“ bzw. „Relativismus“ zu begleiten?

*Fazit:* Ein zukunftsorientiertes Lehrsystem zeichnet sich durch einen integralen Ansatz aus und berücksichtigt in seinen Modellen, Denk- und Vorgehensweisen ausreichend die sich schnell und dynamisch verändernden Rahmenbedingungen. Das Lehrsystem NLP muss sich im 21. Jahrhundert die Frage stellen, inwieweit es mit einer Positionierung als „Schweizer Taschenmesser der Kommunikation“ alleine gelingt, z.B. den Anforderungen von internationalen Großkonzernen bei der Begleitung ihrer Transformationsprozesse gerecht zu werden und ob damit diese Beratungsfelder erschlossen werden können. Die Antwort kann zu einer grundsätzlichen Selbstreflexion führen.

## 5. Der Ansatz der Inneren Form©

Die Innere Form© ist ein System, das als integraler Ansatz für komplexe Rahmenbedingungen entwickelt wurde. Es geht darum, Beratung und Unternehmensführung neu zu gestalten auf der Grundlage neuer Erkenntnisse über eine hö-

here Wirksamkeit und Nachhaltigkeit in der Gestaltung sozialer Systeme. Dabei steht die Entwicklung von M U T – Menschen, Unternehmen, Teams – im Fokus. Das System der Inneren Form<sup>©</sup> steht auf drei Säulen:

- Einzigartiges integrales Beratungs-, Trainings- und Methodenkonzept, basierend auf dem Wissen und den Erfahrungen alter Meister des Westens und des Ostens und den Erfahrungen von Führungskräften unserer Zeit
- Interdisziplinäres wissenschaftlich fundiertes und erfahrungsbasiertes Expertenwissen, auch durch eigene Forschungsarbeiten und Lehrtätigkeiten
- Nachweislich nachhaltige und dauerhafte Wirksamkeit und Ergebnisse, nachgewiesen in erfolgreichen eigenen Beratungsprojekten (auch unter der Berücksichtigung von systemischen Rahmenbedingungen).

Eine Integrale Unternehmensberatung hat ein operatives Expertennetzwerk, das Unternehmen aus einer Hand in den oben genannten Feldern beraten kann. Die zentralen Felder der Integralen Unternehmensberatung Innere Form<sup>©</sup> liegen in den Feldern, in denen es um die integrale Transformation von Systemen unter komplexen Bedingungen geht, wie z.B. Strategische Beratung im Sinne einer Neuausrichtung, Transformationsprozesse wie Betriebsübernahmen, Begleitung in starken Wachstumsphasen, Existenzgründungen etc.

**6. Ein Forschungsansatz der Inneren Form<sup>©</sup> bei der Betrachtung von Systemen**

Jedes soziale System manifestiert sich nach unserer Auffassung in 6 Dimensionen: Materie, Bewegung, Begegnung, Beziehung, Bindung und Bewusstsein. Um es plastisch zu machen, betrachten wir ein Unternehmen:

**Materie**

Die feste und fassbare Manifestation der Organisation, wie die Infrastruktur und Ausstattung, Finanzen und die Aufbaustrukturen. Das beschreibende Instrument dieser Dimension ist unter anderem die Bilanz.

**Bewegung**

Die fließende und sichtbare Manifestation der Organisation und umfasst alle Prozesse und Abläufe. Bewegungen sind Bewegungen mit Mitarbeitern (Einstellung, Versetzung, Beförderung, Entlassung), von Mitarbeitern (Meetings, Kunden- und Lieferantenbesuche) und von Materie (Datenströme, Materialfluss, Finanzströme). Das beschreibende Instrument dieser Dimension ist unter anderem die Gewinn- und Verlustrechnung.

**Begegnung**

Die erlebbare Manifestation der Organisation. Begegnungen finden statt in Meetings, in Gesprächen, in Veranstaltungen, in Foren zwischen Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und weiteren Gruppen.

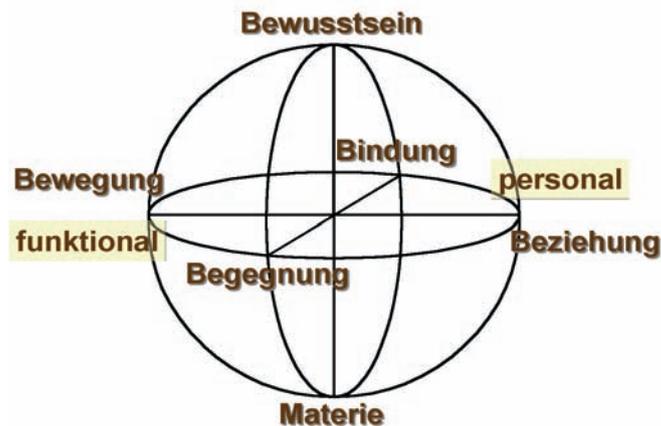


Abbildung: 6 Dimensionen des Systems

Quelle: Institut Innere Form

**Beziehung**

Die spürbare Manifestation der Organisation. In Begegnungen besteht die Chance, eine Beziehung zu den anderen Menschen auf- und auszubauen. Dies geschieht auf der Basis wechselseitiger Interaktionen unter Berücksichtigung des jeweiligen Kontextes in vielfältiger Form. Die Funktionalität bzw. Dysfunktionalität der Beziehung hat direkten Einfluss auf die Dimension der Bindung.

**Bindung**

Die fühlbare Manifestation der Organisation stellt die Qualität der Verbundenheit mit anderen Menschen, mit der Aufgabe, dem Team und dem Unternehmen dar, um die wesentlichsten Aspekte zu nennen. Der unmittelbaren externen Beobachtung sind diese Dimensionen des Erfahrens nicht mehr direkt zugänglich.

**Bewusstsein**

Immaterielle geistige Manifestation der Organisation. Diese Dimension umfasst Haltung, Einstellung und deren ethische, moralische und kulturelle Ausprägungen und beeinflusst die anderen Dimensionen Bewegung, Begegnung, Beziehung und Bindung.

Alle diese Dimensionen sind gleichwertig, aber different.

Bewegung und Begegnung sind funktional. Sie sind kollektive Phänomene mit zentraler Planbarkeit, Steuerbarkeit, weitgehender Beherrschbarkeit und Kontrollierbarkeit. Die Orientierung ist in der Raum-Dimension. Die meisten Modelle, Instrumente und Methoden der Ökonomie fokussieren auf diese funktionalen Dimensionen. Hier greifen die Gesetzmäßigkeiten linearer Systeme mit dem Verständnis trivialer Maschinen-Modelle, einer linearen Kausalität und dem Verständnis einfacher Ursache-Wirkungsbeziehungen. Dem Changemanagement in Organisationen liegt auch heute noch größtenteils dieses Verständnis zugrunde. Es sind geplante Veränderungen von Aufbaustrukturen und Ablaufprozessen in der äußeren Form: *Mitarbeiter werden bewegt.*

Beziehung und Bindung sind personal. Sie sind individuelle Phänomene, die sich zentral nicht planen und steuern lassen. Es geht hier um Verbundenheit, Verbindlichkeit, Verlässlichkeit und Bedingtheit. Die Orientierung ist in der Zeit-Dimension. Hier greifen die Bedingungen nicht-linearer Systeme, der Komplexität und Dynamik sozialer Systeme, einer nicht-linearen Kausalität sowie nicht-trivialer Maschinenmodelle. In diesen Feldern geht es um die Entwicklung von Menschen und Systemen in der inneren Form: *Menschen sind bewegt*.

Die Modellwelt der Ökonomie adressiert einseitig die Dimensionen Materie, Bewegung und Begegnung. Hier sind ausreichend Instrumente verfügbar, um komplexe Systeme zentral zu planen und zu steuern. Hierauf reflektieren auch die meisten Ansätze des Veränderungsmanagements der beiden letzten Jahrzehnte.

Die Dimensionen der Beziehung und Bindung werden nicht als gleichwertig betrachtet. Sie sind individuelle Phänomene, d.h. nicht planbar und steuerbar, und entziehen sich dadurch weitestgehend der Messbarkeit. Infolge dessen ist ihr Einfluss auf die Entwicklung der materiellen Dimension auch nur indirekt nachweisbar.



Die Modellwelt der funktionalen Dimensionen wie Maschinen-Modelle oder lineare Kausalität ist auf die personale Dimension nicht übertragbar und umgekehrt – d.h. die bewährten Methoden der zentralen Steuerung wie Information und formale Kommunikation werden auf die Dimensionen Beziehung und Bindung unreflektiert angewandt. Beziehung und Bindung aber brauchen Zeit und sind nachhaltig nur über längerfristige Prozesse zu gestalten.

*Fazit:* Die klassische Unternehmensberatung fokussiert einseitig die äußere Form (Bewegung, Begegnung, Materie). Erst mit der gleichen Aufmerksamkeit auf die innere Form (Bewusstsein, Beziehung, Bindung) ist Integrale Unternehmensberatung möglich. So erklärt sich z.B., dass in klassischen Beratungen des Changemanagements in Unternehmen 50% der Ziele nicht erreicht werden. Der erweiterte Ansatz einer komplexeren Integralen Unternehmensberatung: Transformation von Unternehmen bedeutet

Veränderungs-/Changemanagement (Strategie, Strukturen, Prozesse) in der äußeren Form und Entwicklung (Werte, Einstellung, Kommunikation) in der inneren Form.

### Schlussfolgerungen

Ausgehend von der Komplexität der Rahmenbedingungen ist es notwendig, die tradierten Ansätze, Modelle, Denk- und Vorgehensweisen und Instrumente kritisch daraufhin zu reflektieren, inwieweit sie geeignet sind, adäquate Lösungen für diese Herausforderungen zu bieten. Es bleibt festzuhalten, dass wir für die erfolgreiche Bewältigung dieser Herausforderungen und für die Sicherung unserer Zukunft neue Lösungen und neue Ansätze brauchen. Die in den Studien zu findenden Beispiele und Ansätze machen Hoffnung – um sie konsequent umzusetzen braucht es Denkkraft, Bindungskraft und vor allem Mut.

**Beim DVNLP-Kongress am 28.10.2006 in Köln stellen wir im „Transformation – Praxis-Workshop: Systemaufstellungen Innere Form“ vor, wie wir in Beratungsprozessen die 6 Dimensionen von Systemen sichtbar machen, zeigen Best-Practice-Projekte über gelungene Transformationen sowie die aktuellen Konzepte der Ausbildung in der Inneren Form<sup>©</sup>.**

#### Literatur:

- Joyce, W.; Nohria, N.; Roberson, B.: **Wie erfolgreiche Unternehmen arbeiten – Die 4+2 Formel für den nachhaltigen Erfolg**; Stuttgart 2005.
- Kim, W.CH.; Mauborgne, R.: **Blue Ocean Strategy – How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant**; Boston 2005.
- Linder-Hofmann, B.; Zink, M.: **Mit Tempo 300 in die Sackgasse oder: Wider die Verrücktheit in Systemen**; Zeitschrift für Lernende Organisation; Wien 2006.
- Malik, F.: **Strategie des Managements komplexer Systeme**; Bern-Stuttgart-Wien 2004.
- Wüthrich, H.A.; Osmetz, D.; Kaduk, S.: **Musterbrecher – Führung neu leben**; Wiesbaden 2006.
- Linder-Hofmann, B.; Zink, M.: **Die Innere Form – Zen im Management**, Gellius-Verlag 2002.

---

**Bernd Linder-Hofmann**, Partner und Mitgründer des Instituts für Innere Form, war lange Jahre als Führungskraft im internationalen Bereich tätig, unter anderem bei Henkel KGaA, Schöller AG, Nokia und der Commerzbank AG. Heute gibt er sein Know-how als Autor, Trainer und Berater sowie als Lehrbeauftragter an der Fachhochschule in Weiden, der Berufsakademie Heidenheim und der Fachhochschule in München weiter.

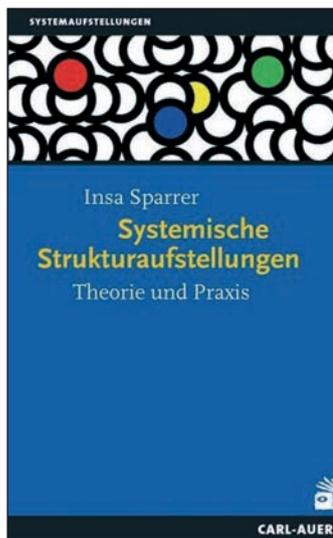
**Peter Klein**, Partner im Institut für Innere Form, NLP-Trainer seit 1995, DVNLP-Lehrtrainer, Mitbegründer des Business Forum Nürnberg, Berater und Coach in Transformationsprozessen.

[www.die-innere-form.de](http://www.die-innere-form.de)

## System, systemischer, SySt!

Vereinzelt noch hört man Klagen über die „Mode“ Aufstellungen, meist aus erfahrungsfreiem Munde. Die Methode hat längst Einzug gehalten in die Veränderungsarbeit und eröffnet hier unentbehrliche Perspektiven. So wie man schon seit hundert Jahren mit dem Unbewussten arbeitet, ohne zu wissen, wo es im Körper zu lokalisieren wäre, arbeitet man heute erfolgreich mit transindividuellen Wahrnehmungen, ohne sie wissenschaftlich verorten zu können. Nur die Unkundigen wundern sich über den Schulenstreit, der in der Natur aller jungen Disziplinen liegt, und die Naiven wünschen sich ein Lehrbuch, um endlich zu erfahren, wie „es“ wirklich ist. Nun – selbst Lehrbücher der Psychologie werden innerhalb der Branche nie unumstritten bleiben. Dieser Tage erscheint das neue Buch einer der kreativsten VertreterInnen ihres Faches, Insa Sparrer, mit dem schlichten Titel „Systemische Strukturaufstellungen“. Wegen der Klarheit in Sprache und Darstellung und dem Überblick, den es zu den Wurzeln, der Entwicklung und den Formaten Systemischer Strukturaufstellungen bietet, hat das Buch alle Aussichten, schnell zu einem Standardwerk zu werden.

Auf knapp sechzig der insgesamt zweihundertvierzig Seiten legt Insa Sparrer die Denktraditionen offen, die den von ihr und Matthias Varga von Kibéd entwickelten Systemischen Strukturaufstellungen zugrunde liegen, und diese Kapitel tragen durchaus dazu bei, dass „das Verstörende“ nicht mehr ganz so beirrend daherkommt. Spencer-Browns Begriff der Unterscheidung, Charles Sanders Peirces Zeichentheorie, Wittgensteins Bildtheorie und Korzybskis Modelltheorie stellen neben der gesamten Arbeit Steve de Shazers die praktische und philosophische Basis dar, um die Systemischen Strukturaufstellungen als eine Sprache zu verstehen, zu entwickeln und anzuwenden. Die SySt lassen sich aber auch als ein hypnotherapeutisches Verfahren verstehen, wozu nicht nur Ericksons Konzept der Mehrdeutigkeit Anlass gibt. Die körperliche Wirkung, die Worte – beispielsweise in rituellen Sätzen – auslösen können, oder das Vermitteln neuer Erfahrungen sind Parallelen, die Insa Sparrer betont. Wahrnehmungen, die Repräsentanten während Aufstellungen haben, weisen erstaunliche Ähnlichkeiten mit den Ericksonschen Trance-Phänomenen auf, von denen Stephen Wolinsky behauptet,



Insa Sparrer:  
**Systemische Strukturaufstellungen.**  
Theorie und Praxis.  
Carl-Auer-Systeme,  
erscheint im September 2006.

dass sie eben nicht nichtalltäglich seien: Altersregression, Amnesien, posthypnotische Suggestionen, Zeitverzerrung oder Identitätstrancen sind Formen einer eingengten, geschrumpften Aufmerksamkeit, die während einer Aufstellung auftreten, aber auch Tag für Tag im ganz normalen Leben.

Im Hauptteil des Buches erklärt Insa Sparrer die wichtigsten Formen der Systemischen Strukturaufstellungen – wie die Tetralemmaaufstellung, die lösungsfokussierte Systemische Strukturaufstellung, die Aufstellung des ausgeblenden Themas oder die Glaubenspolaritätenaufstellung – und fügt Mitschriften mehrerer Aufstellungen bei, die die Formate anschaulich machen. Ein Ersatz für eigene Erfahrungen, gar für eine Ausbildung kann dieses Buch selbstverständlich nicht sein, ein guter Begleiter schon.

Wie genau Aufstellungen ihre unbestreitbaren Wirkungen auf Klienten und deren Systeme entfalten, kann auch Insa Sparrer uns nicht verraten, aber – so Matthias Varga von Kibéd – „die Konsequenzen davon sind enorm, und ich habe nicht den Eindruck, dass sie sich in einem Leben bewältigen lassen.“

*Peter Nink*

## Schluss mit nett!

Gehören Sie zu den Menschen, die sich entschuldigen, wenn jemand sie von hinten mit seinem Einkaufswagen anrennelt? Fällt es Ihnen schwer, unumwunden ja oder nein zu sagen? Und denken Sie ständig darüber nach, wie Sie Dinge so sagen können, dass Sie niemanden gegen sich aufbringen? Dann könnten Sie ein sogenannter „Niceneck“ sein, nämlich einer, der einfach zu nett ist, als dass er in der Lage wäre, seinen eigenen Vorteil wahrzunehmen.

**id institute consulting gmbh**

Leitung: Yvonne van Dyck  
Cmore: Core Concepts from Creators  
nahe Salzburg [www.id.co.at](http://www.id.co.at)

**Diplome**

- NLP Practitioner bis Trainer
- Neuerungen von R. Bandler:
- DHE™, NHR™, PET™
- id'as to Cmore and Clear

+43 7742 61116

**C more**

- Core Concepts from Creators
- Competence, Confidence
- Congruence Chance!
- mag(net)ic selling©

[www.id.co.at](http://www.id.co.at)

id'home & office | schloss mattsee

Yvonne van D

Natürlich vermuten wir schon seit langem, dass die netten Menschen – und nicht etwa nur die Mädchen! – höchstwahrscheinlich in den Himmel, aber nirgendwo anders hinkommen. Wie hoch der Preis tatsächlich ist, den wir hienieden für unser Nettsein bezahlen, macht Kelly Bryson deutlich klar: *Sei nicht nett, sei echt!* – das ist gleichermaßen Titel wie zentrale Botschaft seines Buchs.

Virginia Satir höchstpersönlich soll es gewesen sein, die einst über Bryson sagte: „Um zu überleben, hat er gelernt, es anderen Leuten recht zu machen.“ Nicht zuletzt aus diesem Grund ist Brysons Buch ein leidenschaftliches Plädoyer für einen gesunden Egoismus, der Ausgangsbasis für einfühlsame Beziehungen zu seinen Mitmenschen ist. Bryson gehört zu den Pionieren der Gewaltfreien Kommunikation, die bereits Anfang der achtziger Jahre von Marshall Rosenberg ausgebildet wurden und seither Unmengen von Praxiserfahrungen sammeln konnten – mit sich selbst, innerhalb ihrer persönlichen Beziehungen, bei ihrer Arbeit mit Klienten und ihren Einsätzen in Krisengebieten.

Herausgekommen ist ein Buch, das die Grundannahmen der Gewaltfreien Kommunikation engagiert erläutert und mit Erfahrungsberichten und Beispieldialogen lebendig und unterhaltsam illustriert. Im Mittelpunkt stehen dabei die Liebe zu sich selbst, das Bewusstsein über die eigenen Gefühle und Bedürfnisse, Selbstverantwortung und Aufrichtigkeit – lauter Dinge, die Voraussetzung für echte, liebevolle und mitfühlende Verbundenheit mit anderen Menschen sind. Die Suche – oder Sucht! – nach Anerkennung durch andere Men-



Kelly Bryson:  
**Sei nicht nett, sei echt!**  
**Handbuch für Gewaltfreie Kommunikation.**  
Junfermann,  
Paderborn 2006.

schen verwandelt sich allmählich in das Bemühen um die Erfüllung der eigenen Bedürfnisse – denn erst dann kann zur Erfüllung der Bedürfnisse anderer beigetragen werden.

Brysons Stil ist provokativ und kraftvoll, und es mag durchaus sein, dass manche Vertreter der Gewaltfreien Kommunikation von seiner Art der verbalen Solidarisierung mit unserer Alltagssprache und ihren Stilelementen – wie etwa Ironie und Sarkasmus – nicht ganz glücklich sind. Man könnte dem entgegenhalten, dass Bryson mit seiner Sprache Neulinge dort abholt, wo sie sich (noch) befinden – und gleichzeitig mit dem Vorurteil aufräumt, gewaltfrei zu sprechen hieße notgedrungenermaßen, sich brav, neutral und ohne Biss auszudrücken. Kelly Bryson ist eben nicht nett. Aber dafür echt.

Susann Pásztor



## Die Welt bei Freunden

Der 1. NLP-Weltkongress vom 26. – 28.05.2006 in Potsdam war ein überragendes Erlebnis für die 160 Teilnehmer, die aus 16 Nationen angereist waren, um ein NLP-Event der Extraklasse zu erleben: Bei der Abschlussveranstaltung wurden die Organisatoren Nandana & Karl Nielsen, Evelyne Maaß, Karsten Ritschl, Carlos Salgado, Rudolf Metzner und die Inspiratoren mit begeistertem Beifall und Standing Ovations gefeiert.

Die *International Association of NLP Institutes* (IN) hatte zu diesem Weltkongress eingeladen, um weltweit allen qualifizierten NLP-Mitgliedern die Möglichkeit zu eröffnen,

- den internationalen, zukunftsorientierten Standard des NLP kennenzulernen,
- neue, professionelle Entwicklungsrichtungen zu sehen,
- die Ausrichtung und Möglichkeiten der Graves'schen Ebenen zu erleben,
- Anregungen für professionelle Veränderungsmöglichkeiten zu erhalten,
- internationalen Austausch durch Vorträge und Gespräche zu fördern.

Um diese Ziele zu erreichen, hatten sich die Organisatoren einiges einfallen lassen: Köstliche Leckereien und gelungene Buffets, präsentiert im ansprechenden Ambiente des Dorint Hotels, ließen den Kongress auch zu einem kulinarischen Genuss für die Teilnehmer werden. Der zauberhafte magische Abend sorgte für zusätzliche Impulse und die richtige Wohlfühlstimmung bei allen Teilnehmern, Sprechern, Organisatoren und Inspiratoren.

Natürlich wurde nicht nur in kulinarischer Hinsicht für die teilnehmenden Gäste gesorgt. Ausgefallene Inspirationen in allen integralen Ebenen sowie exzellente Sprecher, die mit Beiträgen aus allen Teilen der Welt wie Australien, China, Kanada, Frankreich, England, Schweiz und Holland angereist waren, sorgten dafür, dass dieser Kongress zu einem internationalen Ereignis wurde.

Mit viel Spaß ließen sich die Teilnehmer von den Inspiratoren in die jeweiligen Graves-Ebenen entführen. Zu sehen waren professionelle Business-Darstellungen, spielerische Tänze und Heilungszeremonien. Die internationalen Spre-

cher brachten Neuigkeiten über Entwicklungen des NLP mit und begeisterten auch durch ihre Fachkompetenz und die hervorragenden Vorträge.

### Einige der Highlights des Kongresses:

**Dr. Richard Bolstad** erklärte die neusten wissenschaftlichen Erkenntnisse der Ethologie und Neurobiologie. Ein voller Saal verfolgte aufmerksam und mit Begeisterung Dr. Bolstads Ausführungen zu den neurobiologischen Abläufen der drei Hauptbereiche des Nervensystems (Hardware), die für die Koordination von Gedanken und Gefühlen (Software) zuständig sind: Gehirn, Herz und Bauch.

### Mohammad Ashour

zog sein Publikum nicht nur durch seine ruhige, klare Art in den Bann, sondern auch durch seine Entwicklung und Arbeit mit der „Identity Time Line“.



Mohammad Ashour und seine „Identity Time Line“

**Leo Angart** stellte in seiner klaren Art genau dar, wie das Auge „sieht“ und welche Übungen bei Beeinträchtigungen nützlich sind. Die teilnehmende Gruppe begeisterte er durch verschiedene hilfreiche Übungen.

**Steven Saunders** verzauberte die Teilnehmer nicht nur durch seinen liebevollen britischen Charme, sondern auch durch seine klare Darstellung der Graves-Level und ihrer Bedeutung – als Modell für eine NLP-Welt voller Menschlichkeit und Respekt.

Absolut sehens- und hörens Wert auch die Beiträge von **Brian van der Horst**, der die integrale Idee von Ken Wilber mit vielen hervorragenden Schaubildern gekonnt dar-



Brian van der Horst lässt entspannen



Shelle Rose Charvet, Lucas Derks und Brian van der Horst bei der Kaffeepause im Hotelfoyer

stellte. **Lukas Derks** referierte in ebenso gekonnter Art und Weise über die Zusammenhänge zwischen Macht, Autorität, Selbstbewusstsein und Selbstbild. Spaß und Lachen standen bei **Megha Baumeler** und **Ueli Frischknecht** aus der Schweiz im Vordergrund, die die Teilnehmer u.a. mit Lach-Yoga verzückten. **Shelle Rose Charvet** entführte ihr Publikum in die Welt der Metaprogramme, währenddessen **Thies Stahl** die Teilnehmer humorvoll von der Wichtigkeit und dem Zusammenspiel beim Pacen, Leaden und Kalibrieren überzeugte. **Gundl Kutschera** stellte zum Abschluss ihr Resonanz-Training und die Arbeit mit Kindern in charismatisch gekonnter Art und Weise dar.

Die zentralen Botschaften des Kongresses lauteten:

- Die NLP-Anwendung wird getragen von respektvollem Umgang und einem hohen Maß an Ethik und globaler Verantwortung.
- Die Zukunft des NLP orientiert sich an den integralen Ebenen von Clare Graves und Ken Wilber.
- Der Mindeststandard der NLP-Ausbildungen liegt bei 18 Tagen Life-Präsenz-Training mit individueller Begleitung bei allen persönlichen Prozessen.

Aufgrund der hervorragenden Resonanz plant die IN die nächsten NLP-Weltkongresse für 2008 in Italien und für 2010 in Ägypten. Ein weiteres Ergebnis ist das Kongress-Handbuch mit der Einführung in die Graves-Ebenen, hervorragend erklärt von Nandana und Karl Nielsen, sowie den Beiträgen aller Sprecher, sowohl in deutscher als auch in englischer Übersetzung. Das Handbuch liegt als herunterladbare PDF-Datei vor.

Weitere Informationen zu diesen Themen finden Sie unter [www.NLP-Institutes.net](http://www.NLP-Institutes.net)

*Karin Pätze und Rudolf Metzner*



## Höchste Zeit!

Das zentrale Thema der Konferenz bezog sich auf das Graves-Modell und den Integralen Ansatz von Ken Wilber und umfasste zahlreiche Workshops mit der Ausrichtung auf Heilung – für uns selbst und für die Welt. Das schien mir höchste Zeit zu sein. Nach meiner Teilnahme an vielen NLP-Konferenzen in Kanada, den USA, Finnland und England fand ich, dass eine „Welt“-Veranstaltung eine gute Idee sei – besonders angesichts des Zustands unseres Planeten.

Als ich in den 1970ern in Kanada an der Universität war, studierte ich Recreologie, ein neues Feld, das sich mit dem Studium des Freizeitverhaltens befasste. Zu diesem Zeitpunkt in unserer Geschichte gab es den Glauben, dass neue Technologien die Armut in der Welt beseitigen und eine völlig neue Ressource schaffen würden: freie Zeit. Wir glaubten, dass die Leute nur noch 20 Stunden in der Woche arbeiten und wir uns deswegen als Menschen und als Gemeinschaften weiterentwickeln müssten, um einen Sinn im Leben zu haben: Gemeinschaften würden nicht länger nur auf geographischer oder ethnischer Nachbarschaft basieren.

Der einzige Teil dieser optimistischen Prognose, der sich als wahr erweisen sollte, war die Entwicklung der globalen



Begeisterung und Inspiration für die Teilnehmer

Gemeinschaften, die auf gemeinsamen Interessen beruhen. Hier sind wir also, eine Gemeinschaft von Menschen, die an die Grundsätze des NLP glauben und auf einem Planeten leben, auf dem viele andere an AIDS sterben, nichts zu essen haben oder verfolgt werden – von gleichermaßen verzweifelte Menschen mit Waffen. Dies ist eine Welt, die polarisiert wird von extremen politischen und religiösen Ansichten und Werten. Schicht um Schicht gibt es komplexe, miteinander verwobene Probleme und ernsthafte Umweltschäden. Inmitten von alledem erscheint dominantes Verhalten wie eine trotzige Verweigerung jedweder anderer Perspektiven.

Bevor Sie diese Gedanken als Nominalisierungen und Generalisierungen abtun, hören Sie mir bitte bis zum Ende zu. In Berlin trafen sich NLP-Trainer aus der ganzen Welt mit begeisterten Teilnehmern, um Inspirationen und Ideen einer ganzheitlicheren Natur zu teilen. Und was gäbe es für eine bessere Zeit in der Geschichte unseres Planeten, um über solche Dinge nachzudenken!

Sehen Sie, was ich sehe, wenn ich mir die Workshop-Themen anschau? Dies sind alles Beispiele für das enorme Potenzial des NLP für den Aufbau von Verständnis und die Lösung der Krise der Menschheit. Jetzt ist das NLP mehr als 30 Jahre alt, und mir scheint, dass wir langsam erwachsen werden und uns umschauen. Im letzten Jahr rief Leslie Lebeau (ehemals Cameron-Bandler) den „NLP World Foundation Award“ ins Leben, um diejenigen zu feiern, die das NLP in die Welt hinaustragen und einen echten Beitrag für unseren Planeten liefern. Auf der kanadischen NLP-Konferenz 2005 vergab David Gordon als Leslies Vertreter fünf Foundation Awards an fünf Leute, die das NLP und ihre eigene Kreativität eingesetzt haben, um Ergebnisse zu bekommen, die das Leben der Menschen verändert hat.

In Berlin versammelten wir uns, um von Weiterentwicklungen zu hören und Ideen zu teilen. Wer sind wir, wenn die NLP-Community den großen Schritt macht, all das, was wir wissen und können, in die Welt hineinzubringen?

*Tikun Olam* bedeutet auf hebräisch: die Welt heilen. Es ist Zeit, dass wir die *Chuzpe* (Kühnheit, Mut) besitzen, ambitionierte Projekte zu gründen und einander dabei helfen, die Welt zu einem besseren Ort zu machen. Ich freue mich darauf, Sie alle beim nächsten Schritt wiederzutreffen. Lassen Sie mich bitte wissen, was Sie davon halten.

Shelle Rose Charvet  
[shelle@successtrategies.com](mailto:shelle@successtrategies.com)

## Ethik und Qualität

Die Vielfalt des Programmangebots (insgesamt 21 Workshops) zeigte deutlich, wie NLP in den verschiedensten Lebens- und Themenbereichen eingesetzt werden kann: Vom Leben ohne Brille bis hin zur Entwicklung von Motivationsstrategien auf höchster politischer Ebene dient NLP vielen Menschen als professionelles Werkzeug, um mehr Lebensqualität, Gesundheit und Erfolg in die Welt zu bringen.

te man auch nur Sprecher eingeladen, die für – auch von der IN vertretene – Ethik und NLP-Qualität in ihren Ländern bekannt sind.

Birgit Köchl

## One Vision, One Mind, One World

„One Vision, One Mind, One World – Change in Motion“, einer der wichtigsten Leitsätze des Kongresses, hat sich bewährt: Ein multi-kulturelles Miteinander von frühmorgens bis in die Nacht hinein sorgte für den Austausch von Ideen und Impulsen, heiße und heitere Diskussionen und die Bildung von Netzwerken.

Die Teilnehmer aus neun Ländern waren sich einig, dass die Zukunft des NLP in einem starken internationalen Netzwerk, frei von Neid und Konkurrenz liegt – mit trans-



Die Organisatoren (v.l.n.r.):  
Rudolf Metzner,  
Karl Nielsen,  
Eric Kearney (Übersetzer),  
Karsten Ritschl,  
Carlos Salgado,  
Nandana Nielsen,  
Evelyne Maaß

Gerade in diesem Zusammenhang ist eine Sache allerdings nicht zu unterschätzen – der ethische Rahmen, in dem diese Prozesse stattfinden. Karl und Nandana Nielsen, neben Evelyne Maaß und Karsten Ritschl die Hauptorganisatoren des Events, betonen: „Das erklärte Ziel von NLP ist die Erhöhung von Eigenverantwortung, Selbsterkenntnis, Verhaltensflexibilität und Wahlfreiheit.“ Aus diesem Grunde hät-

parenter, zuverlässiger und internationaler Ethik und NLP-Standards. Es ist an der Zeit, dass das NLP nicht mehr nur künstlich gedüngt in die Höhe wächst, sondern starke, zuverlässige Wurzeln bildet, die den Menschen Vertrauen ins NLP und seine Trainer und Trainerinnen gibt.

Cordula Ehms und Ray Wilkins

# TRAINER

**Cora Besser-Siegmund  
Harry Siegmund**



Wir sind Diplom-Psychologen, Psychotherapeuten, Coaches und Sachbuchautoren. Seit über zwanzig Jahren entwickeln wir in unserem Institut im Herzen Hamburgs innovative psychologische Kurzzeit-Konzepte wie Magic Words, Coach Yourself, Easy Weight und wingwave.

**Arbeitsschwerpunkte:**

- Einzel- und Teamcoaching
- NLP-Ausbildung
- Coaching-Ausbildung
- Ausbildung zum wingwave-Coach
- wingwave-Vertiefungs-Ausbildung: Imaginative Familienaufstellung



**BESSER-SIEGMUND-INSTITUT**

Mönckebergstraße 11  
D-20095 Hamburg

Fon: 040-3200 4936  
Fax: 040-3200 4937  
info@besser-siegmund.de  
www.besser-siegmund.de  
www.wingwave.com



**Katja Dyckhoff  
Thomas Westerhausen**



Inhaber des Trainings- und Lehrinstitutes „POWER RESEARCH SEMINARE“. Wir entwickeln seit 15 Jahren pragmatische, alltagsnahe Konzepte für NLP, Stimm- und Körpersprachetraining, Systemische Arbeit, Selbstmanagement und Coaching. Wir sind DVNLP- und ECA-Lehrtrainer und -Coaches und Buchautoren.

**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: 0228-948 04 99 • Fax: 0228-48 18 31  
www.power-research-seminare.com  
info@power-research-seminare.com

**Alexander Maria  
Faßbender**



FAIRITY® steht für vermittelnde Klarheit, basierend auf den Säulen von FAIRNESS im Miteinander.

FAIRITY® arbeitet unabhängig und branchenübergreifend.

Das Zentrum unserer Handlung ist der Mensch, die Symbiose von Bedürfnissen und Ressourcen stets unser Ziel.

**Arbeitsschwerpunkte:**

- Hybrides Coaching und Training
- Individual-Coaching und -Training



**Specials:**

- wingwave® Coaching
- Body-Voice-Performance® und mehr ...



Hamburg • Köln • München • Linz (A)  
Postfach 1345 • 53760 Hennef

Telefon: 0180-313 013 34  
www.Fairity.de • info@Fairity.de

**Dr. Frank Görmar**



Leiter der ChangeWorks Akademie, Lehrtrainer, DVNLP – Int. Business-Coach-Erfahrung (Deutschland, USA, Spanien) – Heilpraktiker & Psychodramaleiter, DFP Kommunikativer Härte-test als 1. Vorstand des DVNLP in einem wunderbaren Vorstandsteam  
Studiert bei: Stowasser, Dilts, Bandler, Reese, Robbins, DeLozier, Farrelly

**Schwerpunkte:**

EXPLORER®, NLP-Ausbildungen, DVNLP, Coaching-Ausbildung, Supervisionsausbildung, DGsv, Großgruppenprozesse, „Schwarmintelligenz“-Prozess, Dialogos, Teamtrainings

**ChangeWorks Akademie**  
Untere Albrechtstr. 17  
D-65185 Wiesbaden



Tel. 0611 166560 / Fax 1665619  
info@changeworks.de  
www.changeworks-akademie.de  
www.changeworks.de  
www.schwarmintelligenz.de  
www.eaglesflight.de

**Anita von Hertel**



Jahrgang 1960  
Wirtschaftsmediatorin, Mediationstrainerin, Dozentin für Konfliktmanagement

**Ausbildungen:**

Rechtsanwältin, Trainerin, NLP-Coach, Gruppendynamik, Supervision, Mediation (Lindner, Stahl, Dilts, Chang-Yun-Ta ...) in Europa, USA und China

**Arbeitsschwerpunkte:**

- Mediation (auch Viel-Parteien-Mediation)
- Mediationstrainings (zum Co-Mediator und Mediator)
- mediative Team-Trainings
- Mediations-Vorträge, die mehr sind als Vorträge



**Akademie von Hertel**  
Rolfinckstraße 12 a • D-22391 Hamburg  
Tel.: 040-536 79 11 • mobil 0177-536 79 11  
Fax: 040-536 79 90

Anita@vonHertel.de • www.vonHertel.de

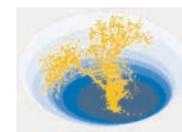
**Georg Holzapfel**



Leiter des NLP-Zentrums Passau  
Pädagoge, Heilpraktiker  
NLP-Therapeut, DGNLPt  
NLP-Lehrtrainer, DVNLP  
Lehrcoach, DVNLP

**Arbeitsschwerpunkte:**

- Einzel- und Teamcoaching
- Persönlichkeitsentwicklung
- NLP-Ausbildungen
- Coaching-Ausbildung



**NLP-Zentrum**  
Spitalhofstr. 94  
94032 Passau

Tel. 0851/9346346  
Fax 0851/ 7569341

Georg.Holzapfel@t-online.de  
www.nlp-passau.de

# PORTRAITS



**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**

Jahrgang 1944  
DVNLP-Lehrtrainerin  
DVNLP-Lehrcoach  
Ausbilderin Mediation BM

**Ausbildung in**

Gestalttherapie,  
Mediation,  
Organisationsberatung,  
syst. Aufstellungen

**Arbeitsschwerpunkte:**

- NLP-Ausbildungen
- Mediations- und Coachingsausbildungen
- Stressmanagement
- Einzel- und Teamcoaching



Barbara Knuth & Team  
NLP Coaching Mediation

**Barbara Knuth & Team**

Museumstraße 2 • D-38100 Braunschweig

Tel.: 0531-34 10 20 • Fax: 0531-233 76 13  
info@knuth-team.de • www.knuth-team.de



**Marion Lockert  
(geb. Voigt)**

Ich bin Pädagogin, Trainerin, Coach  
DVNLP-Lehrtrainerin/Lehrcoach  
Systemaufstellerin, Psychotherapeutin HP  
geboren 1958

Ich habe gelernt z.B. bei W. Lenk, R. Dilts  
und R. McDonald, B. Hellinger und  
M. Varga v. Kibéd

**Ich biete**

Business-Inhouse-Trainings für  
• Kommunikation, Führung und Persönlichkeit  
Coaching  
Ausbildungen für  
• NLP Practitioner & Master  
• Coaches – und  
• in der Kunst syst. Aufstellungen,  
Aufstellungsseminare für Familien- und  
Arbeitsbeziehungen, Kinesiologie – all dies

mit Freude, Herz und Klarheit!



**Marion Lockert Institut**  
Training, Coaching, Entwicklung  
Hannover

Tel.: 0511 – 404 208  
eMail: MaLockert@aol.com  
www.marion-lockert-institut.de



**Evelyne Maaf  
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:**

Ausbildungen in NLP, zum Trainer,  
Coach & Teamentwickler –  
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  
www.nlp-spectrum.de



**Bärbel  
Matz-Walter**

NLP Lehrtrainerin, DVNLP  
Heilpraktikerin (Psychotherapie)  
Syst. Familien- und Organisationsaufstellungen

**weitere Ausbildungen:**

lösungsfokussierte Kurzzeittherapie bei  
Steve de Shazer,  
Provokative Therapie bei Frank Farrelly  
Strukturaufstellungen bei  
Mathias Varga von Kibéd

**Arbeitsschwerpunkte:**

- NLP Practitioner Ausbildung
- NLP-Supervision für NLPler
- Systemische Aufstellungen
- Paarberatung
- Coaching

**Spezialgebiet:**

Systemische Personal- und Organisations-  
beratung für soziale und medizinische  
Berufsgruppen

**Bärbel Matz-Walter**  
Paulusstr. 4 • 45657 Recklinghausen  
Telefon: 02361 902580  
www.nlp-ausbildung-therapie.de  
baerbel.matz-walter@gmx.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**

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

Fon: +49 (0) 841 975179  
info@rudolfmetzner.de  
www.metzner.biz

# TRAINER



**Dr. Björn Migge**

Verheiratet, Vater. Studium Medizin und soziale Verhaltenswissenschaft. War Oberarzt und Dozent, UniSpital Zürich.

**Ausbildungen:**

Psychotherapie, Psychiatrie, NLP, Business-Coaching, Hypnotherapie, Psychodrama, systemische Therapie...

**Arbeitsschwerpunkte:**

Coach-Ausbildungen (22 Tage)  
Hypnotherapie-Seminare (5 Tage)  
Aufstellung und Psychodrama (5 Tage)  
Selbsterfahrungs-Seminare (5 Tage)  
Lehr- und Arbeitsbücher (Coaching)

**Feedbacks:**

[www.drmmigge.de/coach-alumni.htm](http://www.drmmigge.de/coach-alumni.htm)



**Dr. Björn Migge**  
Marienstraße 70 • D-32427 Minden

Tel.: 0571-974-1974  
Fax: 0571-974-1976  
post@drmmigge.de • www.drmmigge.de



**Marc A. Pletzer**

Marc A. Pletzer ist zertifizierter Trainer der Society of NLP, er wurde von Dr. Richard Bandler persönlich zum Trainer ausgebildet.

**Arbeitsschwerpunkte:**

Er bietet an seiner fresh-academy NLP-Practitioner- und NLP-Master-Ausbildungen nach den Regeln der Society of NLP an.

**Weitere Angebote sind**

Kommunikationstrainings sowie fresh-up-Kurse für DVNLP-Practitioner und Master. Seine NLP-Zertifikate werden von Dr. Richard Bandler persönlich unterschrieben.

Ausführliche Unterlagen erhalten Sie gerne auf Anfrage.



Klenzestraße 7  
D-82327 Tutzing am Starnberger See

Tel.: 0 81 58-90 567 38 • Fax: 0 81 58-90 567 44  
map@fresh-academy.de  
www.fresh-academy.de



**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  
Sonderburgstr. 1A  
D-40545 Düsseldorf

Tel.: 0211-5 58 05 35 • Fax: 0211-5 59 10 37  
mobil: 0172 2157477 • e-mail: info@syntegron.de  
www.p-p-c.de • www.syntegron.de



**Thies Stahl**

Dipl.-Psych.  
DVNLP-Lehrtrainer,  
ProC- u. DVNLP-Lehrcoach  
Mitgl. des DVNLP-Gründungsvorstandes

**Ausbildung in**

Gesprächspsycho-, Gestalt-, Familien- und Hypnotherapie, NLP und Systemischer Strukturaufstellungsarbeit

**Spezialgebiete:**

Konflikt-Mediation,  
Process Utilities und Prozessorientierte Systemische Aufstellungsarbeit

**Arbeitsschwerpunkte:**

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

**Thies Stahl Seminare**

Drosselweg 1  
D-25451 Quickborn  
Tel.: 04106-823 81 • Fax: 01212-5125 25 274  
www.ThiesStahl.de  
TS@ThiesStahl.de



**Alfons Walter  
Wilma Pokorny-van  
Lochem**

Multilinguales Team aus erfahrenen Psychologen, Supervisoren und Coaches. Deutsche Lizenzgeber von Metaprofilanalyse® – die etwas andere Potentialanalyse auf Basis der Metaprogramme.

**Arbeitsschwerpunkte:**

**Unternehmensberatung:** Assessments, Kulturanalysen, Brand Behaviour, jeweils mit Metaprofilanalyse®. Von der Projektplanung über die Ist-Analyse bis zur ROI Berechnung ganzheitlicher Interventionen.

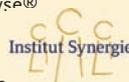
**Training:** Metaprofilanalyse®-Zertifizierung, Persönlichkeitsentwicklung für Sales und Führungskräfte, Teambildung und NLP-Aus- und Fortbildungen für Sales und Trainer (DVNLP zertifiziert)

**Coaching:** für Sales, Führungskräfte und Selbstständige

In 2004: Internationaler Deutscher Trainerpreis in Bronze für die Sparte Vertrieb. Unser Kernstück: Metaprofilanalyse®

**Institut Synergie**

Weser Straße 37 • D-32602 Vlotho  
Fon: 05733/ 963603 • www.institut-synergie.de • www.metaprofilanalyse.de



**Hier könnte Ihr  
Trainerportrait stehen!**

**Interesse?**

Kontaktieren Sie  
**Frau Stefanie Empting**

unter  
Tel.: +49 (0)5251-13 44 16

oder per eMail unter  
empting@junfermann.de



Junfermann Verlag  
Frau Monika Winnik  
Postfach 18 40

**D-33048 Paderborn**

**Abo-Bestellung  
umseitig!**

Telefon +49-(0)52 51 / 13 44 14  
Telefax +49-(0)52 51 / 13 44 44



Junfermann Verlag  
Frau Maria Dane  
Postfach 18 40

**D-33048 Paderborn**

**Probeheft-Anforderung  
bzw. Mitteilung  
Anschriften-  
Änderung umseitig!**

Telefon +49-(0)52 51 / 13 44 -0  
Telefax +49-(0)52 51 / 13 44 44



**Buch-  
Bestellung**

Junfermann Verlag  
Frau Christa Guder  
Imadstraße 40

**D-33102 Paderborn**



# VISITENKARTEN

  
**FAIRITY**

|                                                                                   |                                                                                      |                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>Body-Voice-Performance®</b><br>... schafft Authentizität<br>und Selbstsicherheit. |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|

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

**INLPTA®** international NLP trainers association

**Steht seit 1993 für ...**

- ... weltweite Qualitätssicherung
- ... internationalen Austausch
- ... innovative Curricula
- ... Business-NLP

**Jetzt Mitglied werden!**

INLPTA Deutschland, Herzogstr. 83, 80796 München  
089/ 30779962, [info@inlpta.org](mailto:info@inlpta.org), [www.inlpta.org](http://www.inlpta.org)

**id<sup>as</sup> to more blog**

[www.id.co.at/blog](http://www.id.co.at/blog)

competence  
confidence  
congruence  
chance

**Ausbildung zum zertifizierten LernCoach (nlpaed)**

- ab NLP-Practitioner-Level
- Seminarort: München
- Investition: 1045 Euro
- Termine: 20.10.06 - 25.02.07
- Dauer: 4 Wochenenden

alle Infos: [www.mind-systems.de](http://www.mind-systems.de)

  
Dr. Franz Karig

  
Iris Komarek

**The proof is in the pudding**

**IANLP - Quality and Ethics**

Over the course of the past 20 years, the IANLP trade name has come to represent superior quality and impeccable ethics in NLP-training. Ask your trainer for a certificate with the worldwide recognized seal of the IANLP. Obtain a list of trainers in your geographical area by contacting [info@ia-nlp.org](mailto:info@ia-nlp.org) or by visiting our web-site at [www.ia-nlp.org](http://www.ia-nlp.org).

IANLP International Association for Neuro-Linguistic Programming



**T.raining M.ediation C.oaching**

Konzeption und Durchführung lösungsfokussierter Maßnahmen für Unternehmen und Privatpersonen

bedarfsorientiert - praxiserprobt - nachhaltig

Sind Sie an weiteren Informationen interessiert? Dann kontaktieren Sie uns für ein unverbindliches Beratungsgespräch.

**T.raining M.ediation C.oaching**

Düsseldorf  
Tel.: 0211/6913893  
Mobil: 0172/6273791  
[www.tmc-anne-bell.de](http://www.tmc-anne-bell.de)

**Kommunikation & Seminar im Internet:**

[www.ks-magazin.de](http://www.ks-magazin.de)



**Triffst du 'nen Frosch unterwegs ...**



**Der lange vergriffene NLP-Klassiker von Thies Stahl jetzt als e-book bei [www.active-books.de](http://www.active-books.de)**

**246 Seiten • € 12,-**

Mit Live-Demonstrationen, Übungshinweisen und ausführlichen Anleitungen zum methodischen Vorgehen bildet „der Frosch“ eine gute Grundlage für die Anwendung von NLP in verschiedenen Heilberufen und in der Wirtschaft.

Einfach auf [www.active-books.de](http://www.active-books.de) gehen und downloaden! Dort stehen auch zahlreiche weitere e-books zu den Themen NLP und Kommunikation bereit – viele davon kostenlos.



# SEMINAR

## NLP Neurolinguistisches Programmieren

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>NLP Practitioner Ausbildung mit Zusatzqualifikation</b><br/> <b>Konfliktlotse/-lotsin</b><br/>                 AUG. 2006 – APRIL 2007<br/>                 (berufsbegleitend,<br/>                 215 Unterrichtsstunden)</p>                                                             | <p>Marcus Bergfelder</p>                                                                                                      | <p>KOBI e.V./<br/> <b>Kommunikatives Bildungswerk</b><br/>                 Adlerstr. 83 • D-44137 Dortmund<br/>                 Tel.: 0231-143123<br/>                 Fax: 163986<br/>                 eMail: <a href="mailto:info@kobi.de">info@kobi.de</a><br/>                 Web: <a href="http://www.kobi.de">www.kobi.de</a></p>                                                                                       | <p>28.08.2006-15.04.2007<br/>                 Dortmund</p> <p>€ 1.872,- (1.720,-)<br/>                 (in monatl. Raten)</p>                                                                                                                                                                                                      |
| <p><b>Sommerakademie NLP EXPLORER® I</b></p> <p>(der beste Einstieg ins NLP bzw. die Coaching-Fortbildung und das erste Drittel auf dem Weg zum Practitioner, DVNLP)</p>                                                                                                                         | <p>Dr. Frank Görmar<br/>                 Achim Stark<br/>                 (DVNLP-Lehrtrainer)</p>                             | <p>ChangeWorks Akademie<br/>                 Dr. Frank Görmar<br/>                 Untere Albrechtstr. 17<br/>                 D-65185 Wiesbaden<br/>                 Tel.: 0611-1665610<br/>                 Fax: 1665619<br/>                 eMail: <a href="mailto:info@changeworks.de">info@changeworks.de</a><br/>                 Web: <a href="http://www.changeworks-akademie.de">www.changeworks-akademie.de</a></p> | <p>29.08.- 03.09.2006<br/>                 in einem ehem. Kloster<br/>                 Raum Frankfurt/M.</p> <p>€ 670,- inkl. MwSt.<br/>                 zzgl. Tagungspauschalen</p>                                                                                                                                               |
| <p><b>NLP Supervision</b><br/>                 (Lösungsfokussiertes Coaching und NLP mit Figuren)</p>                                                                                                                                                                                            | <p>Achim Stark<br/>                 (DVNLP-Lehrtrainer)</p>                                                                   | <p>ChangeWorks Akademie<br/>                 Dr. Frank Görmar<br/>                 Untere Albrechtstr. 17<br/>                 D-65185 Wiesbaden<br/>                 Tel.: 0611-1665610<br/>                 Fax: 1665619<br/>                 eMail: <a href="mailto:info@changeworks.de">info@changeworks.de</a><br/>                 Web: <a href="http://www.changeworks-akademie.de">www.changeworks-akademie.de</a></p> | <p>09./10.09.2006<br/>                 in Wiesbaden</p>                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p><b>Ausbildung zum NLP-Master-Practitioner</b><br/>                 Intensivausbildung (4 x 5 Tage)</p>                                                                                                                                                                                        | <p>Dipl.-Soz. Evelyne Maaß<br/>                 Dipl.-Psych. Karsten Ritschl<br/>                 (beide NLP-Lehrtrainer)</p> | <p>Spectrum<br/>                 Kommunikations Training<br/>                 Stierstr. 9 • D-12159 Berlin<br/>                 Tel.: 030-852 43 41<br/>                 Fax: 030-852 21 08<br/>                 eMail: <a href="mailto:info@nlp-spectrum.de">info@nlp-spectrum.de</a><br/>                 Web: <a href="http://www.nlp-spectrum.de">www.nlp-spectrum.de</a></p>                                              | <p>11.-15.09.2006 (Master 1)<br/>                 04.-08.12.2006 (Master 2)<br/>                 12.-16.03.2007 (Master 3)<br/>                 02.-06.07.2007 (Master 4)<br/>                 im Spectrum in Berlin</p> <p>Investition: € 2.090,-<br/>                 (plus MwSt.)<br/>                 Ratenzahlung möglich</p> |
| <p><b>NLP im Beruf – Das eigene Potential besser nutzen</b><br/>                 (MO-FR, 35 Unterrichtsstunden,<br/>                 als Bildungsurlaub anerkannt)</p>                                                                                                                           | <p>Marcus Bergfelder</p>                                                                                                      | <p>KOBI e.V./<br/> <b>Kommunikatives Bildungswerk</b><br/>                 Adlerstr. 83 • D-44137 Dortmund<br/>                 Tel.: 0231-143123<br/>                 Fax: 163986<br/>                 eMail: <a href="mailto:info@kobi.de">info@kobi.de</a><br/>                 Web: <a href="http://www.kobi.de">www.kobi.de</a></p>                                                                                       | <p>25.-29.09.2006<br/>                 Dortmund</p> <p>€ 218,- (202,-)</p>                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p><b>NLPe – NEURO-LINGUISTISCHE PROZESSENTWICKLUNG (Practitioner Ausbildung)</b><br/>                 Eine Ausbildung, die das klassische NLP von Limitationen befreit und es neu erfindet<br/>                 Zert: NLP-Prac., DVNLP, NLPe Level 1<br/>                 6 Module á 3 Tage</p> | <p>Bernd Isert<br/>                 Achim Stark</p>                                                                           | <p>Metaforum international –<br/>                 Akademie für Kompetenzentwicklung<br/>                 Bayerstr. 77 • D-80335 München<br/>                 Tel.: 089-53889980<br/>                 oder: 030-944 14 900<br/>                 eMail: <a href="mailto:info@metaforum.com">info@metaforum.com</a><br/>                 Web: <a href="http://www.metaforum.com">www.metaforum.com</a></p>                        | <p>16.-18.10.2006</p> <p>€ 2.050,- zzgl. MwSt.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p><b>Mehr Charisma durch NLP</b><br/>                 (Bildungsurlaub)</p>                                                                                                                                                                                                                      | <p>Marcus Bergfelder</p>                                                                                                      | <p>KOBI e.V./<br/> <b>Kommunikatives Bildungswerk</b><br/>                 Adlerstr. 83 • D-44137 Dortmund<br/>                 Tel.: 0231-143123<br/>                 Fax: 163986<br/>                 eMail: <a href="mailto:info@kobi.de">info@kobi.de</a><br/>                 Web: <a href="http://www.kobi.de">www.kobi.de</a></p>                                                                                       | <p>16.-18.10.2006<br/>                 Dortmund</p> <p>€ 192,-</p>                                                                                                                                                                                                                                                                 |

# KALENDER

## NLP Neurolinguistisches Programmieren

|                                                                                                                                                                                                  |                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Ausbildung zum NLP-Trainer</b></p> <p>Intensivausbildung<br/>(3 x 5, 1 x 3 Tage und 1 x 2 Tage)</p>                                                                                        | <p>Dipl.-Soz. Evelyne Maaß<br/>Dipl.-Psych. Karsten Ritschl<br/>(beide NLP-Lehrtrainer)</p> | <p>Spectrum<br/>Kommunikations Training<br/>Stierstr. 9 • D-12159 Berlin<br/>Tel.: 030-852 43 41<br/>Fax: 030-852 21 08<br/>eMail: <a href="mailto:info@nlp-spectrum.de">info@nlp-spectrum.de</a><br/>Web: <a href="http://www.nlp-spectrum.de">www.nlp-spectrum.de</a></p>                             | <p>23.-27.10.2006 (Trainer 1)<br/>19.-23.02.2007 (Trainer 2)<br/>21.-25.05.2007 (Trainer 3)<br/>03.-05.09.2007<br/>(Zertifizierung)<br/>13.-14.10.2007<br/>(Zertifizierung NLP-Trainer)</p> <p>im Spectrum in Berlin</p> <p>Investition: € 2.500,-<br/>(plus MwSt.)<br/>Ratenzahlung möglich</p> |
| <p><b>NLP Trainer Training, DVNLP</b></p> <p>Train the Trainer mit vielen intensiven Trainingsanteilen der Teilnehmer. Feedback in Folgemodulen anhand geschnittener Trainingsvideos der TN.</p> | <p>Dr. Frank Görmar<br/>Achim Stark<br/>Heiner Koppermann<br/>(alle DVNLP-Lehrtrainer)</p>  | <p>ChangeWorks Akademie<br/>Dr. Frank Görmar<br/>Untere Albrechtstr. 17<br/>D-65185 Wiesbaden<br/>Tel.: 0611-1665610<br/>Fax: 1665619<br/>eMail: <a href="mailto:info@changeworks.de">info@changeworks.de</a><br/>Web: <a href="http://www.changeworks-akademie.de">www.changeworks-akademie.de</a></p> | <p>26.-29.10.2006<br/>in einem ehem. Kloster<br/>Raum Frankfurt/M.</p>                                                                                                                                                                                                                           |
| <p><b>NLP-Grundkurs</b><br/>(Einstieg in die Practitioner-Ausbildung; Fortbildungspunkte für Psychotherapeuten/Ärzte)</p>                                                                        | <p>Thies Stahl</p>                                                                          | <p>Thies Stahl Seminare<br/>Drosselweg 1 • D-25451 Quickborn<br/>Tel.: 04106-823 81<br/>Fax: 01212 5125 25 274<br/>eMail: <a href="mailto:TS@ThiesStahl.de">TS@ThiesStahl.de</a><br/>Web: <a href="http://www.ThiesStahl.de">www.ThiesStahl.de</a></p>                                                  | <p>03.-05.11.2006<br/>Hamburg</p> <p>€ 340,-</p>                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p><b>NLP-Trainer-Ausbildung</b><br/>(Beginn)<br/>(DVNLP)<br/>an Wochenenden</p>                                                                                                                 | <p>Maria Schneider<br/>u. Lehrtrainer</p>                                                   | <p>Tempelhof-Seminare<br/>Maria Schneider<br/>Von-der-Tann-Str. 40<br/>D-86159 Augsburg<br/>Tel./Fax: 0821-514012<br/>eMail: <a href="mailto:tempelhof@nlp-tempelhof.de">tempelhof@nlp-tempelhof.de</a><br/>Web: <a href="http://www.nlp-tempelhof.de">www.nlp-tempelhof.de</a></p>                     | <p>03.-05.11.2006<br/>Augsburg</p>                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p><b>NLP Master, DVNLP</b></p>                                                                                                                                                                  | <p>Dr. Frank Görmar<br/>Achim Stark<br/>(DVNLP-Lehrtrainer)</p>                             | <p>ChangeWorks Akademie<br/>Dr. Frank Görmar<br/>Untere Albrechtstr. 17<br/>D-65185 Wiesbaden<br/>Tel.: 0611-1665610<br/>Fax: 1665619<br/>eMail: <a href="mailto:info@changeworks.de">info@changeworks.de</a><br/>Web: <a href="http://www.changeworks-akademie.de">www.changeworks-akademie.de</a></p> | <p>09.-12.11.2006 (Start)<br/>in einem ehem. Kloster<br/>Raum Frankfurt/M.</p>                                                                                                                                                                                                                   |
| <p><b>NLP Supervision</b><br/>Aufstellungsarten im NLP<br/>(System Dialog – Soziales Panorama<br/>– Gruppensimulation – Syst)</p>                                                                | <p>Achim Stark<br/>(DVNLP-Lehrtrainer)</p>                                                  | <p>ChangeWorks Akademie<br/>Dr. Frank Görmar<br/>Untere Albrechtstr. 17<br/>D-65185 Wiesbaden<br/>Tel.: 0611-1665610<br/>Fax: 1665619<br/>eMail: <a href="mailto:info@changeworks.de">info@changeworks.de</a><br/>Web: <a href="http://www.changeworks-akademie.de">www.changeworks-akademie.de</a></p> | <p>25./26.11.2006<br/>in einem ehem. Kloster<br/>Raum Frankfurt/M.</p>                                                                                                                                                                                                                           |

# SEMINAR

## NLP Neurolinguistisches Programmieren

|                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>NLP-Masterausbildung</b>                                                                                                                                                                          | Martina Schmidt-Tanger und Team                                                                                                                                                                                                     | <b>NLP Professional M. Schmidt-Tanger</b><br>Ehrenfeldstr. 14 • D-44789 Bochum<br>Tel.: 0234-331 951<br>Fax: 0234-332 581<br>eMail: <a href="mailto:info@nlp-professional.de">info@nlp-professional.de</a><br>Web: <a href="http://www.nlp-professional.de">www.nlp-professional.de</a>                 | <b>08.-10.12.2006</b> (Start)<br>Rest in 2007<br>Bochum<br><br>€ 2.475,-                             |
| <b>NLP-Practitioner-Ausbildung „Winter-Frühling NLP“</b>                                                                                                                                             | <b>Franz Stowasser</b><br>Dipl. Soz., Betriebsw., Ind.Kfm., certified NLP-Trainer Society of NLP. Int. NLP, DVNLP<br><br>weitere Seminare unter:                                                                                    | <b>THINK GmbH</b><br>Gresgen 40<br>D-79669 Zell<br>Tel.: 07625-7636<br>Fax: -217<br>eMail: <a href="mailto:info@think-seminars.com">info@think-seminars.com</a><br>Web: <a href="http://www.think-seminars.com">www.think-seminars.com</a>                                                              | <b>26.12.2006-04.01.2007</b> (Teil A)<br><b>06.-13.04.2007</b> (Teil B)<br><br>€ 2.220,- incl. MwSt. |
| <b>14. WORLDCAMPUS BEI RIO – BRASILIEN</b><br>Internat. Ausbildungen in einzigartigem Ambiente NLP – alle Levels<br>Integratives Coaching, Integrative Aufstellungen, Hypnotherapie, Neuro-Energetik | Internationales Team mit:<br><b>Tom Best (USA)</b><br><b>Dr. Jairo Mancilha (Bra)</b><br><b>Sabine Klenke</b><br><b>Bernd Isert</b><br><b>Arline Davis (USA, Bra)</b><br><b>Consuelo Casula (I)</b><br><b>Mandiro Ordyniak u.a.</b> | <b>Metaforum international – Akademie für Kompetenzentwicklung</b><br>Bayerstr. 77 • D-80335 München<br>Tel.: 089-53889980<br>oder: 030-944 14 900<br>eMail: <a href="mailto:info@metaforum.com">info@metaforum.com</a><br>Web: <a href="http://www.metaforum.com">www.metaforum.com</a>                | <b>28.01.-16.02.2007</b><br>Mendes bei Rio de Janeiro/Brasilien<br><br>Gebühr: je nach Kurs          |
| <b>NLP-Master-Ausbildung</b>                                                                                                                                                                         | <b>Franz Stowasser</b><br>Dipl. Soz., Betriebsw., Ind.Kfm., certified NLP-Trainer Society of NLP. Int. NLP, DVNLP<br><br>weitere Seminare unter:                                                                                    | <b>THINK GmbH</b><br>Gresgen 40<br>D-79669 Zell<br>Tel.: 07625-7636<br>Fax: -217<br>eMail: <a href="mailto:info@think-seminars.com">info@think-seminars.com</a><br>Web: <a href="http://www.think-seminars.com">www.think-seminars.com</a>                                                              | <b>11.-18.02.2007</b> (Teil A)<br><b>29.06.-08.07.2007</b> (Teil B)<br><br>€ 2.350,- incl. MwSt.     |
| <b>NLP Coach, DVNLP</b><br><br>Der Fokus der Ausbildung liegt auf der eigenen Coachinghaltung, der Auftragsklärung, der Planung und auf dem Verlauf des Coaching Prozesses.                          | <b>Dr. Frank Görmar</b><br><b>Achim Stark</b><br><b>Susanne Breuer</b><br>(alle Lehrtrainer, DVNLP)                                                                                                                                 | <b>ChangeWorks Akademie</b><br><b>Dr. Frank Görmar</b><br>Untere Albrechtstr. 17<br>D-65185 Wiesbaden<br>Tel.: 0611-1665610<br>Fax: 1665619<br>eMail: <a href="mailto:info@changeworks.de">info@changeworks.de</a><br>Web: <a href="http://www.changeworks-akademie.de">www.changeworks-akademie.de</a> | <b>12.03.2007</b> (Start)<br>in einem ehem. Kloster<br>Raum Frankfurt/M.                             |

## Systemische Arbeit

|                                                                                          |             |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Abendtermine für Aufstellungen zu beruflichen, privaten oder Supervisionsanliegen</b> | Thies Stahl | <b>Thies Stahl Seminare</b><br>Drosselweg 1 • D-25451 Quickborn<br>Tel.: 04106-823 81<br>Fax: 01212 5125 25 274<br>eMail: <a href="mailto:TS@ThiesStahl.de">TS@ThiesStahl.de</a><br>Web: <a href="http://www.ThiesStahl.de">www.ThiesStahl.de</a> | Ersten Dienstag im Monat,<br>Start am <b>05.09.2006</b><br>Hamburg<br><br>€ 60,- |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|

# KALENDER

## Systemische Arbeit

|                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Systemische Strukturaufstellungen</b></p>                                                                                                                                                                              | <p>Dipl. Psych. Insa Sparrer<br/>Prof. Dr. Matthias Varga von Kibéd</p>                                                                                                                       | <p>SySt-Institut<br/>Institut für systemische Ausbildung, Fortbildung und Forschung<br/>Eisenacher Straße 10<br/>D-80804 München<br/>Tel.: ++49(0)89-363661<br/>Fax: ++49(0)89-36004880<br/>eMail: <a href="mailto:info@syst.info">info@syst.info</a><br/>Web: <a href="http://www.syst.info">www.syst.info</a></p> | <p><b>21.-22.10.2006</b><br/>Einführung in die lösungsfo-<br/>kussierte Kurztherapie (SFT)<br/><b>11.-12.11.2006</b><br/>Einführung in Systemische<br/>Strukturaufstellungen<br/>München<br/><br/>je € 240,- inkl. MwSt.</p>                                        |
| <p><b>Familienaufstellungen nach Hellingner</b><br/>(MO-FR, 35 Unterrichtsstunden,<br/>als Bildungsurlaub anerkannt)</p>                                                                                                     | <p>Erdmuthe Kunath</p>                                                                                                                                                                        | <p>KOBI e.V./<br/>Kommunikatives Bildungswerk<br/>Adlerstr. 83 • D-44137 Dortmund<br/>Tel.: 0231-143123<br/>Fax: 163986<br/>eMail: <a href="mailto:info@kobi.de">info@kobi.de</a><br/>Web: <a href="http://www.kobi.de">www.kobi.de</a></p>                                                                         | <p><b>20.-25.11.2006</b><br/>Dortmund<br/><br/>€ 218,- (202,-)</p>                                                                                                                                                                                                  |
| <p><b>Prozessorientierte Systemische Aufstellungsarbeit</b><br/>(Fortbildungspunkte für<br/>Psychotherapeuten/Ärzte)</p>                                                                                                     | <p>Thies Stahl</p>                                                                                                                                                                            | <p>Thies Stahl Seminare<br/>Drosselweg 1 • D-25451 Quickborn<br/>Tel.: 04106-823 81<br/>Fax: 01212 5125 25 274<br/>eMail: <a href="mailto:TS@ThiesStahl.de">TS@ThiesStahl.de</a><br/>Web: <a href="http://www.ThiesStahl.de">www.ThiesStahl.de</a></p>                                                              | <p><b>25./26.11.2006</b><br/>Hamburg<br/><br/>€ 340,-</p>                                                                                                                                                                                                           |
| <p><b>Systemaufstellungen 2-jährige Weiterbildungen</b><br/><br/>– Familienaufstellungen in systemischer Beratung und Psychotherapie<br/><br/>– Organisations- und Strukturaufstellungen in der Organisationsentwicklung</p> | <p>Marianne Franke-Gricksch<br/>Barbara Innecken<br/>Erdmuthe Kunath<br/>Dr. Eva Madelung<br/>Laszlo Mattyasovszky<br/>Claude Rosselet<br/>Matthias Varga v. Kibéd<br/>Dr. Gunthard Weber</p> | <p>ISA Berlin<br/>Institut für Systemaufstellungen<br/>Schustehrusstr. 27 • D-10585 Berlin<br/>Tel.: 030-3424593<br/>Fax: 030-34702308<br/>eMail: <a href="mailto:mail@isa-berlin.de">mail@isa-berlin.de</a><br/>Web: <a href="http://www.isa-berlin.de">www.isa-berlin.de</a></p>                                  | <p><b>Neuer Start in 2007 Familienaufstellungen</b><br/>Berlin<br/><br/>Gebühr: je nach Kurs<br/><br/><b>22.-24.01.2007</b> (Start)<br/><b>Organisationsaufstellungen</b></p>                                                                                       |
| <p><b>Business-Training 2007</b><br/>Zertifizierter Lehrgang<br/>Organisationsstrukturaufstellungen</p>                                                                                                                      | <p>Dipl.-Psych. Insa Sparrer<br/>Prof. Dr. Matthias Varga von Kibéd</p>                                                                                                                       | <p>SySt-Institut<br/>Institut für systemische Ausbildung, Fortbildung und Forschung<br/>Eisenacher Straße 10<br/>D-80804 München<br/>Tel.: ++49(0)89-363661<br/>Fax: ++49(0)89-36004880<br/>eMail: <a href="mailto:info@syst.info">info@syst.info</a><br/>Web: <a href="http://www.syst.info">www.syst.info</a></p> | <p>Teil 1<br/><b>11.-15.04.2007</b><br/>Teil 2<br/><b>06.-10.06.2007</b><br/>Teil 3<br/><b>24.-28.10.2007</b><br/><br/>Hotel Tartini in<br/>Piran/Slowenien<br/><br/>€ 3.290,- bei Buchung<br/>bis 01.10.2006<br/>€ 3.580,- bei Buchung<br/>nach dem 01.10.2006</p> |

## Coaching

|                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>HEIDELBERGER IMPULSE</b><br/>Fünf Tage, gefüllt mit täglich drei hochkarätigen Tagesseminaren rund um Coaching und Kommunikation</p>                                                                                                                                                 | <p><b>Dr. Henning Alberts</b><br/><b>Tom Andreas</b><br/><b>Lucas Derks</b><br/><b>Heribert Döring-Meijer</b><br/><b>Thomas Grande</b><br/><b>Anita von Hertel</b><br/><b>Bernd Isert</b><br/><b>Dr. Gunther Schmidt</b> u.v.a.</p> | <p><b>Heidelberger Akademie für Gesundheitsbildung (HAG) &amp; Metaforum international – Akademie für Kompetenzentwicklung</b><br/>Bayerstr. 77 • D-80335 München<br/>Tel.: 089-53889980<br/>oder: 030-944 14 900<br/>eMail: <a href="mailto:info@metaforum.com">info@metaforum.com</a><br/>Web: <a href="http://www.metaforum.com">www.metaforum.com</a></p> | <p><b>21.09.-24.09.2006</b><br/>Heidelberg</p> <p>€ 125,-/Tag<br/>(bei 4 Tagen nur<br/>€ 100,-/Tag)</p>                                                                                                                                                                      |
| <p><b>Sport-Mental-Coach Ausbildung</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                | <p><b>Antje Heimsoeth</b><br/>(DVNLP-Lehrtrainerin)<br/>Sportmentalcoach</p>                                                                                                                                                        | <p><b>SportNLPAcademy</b><br/>Notburgastr. 7 a<br/>D-83024 Rosenheim<br/>Tel.: 08031-892969<br/>Mobil: +49 (0) 171-6163194<br/>eMail: <a href="mailto:info@sportnlpacademy.de">info@sportnlpacademy.de</a><br/>Web: <a href="http://www.sportnlpacademy.de">www.sportnlpacademy.de</a></p>                                                                    | <p><b>06.-08.10.2006</b><br/><b>10.-12.11.2006</b><br/><b>08.-10.12.2006</b><br/>Raum Rosenheim</p> <p>€ 299,- pro Modul<br/>ohne Ü/V. inkl. MwSt.</p>                                                                                                                       |
| <p><b>INTEGRATIVE COACHING AUSBILDUNGEN</b><br/>Die Verbindung von NLP, Aufstellungsarbeit, lösungsfokussierter Arbeit und Systemdialog<br/>Zert: DVNLP, ECA, ICI<br/>5 Module á 4 Tage</p>                                                                                                | <p>Berlin: <b>Bernd Isert, Sabine Klenke, Achim Stark</b><br/><br/>Köln: <b>Sabine Klenke, Tom Andreas, Bernd Isert</b><br/><br/>Nürnberg: <b>Bernd Isert, Roland Picklein</b></p>                                                  | <p><b>Metaforum international – Akademie für Kompetenzentwicklung</b><br/>Bayerstr. 77 • D-80335 München<br/>Tel.: 089-53889980<br/>oder: 030-944 14 900<br/>eMail: <a href="mailto:info@metaforum.com">info@metaforum.com</a><br/>Web: <a href="http://www.metaforum.com">www.metaforum.com</a></p>                                                          | <p>Berlin<br/>1. Modul: <b>26.-29.10.2006</b><br/>Köln<br/>1. Modul: <b>25.-28.09.2006</b><br/>Nürnberg<br/>1. Modul: <b>22.-25.03.2007</b></p> <p>€ 2.100,- zzgl. MwSt.<br/>(gesamt) oder<br/>€ 430,- (Block)</p>                                                           |
| <p><b>Coaching-Ausbildung</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                          | <p><b>Franz Stowasser</b><br/><br/>Zusätzlich<br/><b>Dr. Frank Wartenweiler</b><br/>(Kurs 4)<br/><b>Max Woodtli</b> (Kurs 5)<br/>int. NLP, DVNLP anerkt.</p>                                                                        | <p><b>THINK GmbH</b><br/>Gresgen 40 • D-79669 Zell<br/>Tel.: 07625-7636<br/>Fax: -217<br/>eMail: <a href="mailto:info@think-seminars.com">info@think-seminars.com</a><br/>Web: <a href="http://www.think-seminars.com">www.think-seminars.com</a></p>                                                                                                         | <p>Teil 1: <b>09.-12.11.2006</b><br/>Teil 2: <b>14.-17.12.2006</b><br/>Teil 3: <b>04.-07.01.2007</b><br/>Teil 4: <b>08.-11.02.2007</b><br/>Teil 5: <b>08.-11.03.2007</b></p> <p>€ 3.600,- + MwSt.</p>                                                                        |
| <p><b>Ausbildung zum Coach</b><br/><br/>Intensivausbildung<br/>(4 x 3 Tage)</p>                                                                                                                                                                                                            | <p><b>Dipl.-Soz. Evelyne Maaß</b><br/><b>Dipl.-Psych. Karsten Ritschl</b><br/>(beide NLP-Lehrtrainer)</p>                                                                                                                           | <p><b>Spectrum Kommunikations Training</b><br/>Stierstr. 9 • D-12159 Berlin<br/>Tel.: 030-852 43 41<br/>Fax: 030-852 21 08<br/>eMail: <a href="mailto:info@nlp-spectrum.de">info@nlp-spectrum.de</a><br/>Web: <a href="http://www.nlp-spectrum.de">www.nlp-spectrum.de</a></p>                                                                                | <p><b>13.-15.11.2006</b> (Coach 1)<br/><b>26.-28.02.2007</b> (Coach 2)<br/><b>23.-25.04.2007</b> (Coach 3)<br/><b>11.-13.07.2007</b> (Coach 4)<br/>im Spectrum in Berlin</p> <p>Investition: € 2.080,-<br/>(plus MwSt.) inkl. einem wählbaren dreitägigen Spezialseminar</p> |
| <p><b>COACHING-AUSBILDUNG</b><br/><b>Integrativ:</b> systemisch, lösungsorientiert, tiefenpsychologisch, psychodramatisch, Hypnoseausbildung inkl., Aufstellung, Spiritualität, Gruppendynamik</p> <p><b>Zertifiziert:</b> Qualitätsring Coaching (QRC), AG Gruppendynamik Lippe (AGL)</p> | <p><b>Dr. Björn Migge</b><br/>(Autor Handbuch Coaching und Beratung)</p>                                                                                                                                                            | <p><b>Dr. Migge-Seminare</b><br/>Marienstr. 70 • D-32427 Minden<br/>Tel.: 0571-9741974<br/>Fax: 0571-9741976<br/>eMail: <a href="mailto:mail@drmigge.de">mail@drmigge.de</a><br/>Web: <a href="http://www.drmigge.de">www.drmigge.de</a></p>                                                                                                                  | <p><b>16.-20.04.2007</b> (Start)<br/>insgesamt 22 Tage<br/>bei Hannover/Bielefeld</p> <p>€ 3.200,- (alle 22 Tage)<br/>+ MWSt. zzgl. Übernachtung und Vollpension</p>                                                                                                         |

# KALENDER

## Coaching

|                                                                                                     |                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>10. Systemische-neuroduale Coaching-Ausbildung</b><br/>(zertifiziert nach DVNLP und ProC)</p> | <p><b>Martina Schmidt-Tanger</b><br/><b>Thies Stahl</b><br/><b>Marita Bestvater</b><br/>(Pro-C-Lehrcoaches,<br/>Lehrcoaches-DVNLP)</p> | <p><b>CCC Professional</b><br/><b>M. Schmidt-Tanger</b><br/>Ehrenfeldstr. 14 • D-44789 Bochum<br/>Tel./Fax: <b>0234-332581</b><br/>eMail: <b>office@ccc-professional.de</b><br/>Web: <b>www.ccc-professional.de</b></p> | <p><b>22.-25.07.2007</b><br/>(Start) Rest in 2008<br/>Bochum/Münster</p> <p>€ 5.520,- (Privattarif)<br/>€ 7.400,- (Firmentarif)</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Weitere Seminarangebote

|                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Fortbildungsreihe Arbeiten mit der Timeline</b><br/>(insgesamt 3 Wochenenden)</p>                                     | <p>Diplom-Psychologin<br/><b>Anna Angelika King</b><br/>(ehemals Außenthal)</p>                                                                                                       | <p><b>Anna Angelika King</b><br/>Hörn 10 • D-24631 Langwedel<br/>Tel.: <b>04329-1262</b><br/>Fax: <b>04329-1397</b><br/>eMail:<br/><b>Anna-Angelika.King@t-online.de</b><br/>Web: <b>www.angelikaking.de</b></p>                                        | <p><b>15.-17.09.2006</b><br/>(erstes von 3 Wochenenden)<br/>in Langwedel</p> <p>€ 495,- per Wochenende<br/>(inkl. MwSt.)</p>                                                                                                                                |
| <p><b>Supervisor/in, DGSv</b><br/><br/>(die Ausbildung ist von der Deutschen Gesellschaft für Supervision zertifiziert)</p> | <p><b>Dieter Kubutat</b><br/>(Dipl.-Päd., Dipl.-Supervisor,<br/>Lehrsupervisor, DGSv,<br/>Practitioner, DVNLP)</p> <p><b>Carl Woerner</b> (Dipl.Psych.,<br/>Lehrsupervisor, DGSv)</p> | <p><b>ChangeWorks Akademie</b><br/><b>Dr. Frank Görmar</b><br/>Untere Albrechtstr. 17<br/>D-65185 Wiesbaden<br/>Tel.: <b>0611-1665610</b><br/>Fax: <b>1665619</b><br/>eMail: <b>info@changeworks.de</b><br/>Web: <b>www.changeworks-akademie.de</b></p> | <p><b>06.10.2006</b> (Start)<br/>in einem ehem. Kloster<br/>Raum Frankfurt/M.</p>                                                                                                                                                                           |
| <p><b>Hypnotherapie nach Milton Erickson</b><br/>FR-SA Workshop</p>                                                         | <p><b>Heinz-Gerd Reinkenhoff</b></p>                                                                                                                                                  | <p><b>KOBI e.V./</b><br/><b>Kommunikatives Bildungswerk</b><br/>Adlerstr. 83 • D-44137 Dortmund<br/>Tel.: <b>0231-143123</b><br/>Fax: <b>163986</b><br/>eMail: <b>info@kobi.de</b><br/>Web: <b>www.kobi.de</b></p>                                      | <p><b>03.-04.11.2006</b><br/>Dortmund</p> <p>€ 91,- (84,-)</p>                                                                                                                                                                                              |
| <p><b>EXPERIMENTELLE HYPNOSE</b></p>                                                                                        | <p><b>RICHARD BANDLER</b></p>                                                                                                                                                         | <p><b>NLP INSTITUT ZÜRICH</b><br/>Lättenstraße 18<br/>CH-8914 Aeuget am Albis<br/>Tel.: <b>0041-1-761 08 38</b><br/>Fax: <b>0041-1-761 08 09</b><br/>eMail: <b>ronnie@nlp-institut.ch</b><br/>Web: <b>www.nlp-institut.ch</b></p>                       | <p><b>02.-05.11.2006</b> und<br/><b>10.-13.05.2007</b><br/>in Zürich (CH)</p> <p>CHF 4.800,-<br/>€ 3.200,-</p>                                                                                                                                              |
| <p><b>Energy Psychology®/EFT „Klopfakupressur und viel mehr“</b><br/><br/>schnell, sanft und dauerhaft</p>                  | <p><b>Astrid Vlamynck</b><br/>Ärztin<br/>Psychoanalyse<br/>EMDR<br/>Hypnotherapie<br/>Bonding<br/>DVNLP-Lehrtrainerin<br/>Level II Trainerin –<br/>Energy Psychology®</p>             | <p><b>Astrid Vlamynck</b><br/>Grolmanstr. 51<br/>10623 Berlin-Charlottenburg<br/>Tel.: <b>030-881 52 51</b><br/>eMail: <b>info@astrid-vlamynck.de</b><br/>Web: <b>www.astrid-vlamynck.de</b></p>                                                        | <p>in Berlin:<br/><b>16./17.09.2006</b> (Grundkurs)<br/><b>04./05.11.2006</b> (Level I)<br/><b>02./03.12.2006</b> (Level II)</p> <p><b>04.09.2006, 20 Uhr</b><br/>Informationsabend in Berlin</p> <p>in Freiburg:<br/><b>21./22.10.2006</b> (Grundkurs)</p> |



## Einfach sein!

„Wenn ich wirklich authentisch etwas zu meiner Person sagen kann, dann fällt mir als erstes ein: bewegt.“ Und nicht nur sie selbst, auch ihre Biographie zeugt von einer großen Beweglichkeit: Heidrun Knigge, mittlerweile 73 Jahre alt, ist Schauspielerin, Kommunikationstrainerin, lehrt Yoga und Meditation, hat Geschichte, Psychologie, Philosophie und Soziologie studiert und zahllose Fort- und Weiterbildungen gemacht. Und hat keinesfalls vor, mit alledem aufzuhören. Ein Interview.



## Der Computer bittet zum Gespräch

Stellen Sie sich vor, Sie sind zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen, und statt von einem Personalchef befragt zu werden, setzt man Sie an einen Computer, der virtuell freundlich mit Ihnen spricht und Sie auffordert, mit ihm eine psychologische Analyse zu machen ... Sie denken, Sie sind in einem Science Fiction-Film? Mitnichten – so etwas ist heute schon in vielen namhaften Unternehmen Realität. Aber was kann ein Computerprogramm zur Bewerberauswahl und Personalentwicklung wirklich leisten?



## Graves-Level in der Mediation

Die Welt erstrahlt in bunten Farben – mit dem Modell von Clare Graves, das die menschliche Entwicklung als eine Aufeinanderfolge von acht Stufen mit unterschiedlichen Farben und Namen darstellt. Die Anwendung dieses Modells auf die unterschiedlichen Konfliktlösungsansätze von Recht und Mediation eröffnet neue Perspektiven und Lösungsmöglichkeiten.

## AKTUELL

Seminarkalender • neue Bücher • Trainerportraits

Anzeigenschluss für Heft 5 ist der 22. September 2006  
Heft 5 erscheint am 30. Oktober 2006

## Impressum

### Chefredaktion und Büro:

Susann Pásztor (V.i.S.d.P.)  
Wundtstr. 26 • D-14059 Berlin  
Tel: 030 – 32 60 54 98 • Fax: – 30 10 95 45  
eMail: [pasztor@junfermann.de](mailto:pasztor@junfermann.de)

### Abonnements & Anzeigen:

Simone Scheinert  
Projektleitung, Seminarkalender • Tel: 0 52 51 – 13 44 23  
Stefanie Empting  
Trainerportraits, Anzeigen • Tel: 0 52 51 – 13 44 16  
Monika Winnik  
Abo-Betreuung • Tel: 0 52 51 – 13 44 14

### Junfermann Verlag

Postfach 1840 • D-33048 Paderborn  
Tel: 0 52 51 – 13 44 -0 • Fax: 0 52 51 – 13 44 44  
eMail: [infoteam@junfermann.de](mailto:infoteam@junfermann.de) • [www.ks-magazin.de](http://www.ks-magazin.de)

### Herausgeber und Verlag:

Junfermannsche Verlagsbuchhandlung GmbH & Co. KG  
Postfach 1840 • D-33048 Paderborn  
Imadstr. 40 • D-33102 Paderborn  
[www.junfermann.de](http://www.junfermann.de)

### Herausgeber-Beirat:

Dr. Winfried Bachmann, Unterneukirchen  
Klaus Marwitz, Bonn  
Beirat:  
Lutz Berger, Heidelberg  
Bernd Isert, Berlin  
Dr. Alexa Mohl, Hannover  
Prof. Dr. Barbara Schott, Nürnberg  
Thies Stahl, Quickborn

### Layout & Satz:

Junfermann Druck & Service GmbH & Co. KG, Paderborn  
Druck:  
Zimmer Print+Medien Service GmbH, Büren-Wewelsburg

© Junfermannsche Verlagsbuchhandlung GmbH & Co. KG  
Paderborn 2006. 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

(bisher: MultiMind – Magazin für professionelle Kommunikation)  
15. Jahrgang  
erscheint 6x jährlich, jeweils Ende der geraden Monate

Jahresabonnement € 39,- • Einzelheft € 7,50  
jeweils zuzügl. Versandkosten.  
Studentenabonnement  
(gegen Nachweis): € 39,- ohne Versandkosten.

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1. Januar 2003  
ISSN 1862-3131

### Dieser Ausgabe liegen folgende Beilagen bei:

- Vorschau Herbst 2006
- NLP Kongress Flyer
- NLP-Institut Zürich

# Systemische Aus - und Weiterbildungen

in den Bereichen Persönlichkeitsentwicklung  
Kommunikation Coaching und NLP



## wingwave® - Ausbildungen

Wache **REM-Phasen** in **Aktion** - Bewegende **Emotionen**

07.12.-10.12. München  
02.01.-05.01. Linz

**Humor schafft Verwirrung und die wiederum Klarheit**



Provokative Coaching Ausbildung - ProCo®

06.10.-08.10. Köln

 **FAIRITY** • Hamburg-Köln-München-Linz(A)\* • Info@ Fairity.de

**WWW.FAIRITY.de • 0180-313 013-34**

10 Jahre tba Studienakademie

Bamberg • Köln



Studienakademie

Coaching • Psychotherapie • Consulting  
Business • Management • Sozial-/Medizinwesen

**Speziell für angehende Führungskräfte und Entscheider in Anstellung oder Selbstständigkeit.  
Studieren Sie berufsbegleitend, auch ohne Abitur.**

- **Fachtrainer soziale Kompetenz tba**
- **Managementcoach / Businessconsulter tba**

*Lernen Sie sich und Ihr Unternehmen stilvoll zu repräsentieren, Ihre Abschlussquoten zu optimieren und Ihre Mitarbeiter elegant zu führen.*

**Studienstart: November 2006**

- **Wirtschaftsmediator tba**

*Lernen Sie Konflikte frühzeitig zu analysieren und interessengerecht, kostengünstig sowie zeitsparend zu bearbeiten und zu lösen.*

**Studienstart: Mai 2007**

Bewerben Sie sich jetzt.

[www.tba-akademie.de](http://www.tba-akademie.de)

Info-Hotline: 0951/50989-550

Informieren Sie sich auch über unseren

**Fundamentalstudiengang**

**Psychotherapie tba**



tba Studienakademie

Mußstraße 28 • 96047 Bamberg

Fon: 0951/50989-550 • Fax: 0951/50989-7550

[bewerberbetreuung@tba-akademie.de](mailto:bewerberbetreuung@tba-akademie.de)

[www.tba-akademie.de](http://www.tba-akademie.de)