

# Kommunikation

August 2007

Gewaltfreie Kommunikation • NLP • Business

## Seminar

Coaching • Mediation • Pädagogik • Gesundheit

## Wo ist Ihr Coach?



## Wachstumsmarkt Coaching



### Heilen mit Metaphern

„Die Kaktusblüte“  
von Alexa Mohl



### Extreme Pfade

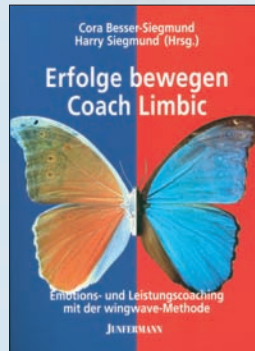
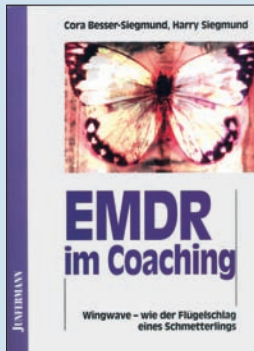
Die Wüste lehrt  
Leadership



### News

Forschung & Labor  
Markt &  
Management  
Verbände

**Supervisionstag**  
 am 3. November 2007  
 über das Thema  
**»Sicher auftreten mit  
 wingwave®-Coaching«**



## ERFOLGE BEWEGEN – DIE AUSBILDUNG



wingwave®-Coaching – für Spitzenleistung, zum schnellen Stressabbau und zur Kreativitätssteigerung!



Wache REM-Phasen, NLP und Kinesiologie werden zu

**wingwave®**

wingwave®-Coachs in Ihrer Nähe – alles über die Methode unter [www.wingwave.com](http://www.wingwave.com)

wingwave®-Trainings 2007 für Coachs, Trainer, Psychotherapeuten und Ärzte – Basisausbildung

**Berlin** [SKE, Heylstr. 24, D-10825 Berlin, Tel. +49 30 – 85 07 99 77, SKESchmidt@aol.com]  
**Termine:** 28.06.-01.07.2007 + 13.-16.09.2007  
**15.-18.11.2007**  
**Trainer:** Wolfgang R. Schmidt, Karin Schmidt

**Bad Staffelstein**  
 [Kommunikationstraining Simmerl GbR, Vandaliästr. 7, D-96215 Lichtenfels, Tel. +49 95 71 – 43 33, kommunikationstraining@simmerl.de]  
**Termine:** 17.-20.12.2007  
**Trainer:** Claudia Simmerl

**Düsseldorf** [Syntegron®, Sonderburgstr. 1a, D-40545 Düsseldorf, Tel. +49 21 15 – 56 02 33, Rrtual@aol.com]  
**Termine:** 04.-07.10.2007 + 13.-16.03.2008  
**02.-05.10.2008**  
**Trainer:** Robert Reschkowski

**Hamburg** [Besser-Siegmund-Institut, Mönckebergstr. 11, D-20095 Hamburg, Tel. +49 40 – 32 00 49 36, info@besser-siegmund.de]  
**Termine:** 21.-24.06.2007 + 11.-14.10.2007  
**06.-09.12.2007**  
**Supervisionstag:** 03.11.2007  
**Trainer:** Cora Besser-Siegmund, Harry Siegmund

**Saarbrücken** [PKS-Consulting, Julius-Kiefer-Str. 123, D-66119 Saarbrücken, Tel. +49 6 81 – 5 95 93 21, pink@pksc.de]  
**Termine:** 29.11.-02.12.2007  
**Trainer:** Udo Pink

**Trier** [rondo, Mechtelstr. 6, D-54293 Trier, Tel. +49 6 51 – 30 07 37, rondo.trier@t-online.de]  
**Termine:** 24.-27.10.2007  
**05.-08.03.2008 + 22.-25.10.2008**  
**Trainer:** Beate Schaeidt, Hans-Josef Schmitt

**Wien / Österreich**  
 [Psychologie4you, Siebenbürgenstr. 2-12/13/2, A-1220 Wien, Tel. +43 6 99 – 28 22 94 35, office@psychologie4you.at]  
**Termine:** 22.-25.11.2007  
**Trainerin:** Mag. Uli Pühr

**Bern / Schweiz**  
 [NLP-Akademie Schweiz, Buckstr. 13, CH-8422 Pfungen-Winterthur, Tel. +41 52 – 315 52 52, info@hlp.ch]  
**Termine:** 13.-16.09.2007  
**Trainer:** Arpito Storms

**Zürich / Schweiz**  
 [NLP-Akademie Schweiz]  
**Termine:** 29.05.-01.06.2008  
**Trainer:** Arpito Storms

Preis: 1.300,- € zzgl. MwSt •

Im Preis sind bereits die Teilnahme am wingwave®-Service für das laufende Kalenderjahr sowie die ausführliche PowerPoint-Präsentation enthalten.

**Vertiefungsseminare für wingwave®-Coachs 2007** 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)



Regine Rachow  
Chefredakteurin

## *Lust und Gewissen*

Die Mahnung scheint aus der Urzeit kaufmännischen Handelns zu stammen: „Mein Sohn, sey mit Lust bey den Geschäften am Tage, aber mach nur solche, daß wir bey Nacht ruhig schlafen können.“ Thomas Manns „Buddenbrooks“ handelt vom wachsenden Unvermögen nachgeborener Kaufmanns-Generationen, nach jener Maxime zu leben, mit der ein Vorfahre das Geschäft, einen Getreidehandel, einst begründet hatte. Die Konsequenz? Der Untergang.

Heute pflastern andere Leitsprüche unsere steinigen Wege zum Erfolg. Die Großen schlucken die Kleinen, heißt es. Oder: Die Schnellen fressen die Langsamen. Und am Ende steht noch stets ein kleiner Untergang. Wo bleibt der Mensch? „Betriebswirtschaftler gucken nicht darauf, welche Menschen in den Betrieben arbeiten, sonst könnten sie ihre Entscheidungen nicht treffen“, lautet in diesem Heft ein Befund. Was hindert sie? Der starre Blick auf Aktienmärkte. Die Fesseln des globalen Marktes. „Manager müssen ständig Absprachen treffen und bleiben trotzdem manchmal völlig ohnmächtig.“ Um die gestressten Seelen müht sich ein Heer von Coaches. Ihnen geht es, soweit sie sich in diesem Heft zu Wort melden, um mehr als nur um den Anspruch, Führungskräften ein gutes Gewissen für den ruhigen Nachtschlaf zu verschaffen. Dennoch empfehle ich Managern als Einschlaf-Lektüre noch immer „Buddenbrooks“. Thomas Mann wusste genau, wie sehr die mentale Verfassung von Menschen den Fortgang ihrer Geschäfte am Tage beeinflusst.

Was gibt es noch? Ach ja: Einen neuen Namen auf Seite 3. Von nun an werde ich Sie als Leserinnen und Leser willkommen heißen zur neuen Ausgabe von K&S. Keine Sorge, die Zeitschrift wird Bewährtes weiterführen. Sie wird weiterhin eine Plattform bieten für den Austausch innerhalb der „Community“ von Trainern, Coaches, Therapeuten. Mein Auftrag ist es darüber hinaus, auch das weniger eingeweihte Publikum zu erreichen, jene zum Beispiel, die sich für psychologische Aspekte des Alltags, der Gesellschaft interessieren, aber bisher noch nichts oder nur vage von Neurolinguistischem Programmieren oder von Gewaltfreier Kommunikation vernommen haben. Ich lade Sie ein, darüber nachzudenken, was aus Ihrem Tätigkeitsfeld sich diesem Teil der Öffentlichkeit darzubieten lohnte.

Und: Viel Spaß beim Lesen!

*Regine Rachow*



13



16



24

**Gegen Wildwuchs**  
Plädoyer für Evidence-Based-Coaching

**Mensch und System**  
Verantwortung durch Komplementär-Coaching

**Innere Haltung**  
Was einen guten Coach ausmacht

## TITEL: Wachstumsmarkt Coaching

### 6 Vom Makel zum Statussymbol

Coaching boomt und erreicht den Mittelstand. Als Branche stellt sich der Bereich noch recht unübersichtlich dar, seine Akteure beginnen aber, sich zu formieren. Eine Bestandsaufnahme von *Regine Rachow*

### 7 Wen hätten Sie gern gecoacht?

Und von welcher/m Kollegin/Kollegen würden Sie sich coachen lassen? Fragen an sieben Coaches und deren Antworten.

### 13 Zwischen Pille und Placebo

Alles ist Coaching, jeder ein Coach. Dieser Wildwuchs ist für die weitere Entwicklung der Branche nicht förderlich. Das Konzept des Evidence-Based-Coaching. Von *Hansjörg Künzli*

### 16 Coaching muss aus der Deckung kommen

„Komplementär-Coaching“ heißt das neue Buch von Heidrun Strikker. Die Autorin führt darin zwei bisher getrennte Sichten zusammen. Ein Interview von *Birgitta M. Schulte*

### 19 Der Manager als Sündenbock

Die Frage lautet: Soll man auch „Heuschrecken“ coachen? Hier eine Antwort. Von *Christopher Rauen*

### 22 Das Quäntchen zum Sieg

Coaching im Sport. Günter Klein schrieb am WM-„Wintermärchen“ der deutschen Handballer mit. Bernhard Wagner coacht sowohl Spitzenmanager als auch Spitzensportler. Von *Regine Rachow*

### 24 Ich fühle, also bin ich

Sascha Neumann ist der jüngste Lehrcoach, DVNLP. Ein Portrait von *Regine Rachow*

### 30 Nicht nur im stillen Kämmerlein

Plädoyer für die Möglichkeit des Fernstudiums in der Coaching-Ausbildung. Von *Dr. Björn Migge*

### 32 Zukunftsplanung rückwärts

Coaching mit NLP. Ekkehart Padberg, Sprecher der NLP-Fachgruppe Business beim DVNLP, im Interview.



37

**Grenzen erfahren**  
Extremsport und Leadership



47

**Zufall und Psyche**  
Die Angst des Gefaulten  
vor dem Elfmeter

**Themen**

**34 NLP im Alltag:**  
**Die Kaktusblüte**  
Die Geschichte einer Metapher von  
Alexa Mohl

**37 Business:**  
**Von der Wüste lernen**  
Interview mit Bruno Baumann.  
Von *Alexandra Hildebrandt*

**40 Kommunikation:**  
**Polonaise mit dem Kommissar**  
Deeskalation am Rande des G8-Gipfels

**42 Vorgestellt:**  
**Ein Pionier des Coaching**  
Werner Herren – ein Pionier des  
Coaching: 25 Jahre Kurszentrum Aarau

**44 News:**  
**Forschung & Labor**  
**Markt & Management**  
**Verbände:** Mit einem Bericht  
über Future Tools II u.a.

**Rubriken**

- 3 Editorial
- 36 Homo communicans
- 54 Bücher
- 74 Vorschau
- 74 Impressum

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

- S58 Trainer-Portraits
- S62 Seminarkalender
- S70 Visitenkarten

**METAFORUM international**  
Akademie für Kompetenzentwicklung

**15. WORLDCAMPUS 2008**  
**State of Rio / Brasilien**

**11.Feb. – 01.März**

**interkulturell  
global  
mehrsprachig**

**Ausbildungen und Seminare**

- Integratives Coaching  
Block A: Neuro-Linguistisches Coaching  
Block B: Systemisches Coaching
- NLP-Practitioner  
Block A: Business und Kommunikation  
Block B: Gesundheit und Persönlichkeit
- NLP-Master  
Block A: Gesundheit und Persönlichkeit  
Block B: Business und Kommunikation
- NLP-Trainer  
Block A: Präsentationsfähigkeiten  
Block B: Gruppenleitung und Vermittlung
- Integrative Aufstellungen  
Block A: Familien, Pers. Entwicklung  
Block B: Organisationen und Beruf
- Body Talk System Modul 1 und 2 (11.–16.2.)
- Body Talk System Modul 3 bis 6 (18.–23.2.)
- Hypnotherapie (M.Erickson) (20.2.–01.3.)

Die Blöcke A und B ergänzen sich zu einem dreiwöchigen Gesamtprogramm und sind auch getrennt buchbar.

**Internationales Trainerteam:**

D: Bernd Isert, Sabine Klenke, Anhard v. Lachner,  
USA: Tom Best, Arline Davis, Janet Galipo,  
BR: Jairo Mancilha, IT: Consuelo Casula



**NLPe-PRACTITIONER AUSBILDUNG**

Neuro-Linguistische Prozessentwicklung.  
Ein reformierter Ansatz, der das klassische  
NLP von Limitationen befreit und es mit  
anderen Modellen verbindet. Vermittelt  
von Bernd Isert und Achim Stark.

- München, 5 Module ab 06.-09.10.2007
- Berlin, 6 Module ab 08.-10.10.2007

**INTEGRATIVE COACHING AUSBILDUNG**

Das Beste aus NLPe, Aufstellungsarbeit,  
lösungsfokussierter Kommunikation und  
Systemdialog. Mit Bernd Isert und Partnern.

- Berlin, 5 Module ab 11.10. – 14.10.2007
- Köln, 5 Module ab 22.10. – 25.10.2007
- München, 5 Module ab 08.11. – 11.11.2007
- Nürnberg, 5 Module ab 10.04. – 13.04.2008

**INFOS & ANMELDUNG**

fon: 030-94 41 49 00 • fax: 030-94 41 49 01  
e-Mail: [info@metaforum.com](mailto:info@metaforum.com)

**www.metaforum.com**

# Vom Makel zum Statussymbol

Von Regine Rachow



Wachstumsmarkt Coaching: Früher schickte der Vorstand einen Manager persönlicher Defizite wegen zum Coach, heute geht es zunehmend um die mentalen Ressourcen einer Führungskraft. Coaching boomt und erreicht den Mittelstand. Als „Branche“ bietet sich der Bereich noch recht unübersichtlich dar, seine Akteure beginnen aber, sich zu formieren. Eine Bestandsaufnahme.

Ernie im Büro flippt immer aus. Zum Beispiel Ernie – vor Wut darüber, dass seine Kollegen klammheimlich Andenken an seine selige Mutter entsorgt haben. Und noch ehe Bürochef Stromberg mit seinem entnervten „Kiiindeer! Ganz kurz maaaal ...“ zu den üblichen Verbalattacken gegen seine Untergebenen anhebt, hat Ernie den Inhalt des Büromülleimers auf den Boden verteilt.

Ernie ist ein schwieriger Fall, aber Stromberg, Held der gleichnamigen Abendserie im privaten TV, ist das wahre Ekelpaket vom Dienst in der Capitol Versicherungs AG, Abteilung Schadensregulierung. Ein unangenehmer Typ der Sorte nach oben buckeln, nach unten treten: arrogant, hinterhältig, politisch völlig unkorrekt. „Büro ist wie Krieg“, lautet einer seiner Sprüche, und wenn er sich einer Kollegin oder einem Kollegen nähert, ist Gefahr in Verzug. Niemand würde sich den zum Chef – oder dessen ewigen Stellvertreter – wünschen, und wenn das TV-Publikum ihn so sehr liebt, wie es den Anschein hat, dann wohl vor allem deshalb, weil diese Serie von der ausgleichenden Ungerechtigkeit lebt: Stromberg fällt die eigene geballte Inkompetenz meist zentnerschwer selbst auf die Füße.

Während im Frühjahr die dritte Staffel der Serie lief, hat sich nun eine durchaus berufene Person für Büroschreck Strom-

berg verwendet. „Ich glaube, ich würde ihm ein paar Coachingstunden verordnen“, sagt Managerin Martina Sandrock in einem Interview, in dem sie gemeinsam mit Stromberg-Darsteller Christoph Maria Herbst dem evangelischen Magazin „chrison“ die Tücken des Bürolebens im Allgemeinen und Besonderen erklärt. Martina Sandrock muss es wissen. Sie leitet das Deutschlandgeschäft des us-amerikanischen Sara-Lee-Konzerns, der Markenprodukte aus dem Kosmetik- und Genussmittelbereich vertreibt. Mit 160 Mitarbeitern und 300 Millionen Euro Umsatz. Im vergangenen Jahr wurde sie mit dem „Mestemacher Preis – Managerin des Jahres“ für weibliche Leitbilder in der Wirtschaft geehrt.

Mit ihrem Coachingvorschlag für Stromberg liegt die Managerin voll im Trend. Einer Studie von Artop, einem An-Institut der Humboldt-Universität zu Berlin, zufolge nutzt mehr als die Hälfte deutscher Großunternehmen regelmäßig Coaching als Instrument für die Entwicklung des Führungspersonals. Für die Studie wurden 100 Unternehmen befragt, die Mehrzahl von ihnen DAX-notiert beziehungsweise mit mehr als 10.000 Mitarbeitern (siehe auch: [www.berliner-coachingtag.de](http://www.berliner-coachingtag.de), Archiv 2006).

Vor zwei Jahrzehnten hielt das Coaching Einzug ins deutsche Topmanagement. Spitzenkräften sollte auf diese Weise in der

dünnen Luft der Vorstandsetagen ein Feedback ihres Verhaltens ermöglicht und ein Zugang zum Management der Emotionen eröffnet werden. Mitte der neunziger Jahre begannen große Konzerne Coaching-Pools zusammenzustellen. Der VW-Konzern gehörte zu den ersten. „Soziale Kompetenz ist zunehmend gefragt“, sagt Cora Besser-Siegmund in Hamburg. Sie zählt gemeinsam mit ihrem Ehemann, Harry Siegmund, von Anfang an zum Coaching-Pool bei VW. Den „High-Potentials“ im Coaching-Prozess geht es vor allem darum, ihren persönlichen Auftritt zu optimieren, so authentisch und überzeugend wie möglich zu sein – gleichviel ob

COACHES GEBEN AUSKUNFT

**Cora Besser-Siegmund, Hamburg:  
Buchempfehlung? „Coach Dich!“**

*Frage: Welche Persönlichkeit hätten Sie gern gecoacht? Und warum?*

C. B.-S.: Ségolène Royal. Trotz Schönheit, Mutter- und Verheiratet-Sein ernst genommen zu werden, ist ihr sicherlich gelungen. Vielleicht hätte ihr dies durch ein gezieltes Coaching im Umgang mit Skeptikern und Neidern noch besser gelingen können. Auf jeden Fall würde ich sie gern einmal kennen lernen.



*Was war das Standardwerk in Ihrer Ausbildung zum Coach?*

Ende der 80er Jahre gab es noch nicht so vielfältige Literatur zum Thema Coaching. Ich habe mich an die NLP-Literatur gehalten, Lieblingswerk war der Klassiker „Veränderung des subjektiven Erlebens“ von Bandler. Weiterhin waren Carl Rogers zum Thema „klientenzentrierte Gesprächsführung“ und Rupert Lay zum Thema „Philosophie für Manager“ wichtig.

*Welches Standardwerk empfehlen Sie heute Einsteigern?*

Es gibt viele gute Standardwerke. Spannend und effektiv für gekonntes Gedankenmanagement ist das Buch „Coach Dich!“ von Albert Ellis, dem Altmeister der Rational-Emotiven-Therapie.

*Wieviel NLP braucht gutes Coaching Ihrer Meinung nach?*

Mindestens Master-Niveau, um auch nonverbale Zugangshinweise und unbewusste Motive des Coachee sekunden-schnell erkennen und für seine Ziele positiv nutzen zu können.

*Welchem Verband, Netzwerk haben Sie sich angeschlossen?*

Der European Coaching Association.

*Was bringt Ihnen diese Mitgliedschaft?*

Gute Präsentation im Internet, zum Beispiel auch bezüglich der Ethik-Kriterien, sehr informative und gute Newsletter, Unterstützung bei Akquise, reger Austausch beim „Xing“.

*Von welcher Kollegin, welchem Kollegen würden Sie sich selbst gern coachen lassen?*

Von Barbara Schott, Thies Stahl, Katja Dyckhoff.

vor Gesellschaftern, Aufsichtsrat oder künftigen Kunden. Mit dem Zusammenbruch der New Economy und dem wirtschaftlich wie sozial immer schärfer wehenden Wind treten nun auch Konflikte und der Umgang mit Menschen in Umbruchsituationen in den Mittelpunkt von Coaching.

Wer sich den wachsenden Coaching-Markt heute genauer betrachten will und etwa Zahlen zu Potenzial, Umsätzen und Anbietern sucht, wird enttäuscht. Christopher Rauen in Goldenstedt, Niedersachsen, wirft seit einiger Zeit einen genauen Blick auf die Branche und schiebt das Manko an nachprüfbareren Fakten auf die fehlende Transparenz ihrer Akteure. Mehr als 20 Verbände und Gesellschaften sprechen inzwischen für unterschiedliche Coaching-Anbieter: Interessenverbände, Berufsverbände, Gesellschaften für Anwender bestimmter Methoden, Marketingverbände. Der älteste Verband unter ihnen ist die European Coaching Association, ECA, 1994 gegründet. Rauen selbst hat einen eigenen Verband ins Leben gerufen. Sie alle entwickeln und verwalten unterschiedliche Ausbildungscurricula, Zertifikate, Qualitätsstandards – was ihren Groß-Kunden und auch einzelnen Klienten die Orientierung erschwert.

Die Akteure folgen zuweilen recht unterschiedlichen Begriffen, was Coaching sei. Auf den kleinsten Nenner gebracht, gilt es für einen Coach, Menschen in Veränderungsprozessen zu begleiten, sie durch Reflexion und Selbstreflexion zu befähigen, ihre persönlichen Ressourcen zu erkennen, zu stärken und diese Ressourcen so einzusetzen, dass sie ihre Ziele erreichen. Doch sobald es konkreter wird, scheiden sich die Geister. Zum Beispiel an der Frage, ob nur Einzelne oder auch Gruppen gecoacht werden können. Oder: ob Coaching nun Beratung sei oder nicht. Zwei Handbücher, die sich am deutschsprachigen Markt um Übersicht und Klarheit im Bereich Coaching<sup>1,2</sup> mühen, verwenden die Begriffe Coaching und Beratung synonym.

Martina Schmidt-Tanger in Bochum und Thies Stahl in Quickborn hingegen trennen in ihrer Methodensammlung „Change Talk“<sup>3</sup> Coaching klar von Beratung, die sie „Consulting“ nennen. Der Berater, schreiben sie, fungiert „als externer Ideengeber mit einer erwünschten eigenen Meinung zur Sache“. Ihr Coaching-Begriff hingegen geht davon aus, „dass jeder Mensch alle Ressourcen hat, um seine Verhaltensprobleme zu lösen“. Das ist ein Ansatz, mit dem selbst bei Bürokel Bernd Stromberg noch nicht Hopfen und Malz verloren wären. Schmidt-Tanger und Stahl: „Der Klient erfährt sich selbst als Quelle seiner Veränderungswünsche, -möglichkeiten und -handlungen.“ Sie drücken damit eine der Grundannahmen zumindest all jener Coaches aus, die in ihrer Arbeit auch das Neurolinguistische Programmieren, NLP, nutzen.

Bei aller begrifflichen Uneinigkeit bedient Coaching inzwischen einen Riesen-Markt. Nach Schätzung von Christopher

COACHES GEBEN AUSKUNFT

**Christopher Rauen, Goldenstedt:  
Haltung des Coachs ist entscheidend**



*Welche Persönlichkeit hätten Sie gern ge-coacht? Und warum?*

C. R.: Es gibt keinen „Wunschmenschen“, mit dem ich gerne arbeiten würde. Die Zielgruppe, mit der ich gerne arbeite, sind Unternehmer aus dem Mittelstand. Wenn ein Coaching hier erfolgreich verläuft, verändert dies oft nicht nur den Unternehmer, sondern auch das Unternehmen. Eine solche mehrdimensionale Entwicklung halte ich für sinnvoll.

*Was war das Standardwerk in Ihrer Ausbildung zum Coach?*

Es sind zwei Bücher: Looss, Wolfgang (1991), Coaching für Manager – Problembewältigung unter vier Augen, Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie. Das Buch ist inzwischen neu aufgelegt und heißt nun: Looss, Wolfgang (2006), Unter vier Augen: Coaching für Manager, Bergisch Gladbach: EHP. Und: Schreyögg, Astrid (1995), Coaching – Eine Einführung für Praxis und Ausbildung, Frankfurt/M.: Campus.

*Welches Standardwerk empfehlen Sie heute Einsteigern?*

Neben den zuvor genannten Büchern empfehle ich: Backhausen, Wilhelm & Thommen, Jean-Paul (2006), Coaching – Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwick-

lung, (3. Aufl.) Wiesbaden: Gabler. Das Buch bietet eine hervorragende Einführung in das systemische Coaching, es ist anspruchsvoll und bleibt dabei verständlich, ohne trivial zu werden.

*Wieviel NLP braucht gutes Coaching Ihrer Meinung nach?*

Ein gutes Coaching ist mehr von der Haltung des Coachs als von einer methodischen Richtung abhängig.

*Welchem Verband, Netzwerk haben Sie sich angeschlossen?*

Dem Deutschen Bundesverband Coaching e.V., DBVC.

*Was bringt Ihnen diese Mitgliedschaft?*

Einen Austausch mit erfahrenen Coaching-Experten aus Praxis, Ausbildung, Wissenschaft und Unternehmen auf einem professionellen Niveau. Seiner führenden Rolle gemäß setzt sich der DBVC für Seriosität, Qualitätsstandards und Professionalität im Coaching-Bereich ein – dies halte ich für die Entwicklung der Branche für unabdingbar.

*Von welcher Kollegin, welchem Kollegen würden Sie sich selbst gern coachen lassen?*

Hier fallen mir spontan drei Namen ein: Dr. Astrid Schreyögg, Berlin, deren Erfahrung ich sehr schätzen gelernt habe. Eberhard Hauser, Augsburg, weil er im besten Sinne ein toller Kollege ist. Klaus Eidenschink, München, weil er ein richtig guter Querdenker ist.

Rauen betätigen sich in Deutschland 3500 bis 4000 Coaches. Wenn jeder von ihnen durchschnittlich zehn Kunden im Jahr für jeweils 5000 Euro betreut, was durchaus realistisch ist, käme die Branche auf einen Umsatz von 1,75 Milliarden Euro. Es handelt sich um einen Wachstumsmarkt. Praktisch alle größeren DAX-Unternehmen hätten Erfahrungen mit Coaching gesammelt und setzen es nun mehr oder minder systematisch ein. „Das heißt nicht, dass Coaching sein Maximum erreicht hätte, im Gegenteil“, sagt Rauen und verweist auf den Mittelstand. Weit mehr als 90 Prozent der umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen in Deutschland zählen dazu. Was für ein Potenzial!

Noch werde der Mittelstand von vielen Weiterbildungs- und Beratungsanbietern vernachlässigt. Bisher hätten sich „nur wenige clevere Brancheninsider“ auf den metallverarbeitenden Betrieb im Nachbarort spezialisiert. Sie genossen in bestimmten Bereichen der mittelständischen Wirtschaft einen sehr guten Ruf. Rauen: „Es kann davon ausgegangen werden, dass der eigentliche Coaching-Boom erst noch bevorsteht, wenn der Mittelstand zunehmend Coaching in Anspruch nehmen sollte.“

Dr. Nico Aprile aus Hamburg repräsentiert diesen Mittelstand auf klassische Weise: Er ist Geschäftsführer und Mitinhaber der Firma D'accord, einem Hamburger Softwarehaus für den Hörfunk- und TV-Bereich. „Der Markt ist rau,

der Unternehmer Einzelkämpfer, der sich hundertprozentig auf seine Mitarbeiter verlassen muss“, sagt Aprile. 30 Frauen und Männer beschäftigt er. „Ein einziger Durchhänger eines jeden von uns kann den Jahresumsatz in Größenordnungen von Millionen schmälern.“ Etwa wenn das Angebot für einen Großkunden nicht gut vorbereitet oder nicht rechtzeitig fertig ist. Das erzeugt Druck, stellt Anforderungen an Teamprozesse.

Wie kam Nico Aprile zum Coaching? Auslöser war ein Artikel, den er auf einer seiner vielen Reisen in einem Bahn-Magazin las. Die Autoren zitierten u.a. einen Unternehmer zu seinem persönlichen Zugewinn durch die psychologische Arbeit im Coaching, vor allem durch die Arbeit an den so genannten Softskills. „Sich so offen darüber zu äußern, ist in Managerkreisen nicht sonderlich verbreitet“, meint Aprile. Es hat ihn überzeugt. „Jeder Mensch, auch der Manager, hat Schwachstellen, kennt Situationen, in denen er sich nicht wohl fühlt, die er zu vermeiden versucht.“ Coaching, sagt er, helfe unter anderem, offensiv damit umzugehen.

Seit einigen Monaten arbeitet Dr. Aprile mit der Coaching-Expertin Elvira Friedrich in Hamburg zusammen. Friedrich arbeitet das vierte Jahr als Coach und Trainerin, vor allem im Bereich der sozialen Führungskompetenzen. Anfangs überwog schon noch das Training, sagt sie, also Seminare zur Theorie, verbunden mit praktischen Teilen, etwa Gruppenar-



COACHES GEBEN AUSKUNFT

**Elvira Friedrich, Hamburg:  
Hilfe bei Ziel- und Wertekonflikten**



*Frage: Welche Persönlichkeit hätten Sie gern gecoacht? Und warum?*

E. F.: Peter Löscher. Herr Löscher muss in seiner neuen Aufgabe als Vorstandsvorsitzender von Siemens den Anforderungen und Erwartungen von unterschiedlichen Interessensgruppen gerecht werden, die ihn vermutlich in viele Ziel- und Wertekonflikte bringen. Aufgrund der Korruptionsvorwürfe an die Führungsspitze von Siemens steht das Unternehmen zurzeit insbesondere im Hinblick auf Ethik und Werte im öffentlichen Fokus. Ich denke, seine Herausforderung wird daher sein, die Strategie seines Vorgängers, die sich bereits als erfolgreich erwiesen hat, mit ethisch korrekten Mitteln zu übertreffen und das angeschlagene Image des Unternehmens zu verändern. Dabei wird werteorientiertes Entscheidungsmanagement für ihn ein wichtiges Thema sein. Und dieses gehört u.a. zu den Schwerpunkten in meiner Arbeit.

*Was war das Standardwerk in Ihrer Ausbildung zum Coach?*

„Die Magie der Sprache“ von Robert Dilts

*Welches Standardwerk empfehlen Sie heute Einsteigern?*

„Beratung ohne Ratschlag – Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen“ von Sonja Radatz.

*Wieviel NLP braucht gutes Coaching Ihrer Meinung nach?*

Grundsätzlich halte ich es für wichtig, mit unterschiedlichen Coaching-Methoden zu arbeiten. NLP bietet eine große Flexibilität, die Denk- und Verhaltensweisen der Menschen zu betrachten, ohne sie in starre Modelle zu pressen, und damit auch die Möglichkeit, sehr individuell auf Menschen einzugehen. Daher halte ich NLP für eine sehr wertvolle Methode als Ergänzung für Coachingprozesse.

*Welchem Verband, Netzwerk haben Sie sich angeschlossen?*

Dem DVNLP.

*Was bringt Ihnen diese Mitgliedschaft?*

Sie bietet mir die Möglichkeit, mich über die neuen Entwicklungen von NLP in unterschiedlichen Bereichen zu informieren und Kontakte zu Kolleginnen und Kollegen zu knüpfen.

*Von welcher Kollegin, welchem Kollegen würden Sie sich selbst gern coachen lassen? Von Robert Dilts.*

beit oder Rollenspielen. Dieser oder jener Großkunde begann dann, in Fragen der Personalentwicklung Elvira Friedrich auch als Coach einzubeziehen. „Und wenn man dort Erfolg hat, spricht sich das in den üblichen Netzwerken herum, etwa im Marketingklub, bei mittelständischen Vereinigungen“, lautet ihre Erfahrung. Inzwischen beansprucht das Coaching 40 Prozent ihres Arbeitspensums. Aprile überzeugt an der Arbeit von Elvira Friedrich vor allem der Aspekt der „Hilfe zur

Selbsthilfe“. Man erkenne bestimmte eigene Ressourcen und lerne recht rasch, sie in konkreten Situationen einzusetzen, sagt er. Das ist eine neue Welt für jemanden, der bisher nur Unternehmensberater erlebte. Aprile: „Der Berater kommt, schlägt ganz große Sachen vor und übernimmt niemals Verantwortung.“ Dr. Nico Aprile möchte die Möglichkeit des Coachings künftig auch seinem Leitungs-Team und den Mitarbeitern bieten. Das Geld sei so besser angelegt als etwa in Weiterbildung. Wie oft geschehe es, dass Mitarbeiter nach ein, zwei Wochen mit ein paar neuen Schlagworten wiederkämen. Und einem Zertifikat. „Das war’s dann aber auch. Und wenn der Mitarbeiter das nächste Mal einem Kunden sein Konzept präsentiert, ist er, wie immer, dermaßen aufgeregt, dass er einfach nicht überzeugend wirkt.“

Früher kam es fast dem Eingeständnis des Scheiterns gleich, wenn jemand von sich mitteilte, er mache ein Coaching. Wer heute zum Coach geschickt wird, muss nicht mehr fürchten, mit dem Stigma eines Bernd Stromberg versehen zu werden: fachlich womöglich hochpotent, aber menschlich und emotional irgendwie unterbelichtet. Coaching ist durchaus auf dem Wege, sich zu einer Art Statussymbol zu entwickeln, beobachtet Elvira Friedrich. „Dann heißt es schon einmal: Wow, der muss ja toll sein, dass die Firma so viel in den investiert.“

Inzwischen spricht manch ein Klient auch öffentlich, außerhalb von Kamingesprächen im Unternehmerkreis, über seine Erfahrungen. Im World Wide Web zum Beispiel auf der Homepage von Bernhard Wagner, Business- und Sport-

COACHES GEBEN AUSKUNFT

**Bernhard Wagner, Berlin:  
Standardwerk? Zauberlehrling**



*Welche Persönlichkeit hätten Sie gern gecoacht? Und warum?*

B. W.: Den Trainer von Rapid Wien! Weil es mein Herzensverein ist und ich somit am Erfolg der Mannschaft beteiligt bin.

*Was war das Standardwerk in Ihrer Ausbildung zum Coach?*  
Alexa Mohl „Der Zauberlehrling“.

*Welches Standardwerk empfehlen Sie heute Einsteigern?*  
Gespräche mit Gott, Band 1 von Neale Donald Walsch & Susanne Kahn-Ackermann.

*Wieviel NLP braucht gutes Coaching Ihrer Meinung nach?*  
Keines.

*Welchem Verband, Netzwerk haben Sie sich angeschlossen?*  
Keinem.

*Von welcher Kollegin, welchem Kollegen würden Sie sich selbst gern coachen lassen? Von Ralf Giesen.*

COACHES GEBEN AUSKUNFT

**Martina Schmidt-Tanger, Bochum:**  
**Möglichst viel am eigenen Leib erfahren**



*Welche Persönlichkeit hätten Sie gern gecoacht? Und warum?*

M. S.-T.: Ich coache Menschen gern, die wirklich etwas über sich erfahren wollen, ein Interesse an persönlicher (Weiter-)Entwicklung und einem spannenden „Innenleben“ haben. Coaching ist Begleitung auf Zeit, durch schwierige Zeiten, in veränderungsgünstigen und bewegten Zeiten. Wie Hans Magnus Enzensberger sagte: „Uneingeschränkte Aufmerksamkeit ist ein Luxusgut.“ Klienten sollen ja nicht den Coach mit ihrer Persönlichkeit unterhalten oder beeindrucken, sondern können im Coaching uneitle Unterstützung erfahren, um sich mit Themen auseinanderzusetzen, die jeden bewegen: Liebe, Angst, Erfolg, Leistung, Einsamkeit, Mitgefühl, Geld, Macht, Sinn etc. Da sind wir alle gleich.

*Was war das Standardwerk in Ihrer Ausbildung zum Coach?*

Keine Standardwerke, sondern Standarderfahrungen empfehle ich jedem Coach. Seminare im Bereich: Gesprächstherapie, Gestalt, Psychodrama, Körperorientierte Selbsterfahrung, Aufstellen, Feeling Therapie, NLP, Meditation, „Klopfen“, Hypnose, Gruppendynamische Selbsterfahrung ... und: alles/viel am eigenen Leib erleben wollen. Sich selbst erleben in begleiteten Selbsterfahrungskontexten ist durch nichts zu ersetzen. „Wer im Ozean getaucht ist, hat keine Angst vor Pfützen.“

*Welches Standardwerk empfehlen Sie heute Einsteigern?*

Auch hier: Coaching lernt man nicht durch lesen. Coaching ist Beziehungsarbeit, persönliche Reife. Man lernt von guten Therapeuten, interessanten Mitlernern, professionellen Lehrern und bei guten Ausbildern die unverzichtbaren, handwerklichen Techniken. Zwei, drei Coachingausbildungen sind durchaus

nicht zuviel. Zusätzlich kann man den Kopf mit Wissen füllen. Umfangreiches Literaturstudium macht klug, aber nur manchmal weise. Hier dennoch ein paar Empfehlungen: Grawe „Neuropsychotherapie“, Yalom „Der Panama-Hut“, Der Barfußdoktor „Handbuch für den gewitzten Stadtkrieger“, Stahl, Schmidt-Tanger „Change Talk“, Mulford „Vom Unfug des Lebens und Sterbens“, Lipton „Intelligente Zellen“, Livingston „Zu früh alt und zu spät weise“.

*Wieviel NLP braucht gutes Coaching Ihrer Meinung nach?*

NLP ist eine der brauchbarsten Methoden überhaupt und sollte zum Rüstzeug eines jeden Coachs gehören. Handwerkliche Präzision, das Wissen um die Steuerung der emotionalen Betriebstemperatur und natürlich eine ausgeprägte Wahrnehmungsfähigkeit sind ein großes Plus. Das NLP bietet neben einem humanistisch-philosophischen Rahmen Vorgehensweisen, die von den neuesten Ergebnissen aus der Hirnforschung gestützt werden.

*Welchem Verband, Netzwerk haben Sie sich angeschlossen?*

*Was bringt Ihnen diese Mitgliedschaft?*

Dem DVNLP: für mich eine geistige und emotionale Heimat. Der Professional Coaching Association (ProC): 2004 gegründet aus Idealismus dem Coaching gegenüber und um Orientierung und Standorte zu bieten. Der German Speakers Association (GSA): weil ich als professionelle Sprecherin/Vortragende Inspiration liebe und Kontakte mit Kollegen schätze.

*Von welcher Kollegin, welchem Kollegen würden Sie sich selbst gern coachen lassen?*

Zu tieferem persönlichen Wachstum und für den Blick über den Tellerrand suche ich mir immer unbekannte Menschen aus anderen Bereichen. Aber es gibt/gab viele liebe Kollegen deren „en passant Coachings“ sehr willkommen waren/sind. Gecoacht haben mich u.a. schon: Marita Bestvater, Jens Tomas, Ralf Giesen, Flaminia Fazi, Thies Stahl, Bernd Isert, Anita Heyer ... Danke. Gebe gern zurück.

coach in Berlin. Einen Manager deutschlandweiter Filialen von Bang & Olufsen beeindruckte zum Beispiel die „unkomplizierte Leichtigkeit“ des Coachings. Es habe ihn „nachhaltig verändert“: „Sowohl beruflich als auch privat hilft mir das Coaching täglich bei der Problembewältigung.“ Ein AWD-Direktor in Berlin erlebte es so: „Die Coachings ermöglichten in hohem Maße, die in zwischenmenschlichen, beruflichen und privaten Situationen verankerten Probleme ‚aus sich selbst heraus‘ zu lösen.“ Das Coaching habe „komplexe Situationen“ auf eine „ganz pragmatische Größe“ reduziert, „ganz nach dem Motto ‚reduce to the max““. Und ein Profi-Weitspringer, den Wagner nach einer langen Verletzungsmisere wieder „auf die Erfolgsspur zurückbrachte“, teilt mit: „Ich hatte keine wirkliche Vorstellung, wozu ich mental fähig bin. Erst seit ich im Coaching erkannt habe, dass ich mich mit mentalem Training bewusst steuern kann, nutze ich dieses Potenzial.“

Für Business-Menschen, die gewöhnlich in handfesten Kategorien des Marktes, wie Kosten, Umsatz, Gewinn, denken, wirken diese Mitteilungen merkwürdig schwebend. Ihnen liegt eine tiefe Einsicht in die Macht der Psyche zugrunde. Die Erkenntnis, dass die mentale Verfassung eines Menschen seinen Erfolg – in diesem Falle im Beruf – wesentlich beeinflusst. Das hat schon Thomas Buddenbrook, Konsul, Kaufmann und Vorstand des väterlichen Unternehmens in Lübeck, gegenüber seiner Schwester Tony eingestehen müssen, die ihn nach einer „sehr unvorteilhaften“ Partie Roggen trösten wollte: Er solle sich doch von einem schlechten Geschäft nicht die Stimmung verderben lassen, „morgen bringst du’s wieder ein“. Falsch, Tony, gab Buddenbrook zurück. „Meine Stimmung ist nicht unter Null, weil ich Misserfolg habe. Umgekehrt...“ Wenn die Stimmung schlecht ist, können auch die Geschäfte nicht gut laufen.

Gut Hundert Jahre nach der geschäftlichen Niederlage Thomas Buddenbrooks zeigen Neurobiologen und Hirnforscher in ihren wissenschaftlichen Arbeiten, dass das menschliche Gehirn selbst bei vernünftigen Entscheidungen und rationalem Handeln auf Emotionen zurückgreift. Auch auf Basis ihrer Erkenntnisse sind in den zurückliegenden drei, vier Jahren etliche Methoden entstanden, die im Coaching Anwendung finden, „und zwar rasch und sehr effektiv“, wie Cora Besser-Siegmund in Hamburg sagt. Mit wingwave hat sie selbst, gemeinsam mit Harry Siegmund, eine solche Methode entwickelt, die sogar öffentlich, sichtbar im Sport, spektakuläre Erfolge feiert. K&S hat das Thema Sportcoaching in diesem Heft auf Seite 22 aufbereitet.

Die Coaching-Branche ist in Bewegung geraten. Seit 2005 bemüht sich der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC), 2004 von Christopher Rauen gegründet, Vertreter der rund 20 Schwesternvereinigungen zu regelmäßigen „Spitzengesprächen“ an einen Tisch zu bekommen. Es geht um gemeinsame Standards in Ausbildung und Praxis, um Fragen der Qualitätssicherung. Einbezogen werden soll auch die Wissenschaft – mit Studien zu unterschiedlichen Aspekten des Coachings.

Manch einer Expertin, einem Experten ging unterdessen die Geduld verloren. Martina Schmidt-Tanger zum Beispiel gehen die Bestrebungen einer, wie sie sagt, „Akademisierung und Übertheoretisierung“ zu weit. Allein einen gemeinsamen Begriff des Coachings zu erarbeiten, sei ein äußerst zeitraubendes Unterfangen. „Bis ein Verband mit Tausenden von Mitgliedern eine Definition vom Roundtable bis zu seiner Satzung durchkriegt – das dauert Jahre“, sagt Schmidt-Tanger und verweist auf „schnell benötigte pragmatische, aber ethisch dennoch klare Handlungsanweisungen“ für den Bedarf im Business – „bevor dort alles und jedes Coaching heißt“.

Etwas optimistischer als ihre Kollegin Martina Schmidt-Tanger in Bochum sieht es Cora Besser-Siegmund in Hamburg. Natürlich berühren die Bemühungen um einheitlichen Sprachgebrauch und Qualitätsstandards einen sensiblen Bereich, in dem es nicht nur um die Deutungshoheit, sondern auch um Marktpositionen und Umsätze geht. Dennoch sei es ein Weg, der beschritten werden müsse. Besser-Siegmund: „Wir sehen am DVNLP, was eine Community gewinnt, wenn sie mit einer Stimme spricht.“ Vor zehn Jahren stand der Deutsche Verband für NLP etwa dort, wo sich heute die unterschiedlichen Coaching-Vereinigungen befinden. „Heute ist er mit gut 1300 Mitgliedern der größte Methodenverband im DVWO, dem Dachverband für Weiterbildung und Organisationsentwicklung.“

Der DVNLP, seit zwei Jahren mit einer neuen Satzung, baut derzeit eine Fachgruppe Coaching auf, sagt Vorstandsmitglied Ralf Giesen, Leiter des Instituts für Angewandte Posi-

tive Psychologie (IFAPP) in Berlin. Der DVNLP sorgte unter anderem dafür, dass eine Grundausbildung im Neuro-linguistischen Programmieren, dessen Methoden im Coaching weit verbreitet und auch anerkannt sind, nicht unter 18 Tagen zu haben ist. Das ist die längste Mindestausbildungszeit im deutschsprachigen Raum. Bis zum Zertifikat für den Lehrcoach oder Trainer – nach festgeschriebenen Curricula mit den Zwischenstationen „Practitioner“ und „Master“ – vergehen nach den Standards des NLP-Verbandes mindestens 30 Monate, nach oben unbegrenzt.

Derzeit entwickelt Ralf Giesen in den USA für Byron Katie und ihre Methode „The Work“ ein Zertifizierungsprogramm – „auch eine Art Qualitätssicherung“, wie er sagt. Katies Methode erlangte in Übersee grandiose Popularität. Sie soll Menschen aus schwierigen persönlichen Situatio-

#### COACHES GEBEN AUSKUNFT

**Ralf Giesen, Berlin:**  
**Gutes NLP ist gutes Coaching**



*Welche Persönlichkeit hätten Sie gern gecoachert? Und warum?*

R. G.: Den Dalai Lama und Byron Katie. Coaching erhöht „den Output“, „den Wirkungsgrad“. Die beiden sind diejenigen, deren Einfluss aus meiner Sicht nicht groß genug sein kann.

*Was war das Standardwerk in Ihrer Ausbildung zum Coach? Damals gab es kaum Literatur zum Thema.*

*Welches Standardwerk empfehlen Sie heute Einsteigern?*  
Zu allererst eine gute Ausbildung und dann dazu das passende und dazugehörige Skript.

*Wieviel NLP braucht gutes Coaching Ihrer Meinung nach?*  
„Gutes“ NLP = „gutes“ Coaching.

*Welchem Verband, Netzwerk haben Sie sich angeschlossen?*  
Ich bin Vorstand für Öffentlichkeitsarbeit im DVNLP e.V.

*Was bringt Ihnen diese Mitgliedschaft?*

Die Frage habe ich mir lange nicht mehr gestellt. Ich habe heute einfach Interesse, einen Beitrag zu leisten, NLP weiterzuentwickeln und „öffentlich“ zu vertreten. Ich finde, jeder hat das Recht, zu erfahren, dass es so etwas Tolles wie NLP gibt.

*Von welcher Kollegin, welchem Kollegen würden Sie sich selbst gern coachen lassen?*

Von meinem Freund und Kollegen Sascha Neumann, wir switchen manchmal mitten in einer Unterhaltung in den „Coaching-Modus“ – und wieder zurück. Mal ist Sascha mein Coach, mal bin ich seiner. Diese Zehn-Minuten-Coachings wirken Wunder.

COACHES GEBEN AUSKUNFT

**Günter Klein, Kürten:**  
**Autodidakten finden gute Literatur**



*Welche Persönlichkeit hätten Sie gern gecoacht? Und warum?*

G. K.: Thomas Doll, Fußballtrainer (früher HSV Hamburg, jetzt Borussia Dortmund)

*Was war das Standardwerk in Ihrer Ausbildung zum Coach?*  
Francine Shapiro „EMDR in Aktion“, Michael Birkenbihl „Train the Trainer“, Besser-Siegmund „Coach yourself“.

*Welches Standardwerk empfehlen Sie heute Einsteigern?*  
Susanne Klein „Trainingstools“.

*Wieviel NLP braucht gutes Coaching Ihrer Meinung nach?*  
Eine Ausbildung ist sinnvoll, aber nicht Bedingung. Autodidakten finden gute Literatur.

*Welchem Verband, Netzwerk haben Sie sich angeschlossen?*  
Xing, wingwave-Coaches, Reiss-Profile-Master.

*Was bringt Ihnen diese Mitgliedschaft?*  
Infoaustausch, Vermittlung von Spezialisten.

*Von welcher Kollegin, welchem Kollegen würden Sie sich selbst gern coachen lassen?* Von Cora Besser-Siegmund.

nen helfen – mit vier im Grunde einfachen Fragen, die aber, wenn sie ernsthaft beantwortet werden, ein großes Veränderungspotenzial wecken können (siehe auch „K&S“, Heft 2/2007). Ralf Giesens Institut hat Byron Katie und ihre Methode modelliert. „Es ist die eleganteste und gleichzeitig die effizienteste Methode, die ich kennenlernen durfte“, sagt Giesen. Man spürt seine Begeisterung für The Work, und natürlich sähe er es am liebsten, wenn diese Methode in die Curricula des DVNLP für die Coaching-Ausbildung mit aufgenommen werden würde. Doch er weiß, dass sie bis dahin den langen Weg der Anerkennung beschreiten, sich in der Praxis auch in Deutschland bewähren muss, „und das ist gut so“.

Bis dahin mag allen Anhängern von Byron Katie und Kennern ihrer Methode Folgendes eine durchaus reizvolle Vorstellung sein: wie The Work aus Bürohengst und Dauer-Ekel Bernd Stromberg einen angenehmen Zeitgenossen macht.

*Anmerkungen*

- 1 Björn Migge: **Handbuch Coaching und Beratung**, Beltz Verlag 2005.
- 2 Eric Lippmann (Hrsg.): **Coaching – Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis**, Springer Medizin Verlag 2006.
- 3 Martina Schmidt-Tanger, Thies Stahl: **Change Talk**, Junfermann Verlag 2006.



Einer im Büro flippt immer aus. In diesem Fall ist es: Stromberg persönlich



# Zwischen Pille und Placebo

Von Hansjörg Künzli

Alles ist Coaching, jeder ein Coach. Dieser Wildwuchs ist für die weitere Entwicklung der Branche nicht förderlich. Wegweisend für Coaching könnte das Evidence-Based-Konzept sein, das zum Beispiel in der Psychotherapie weit verbreitet ist.

Von Beratungsdienstleistungen fordert man heute etwas, das sich kurz mit WWW und U umschreiben lässt. Die drei Ws stehen für Wirtschaftlichkeit, Wirksamkeit und Wissenschaftlichkeit, das U für die Unbedenklichkeit. Wirkt Coaching? Und wenn es wirkt, stimmt das Preis-Leistungsverhältnis? Weiß man, warum, wann, in welchem Kontext und wie es bei welchen Personen wirkt? Und, last but not least, die Unbedenklichkeit: Wenn etwas wirkt, kann es auch schaden. Dauernde Abhängigkeit des Kunden vom Coach zum Beispiel kann kaum ein erwünschtes Ergebnis sein.

Wenn Coaching ein Medikament wäre, müsste es sofort vom Markt genommen werden. Es gibt bis zum heutigen Datum keine Wirksamkeitsstudie zu Coaching, die den Anforderungen der Medikamentenforschung auch nur annähernd genügen würde. Und, Hand aufs Herz, wer würde ein Medikament kaufen, dessen Wirkung nicht untersucht wurde?

Gott sei Dank ist Coaching kein Medikament. Man stelle sich eine Coaching-Doppelblind-Studie vor, wie sie in der Medikamentenforschung üblich ist: Weder der Coach noch der Coachee wissen, ob es sich bei der Beratung um Coaching handelt oder nicht. Eine absurde Vorstellung. Zudem gibt es keine Belege, die auf Unwirksamkeit oder gar

generelle Schädlichkeit von Coaching hinweisen. Mehr als 20 Studien (vgl. Künzli, 2006) zeigen: Coaching scheint zu wirken. Und dies auf verschiedensten Ebenen. Führungskräfte verbessern ihre Kompetenzen, erhöhen ihre Reflexionsfähigkeit, sie verändern ihr Beziehungsverhalten, finden zu einer angemessenen Work-Life-Balance, fühlen sich entlastet und verhelfen ihren Organisationen zu mehr Erfolg.

Es bleibt aber ein Wermutstropfen: Keine dieser Studien erreicht die oberste Qualitätsstufe der so genannten Evidence-Based-Forschung. Der Begriff stammt aus der Medizin: Evidence-Based-Medicine (EBM) bezeichnet einen Best-Practice-Ansatz, welcher sich auf eine systematische Recherche, Analyse und Bewertung von Belegen stützt, die für oder gegen die Wirksamkeit einer Behandlung sprechen.

Im engeren Sinne umfasst das Evidence-Based-Konzept verschiedene Qualitätsstufen, wobei Stufe I für den höchsten Evidenzgrad steht. Die höchste Qualitätsstufe erreichen nach herkömmlicher Sicht nur so genannte randomisierte, das heißt nach dem Zufallsprinzip erfolgende, Kontrollgruppenuntersuchungen (RCT; randomized control trials). Die Klienten werden zufällig auf eine Kontrollgruppe ohne Coaching und eine Versuchsgruppe mit Coaching verteilt. Nur so lässt sich eine Wirkung kausal auf die Behandlung

zurückführen. Auf der tiefsten Stufe sind Einzelfallstudien und Aussagen von Experten angesiedelt.

Das klassische Modell der EBM wurde zu Recht als praxisfern (z.B. Doppelblind-Kriterium) und zu stark an der Medikamentenforschung orientiert kritisiert. Aber auch gemessen an neuen, dem Gegenstand besser angemessenen Konzeptionen des EB-Modells (Leichsenring & Rüger, 2004) erreicht noch keine Coaching-Studie die höchste Stufe.

Unter einer erweiterten Perspektive bedeutet evidenzgestütztes Coaching die Ausrichtung der Praxis am besten momentan verfügbaren Wissen. Wobei das beste momentan verfügbare Wissen als Koproduktion aus dem Zusammenspiel zwischen Praxis und Forschung zustande kommt (Grant, 2005). Die Delegation der Wissensproduktion an rein akademische Institutionen kann und darf damit nicht gemeint sein, ebenso wenig wie die Einengung der Methodik auf randomisierte Studien. Forschung soll nicht als wahrheitsprüfende Instanz, sondern als zusätzliche Reflexionsebene verstanden werden. Forschung und Praxis sind Umwelten, welche sich im besten Fall gegenseitig befruchten. Momentan ist eher ein freundliches Nebeneinander zu verzeichnen.

Aus Sicht von Coaches und deren Kunden, die heute schon gute Erfahrungen mit Coaching gemacht haben, mag der Bedarf nach einer evidenzgestützten Dienstleistung nicht dringend sein. In Zeiten aber, wo Kunden schon für einfachste Produkte Herkunftsnachweise, Inhaltsangaben und Unbedenklichkeitserklärungen verlangen, wird die Frage nach Effizienz und Effektivität von Coaching zunehmend aktuell. Bis die Butter beim Konsumenten landet, hat sie vielfache Kontrollmechanismen durchlaufen. Unter dem Label Coaching hingegen kann jeder anbieten, was er will.

Sich in diesem Dschungel zu orientieren, ist für den einzelnen Verbraucher unmöglich. Coaching ist ein sensibler Bereich mit Themen wie Persönlichkeitsentwicklung und Gesundheitsprävention. Und es erscheint zynisch, sich gerade dort auf Marktmechanismen zu verlassen, die die Spreu vom Weizen trennen. Die Übertragung dieses Gedankens auf den Medikamentenmarkt möchte man sich lieber nicht ausmalen. Hochflexible und komplexe Märkte brauchen Kontrollmechanismen im Dienste des Verbraucherschutzes. Verbraucherschutz ist aber auch Anbieterschutz. Und langfristig werden Coaches davon profitieren, wenn sie eine Dienstleistung anbieten, für die sie Belege beibringen können, welche über individuelle Bekenntnisse zur Nützlichkeit hinausgehen.

Coaching ist den Kinderschuhen entwachsen. Die Forderung nach Kontrollmechanismen darf daher als Zeichen einer „erwachsenen“ Dienstleistung gewertet werden. Große Unternehmen haben dies bereits erkannt und werden heute schon selbst aktiv. Für psychologische Tests von externen

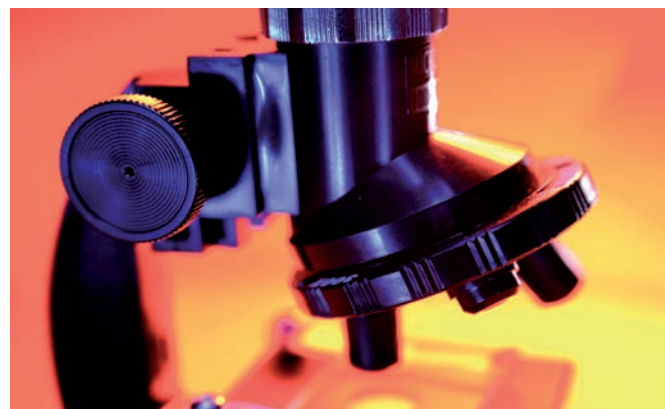
Anbietern beispielsweise verlangen sie, dass sie gewisse Mindestanforderungen hinsichtlich Validität und Reliabilität erfüllen. Es ist nur eine Frage der Zeit, bis diese Kriterien auch auf das Coaching angewendet werden.

Was Coaching anbelangt, sind nun Ausbildungsinstitute, Verbände, Praktizierende, Verantwortliche für die Personalentwicklung und Forschende gemeinsam gefordert, das Heft in die Hand zu nehmen. Welches die Beiträge der einzelnen Beteiligten sein könnten, soll nun kurz umrissen werden.

## Forschung

Coaching ist keine medizinische Intervention. Dementsprechend hat das medizinische Modell der Wirksamkeitsforschung keine Gültigkeit. Ein Vorschlag für hochwertige Studien nicht-klinischer Art ist vorhanden (vgl. z.B. Leichsenring & Rüger, 2004).

Die Coachingforschung hat die Theorien aus verwandten Gebieten wie der Allgemeinen Psychologie und der Klinischen Psychologie noch wenig zur Kenntnis genommen. Hier kann sich die Coachingforschung wichtige Anregungen holen.



Die Coaching-Welt gleicht mit ihrer Vielfalt einem Feuchtbiotop. Forschung braucht aber möglichst einheitliche Gegenstände. Vielfalt ist ein Wert für sich und soll nicht durch die Ansprüche der Forschung zerstört werden. Die Forschung muss Wege finden, sich dieser Vielfalt anzupassen. Gute Coaching-Forschung ist zudem multimodal ausgerichtet. Sie

- ist theorieverankert,
- ist multiperspektivisch (beachtet Daten von Klient, Coach, Vorgesetzten, Mitarbeitenden etc.),
- berücksichtigt die Zeitabhängigkeit von Wirkungen (kurz-, mittel- und langfristig),
- benutzt Indikatoren des Verhaltens und des Erlebens,
- nimmt auf die verschiedenen Formen und Ausprägungen von Coaching Rücksicht,
- vergisst den Kontext nicht (das Unternehmensklima spielt eine Rolle),

- berücksichtigt ökonomische Aspekte (Preis-Leistungsverhältnis).

Es leuchtet ein, dass kein einzelnes Forschungsprojekt all diesen Anforderungen gerecht werden kann. Um diese Ansprüche einzulösen, braucht es nicht einzelne Studien, sondern internationale Programme und Kooperationen mit einer langfristigen Perspektive. Einzelne Institute mit ihrer primär an einzelne Personen und Standorte gebundenen Forschung können dies nicht leisten.

## Ausbildungsinstitute

Aus der Psychotherapieforschung ist bekannt, dass die Diskussion zur Unter- oder Überlegenheit einer Schule oder Methode hinfällig ist. Die Unterschiede in den Wirkungen sind gering. Es gilt das Dodo-Verdikt: Alle haben gewonnen. In Zukunft wichtig sein werden aber folgende Punkte:

- Transparentes Curriculum mit offengelegten Bezügen zu den dahinterstehenden Theorien und Annahmen.
- Kompetenzmodelle mit erforderlichen Eingangskompetenzen und zu erreichenden Zielkompetenzen.
- Coaching ist eine psychologische Dienstleistung. Entsprechend sind Erkenntnisse aus diesem Gebiet in das Curriculum aufzunehmen. Gleiches gilt für verwandte Gebiete wie Neurowissenschaften, Pädagogik, Soziologie etc.
- Ausbildungen sollten eine gewisse Mindestdauer umfassen. Drei mal vier Tage Coaching-Seminar mag gute Einblicke in die Thematik verschaffen und für Personen mit sehr viel Vorerfahrung, z.B. Psychotherapeuten, ausreichen. Für eine ernst zu nehmende Grundausbildung in Coaching hingegen reicht es nicht.
- Die Zeiten der völlig unabhängig agierenden Ausbildungsinstitute sind vorbei. Zu fordern sind partnerschaftliche Assoziationen mit Hochschulen für gemeinsame Forschungen und Entwicklungen. Wobei hier der Wissenstransfer keineswegs als Einbahnstraße gedacht ist. Es kann nicht schaden, wenn das Hochschulpersonal ab und an einen richtigen Coach und dessen Kunden erlebt.
- Zertifizierungen der Ausbildungsinstitute sind anzustreben.

## Verbände

Die Verbände könnten, wenn sie ihren Streit überwinden, vor allem auf der Ebene der Strukturqualität von Coaching eine wichtige Rolle einnehmen und förderliche Rahmenbedingungen schaffen. Mögliche Aufgaben könnten sein:

- Weiterbildungsrichtlinien
- Ausbildungsrichtlinien
- Information von Interessenten – Was ist Coaching und was ist es nicht?
- Aufnahmeleitlinien mit Mindestanforderungen
- Internationaler und nationaler Austausch
- Förderung der Forschung

- Beschaffen von Marktdaten
- Ethik-Richtlinien

**Die Praktizierenden:** Eine Schlüsselrolle kommt den heute praktizierenden Coaches zu. Coaching geschieht hinter geschlossenen Türen. Ihr Beitrag wird es sein, diese Türen ein wenig zu öffnen und Forschungen zu ermöglichen.

**Die Kunden:** Die vornehmste Rolle in diesem Spiel kommt den Kunden zu: Ihnen ist es überlassen, den besten Angeboten die Gunst zu schenken.

Zum Abschluss die Frage: Warum das Bemühen um ein Evidence-Based-Coaching? Mit Coaching lässt sich doch hier und heute gutes Geld verdienen. Und es ist der Lauf der Welt, dass auch Gutes verschwindet, wenn es seine Zeit gehabt hat. Aber, und das ist eine Antwort: um das Coaching wäre es schade. Es bietet Reflexions-, Wachstums- und Entlastungsmöglichkeiten für Menschen, die sich in einem zunehmend dynamischen und belastenden Umfeld bewegen. Sogar auf die Gefahr hin, dass der Begriff Coaching in naher Zukunft durch inflationäre Verwendung diskreditiert wird und sich auflöst, lohnt sich die Beschäftigung mit dem Thema.

Der Begriff Coaching mag verschwinden. Coaching-ähnliche Beratungsformate für Menschen in Unternehmen werden bleiben. Doch so weit ist es noch nicht. „Coaching“ ist ein gut eingeführtes Label. Tragen wir Sorge, dass es uns auch in Zukunft noch viel Freude bereitet.

### Literatur

- Grant, A.M. (2005). **What is Evidence-Based Executive, Workplace and Life Coaching?** In: M. Cavanagh, A.M. Grant & T. Kemp (Eds.). **Evidence Based Coaching, Volume 1, Theory, research and practice from the behavioral sciences**, 1-13. Bowen Hills: Australien Academic Press.
- Künzli, H. (2006). **Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching.** In: E. Lippmann (Hrsg.). **Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis**, S. 280-294.
- Leichsenring, F. & Rüger, U. (2004). **Psychotherapeutische Behandlungsverfahren auf dem Prüfstand der Evidence Based Medicine. Randomisierte kontrollierte Studien vs. naturalistische Studien – Gibt es nur einen Goldstandard?** Zeitschrift für Psychosomatische Medizin und Psychotherapie, 50, 203-217.



**Hansjörg Künzli** lehrt und forscht an der Hochschule für Angewandte Psychologie (HAP) in Zürich und ist verantwortlich für die Forschungsschwerpunkte Arbeits- und Organisationspsychologie sowie Berufs- und Laufbahnberatung. Für das Handbuch „Coaching“, Hrsg. Eric Lippmann, 2006 im Springer Medizin Verlag Heidelberg erschienen, schrieb er das Kapitel „Wirksamkeitsforschung im Führungskräftecoaching“.

# Coaching muss aus der Deckung kommen

„Komplementär-Coaching“ heißt das neue Buch von Heidrun Strikker. Die Autorin führt darin zwei bisher getrennte Sichten zusammen: das personenbezogene Coaching auf der einen Seite und auf der anderen Seite das Coaching mit starrem Blick auf die Organisation. Der Coach muss mehr Verantwortung für Erfolg und Misserfolg im Alltag übernehmen. Ein Interview.



**K&S: Sie führen einen neuen Begriff ein: Komplementär-Coaching. Woher haben Sie ihn entlehnt?**

**Heidrun Strikker:** Aus der Fülle der Farbpalette. Jede Farbe ist bedeutsam und doch ohne Wertung. Ich dachte an die Komplementärfarben, alles ist da und alles ergänzt sich, etwas Neues passiert, wenn man alles gleichzeitig sieht, nämlich Licht. Das ist eine Metapher, die viele meiner Coachees benutzen.



**Was schwingt mit, wenn Sie „komplementär“ hören?**

Gleichzeitigkeit, Gleichwertigkeit, Verbindung. Parallele Prozesse miteinander in Beziehung setzen und in ihrer Wechselwirkung betrachten. Wahrnehmen, dass wir Menschen sowohl in Zusammenhängen mit anderen sind als auch ganz allein und eine eigene Perspektive haben.

**Was macht Coaching?**

Coaching orientiert. Und Komplementär-Coaching eröffnet Wechselbetrachtung. Lange Jahre haben sich zwei Sichtweisen in den Schulen der Trainer und Berater nebeneinander entwickelt. Es gab diejenigen, die sehr personenbezogen gearbeitet haben, und es gab

diejenigen, die sich auf Organisationsentwicklung, auf das System bezogen haben. Wechselseitig wurde aufeinander nicht Bezug genommen. Mit jüngeren wissenschaftlichen Erkenntnissen und der Entwicklung des NLP gibt es inzwischen eine Integration.

**Was ist die These Ihres Buches?**

Komplementär-Coaching basiert darauf, dass Unternehmen hoch lebendige, komplexe Kontexte darstellen, mit einer eigenen inneren Dynamik und einer ganz besonderen Außenwirkung. Man hat lange Zeit angenommen, dass interne Unternehmensabläufe durch eine externe Beobachterposition gewissermaßen eingefangen werden könnten. Externe Berater entwickelten neue Strukturen, und Trainer begleiteten Management und Mitarbeiter, so dass sich die Menschen einsichtig zeigten und sich in ihrem Verhalten nach den klug erdachten Vorgaben richteten. Das tun die Menschen heute nicht mehr, die Zeit für langwierige und weitsichtige Planungen und Veränderungen des Systems ist zu kurz geworden. Coaching muss aus der Deckung herauskommen und sich beiden, den Unternehmen und den Coachees, offen als Gegenüber anbieten – weg von klugen Randbemerkungen und Kommentaren ohne Verantwortung für Erfolg und Misserfolg im Alltag.

**Haben die externen Beobachter denn ohne Verantwortung für den Unternehmensalltag gearbeitet?**

Aus meiner Sicht zum Teil ja. Es kann nicht darum gehen, nur Strukturen und Abläufe zu optimieren. Wenn man das tut, wird man Teil der Macht. Eine Gruppe von systemisch arbeitenden Coaches setzt sich selbstreflexiv mit der Verführung auseinander, an Renommee zu gewinnen, weil man dem Top-Management zugerechnet wird. Ein anderer Teil der systemischen Coaches, die den Organisationsentwicklern zugearbeitet haben, hat sich auf die Seite der Betriebswirte und Ökonomen geschlagen. Sie verwenden zum Teil den Begriff Komplementärberatung. Sie bringen ihre methodische Expertise in ein Feld, in dem niemand Verantwortung für den einzelnen Menschen übernimmt. Ich mache deutlich, dass Coaching dafür nicht da sein kann.

**Was unterscheidet Komplementär-Coaching von Komplementärberatung?**

Der ethisch motivierte Blick auf den Einzelnen und auf Lebendigkeit. Ich möchte der Entwicklung, dass immer mehr die Systeme die Menschen bestimmen, etwas entgegensetzen. Betriebswirtschaftler gucken nicht darauf, welche Menschen in den Betrieben arbeiten, sonst könnten sie ihre Entschei-





**Heidrun Strikker** arbeitete viele Jahre unternehmensintern als Weiterbildnerin im Vorstandsstab und als Leiterin der Personalentwicklung eines großen Medienkonzerns. Heute ist sie Geschäftsführerin der SHS Consult GmbH & Co. KG, Bielefeld.

dungen nicht treffen. Eine Firma zu schließen und die Produktion nach Thailand zu transferieren hält auch ein Berater mit dickem Fell nur aus, wenn er nicht auf die beteiligten Menschen schaut, sich nicht klar macht, was Arbeitslosigkeit für Tausende bedeutet und wie viele Familien daran hängen. Wenn aber zu mir jemand kommt und sagt, er will die Firma verlassen, dann sage ich, überprüf deine Entscheidung in deinem systemischen Kontext, was bedeutet sie für deine Familie, dein Umfeld, und wohin willst du denn, in welches andere System? Und danach suchen wir nach einer Strategie.

**Mit Komplementär-Coaching fordern Sie nicht „Lasst uns um jeden Preis etwas Neues tun!“, sondern „Lasst uns auch Bewährtes bewusster tun!“ Individual- wie auch Systemperspektive sollen komplementär einbezogen werden. Warum ist das so wichtig?**

Das ist deshalb so wichtig, weil die heutigen Veränderungsprozesse in Unternehmen viel weniger als früher in den Händen einzelner Manager liegen. Durch die Entwicklung der Aktienmärkte und ihre Einflüsse auf die globalen Märkte sind die Unternehmen in Deutschland nicht mehr Herr ihrer selbst. Manager müssen ständig Absprachen treffen und bleiben trotzdem

manchmal völlig ohnmächtig. Es gibt die alten Hierarchieebenen nicht mehr. Um dem Einzelnen in diesen übernationalen Zusammenhängen wirklich helfen zu können, muss der Blick auf das Ganze da sein. Als Coach brauche ich entweder eine solide systemische Ausbildung oder ich habe Erfahrung und das interne Wissen, weil ich in solchen Prozessen gearbeitet und eine Affinität zu Großunternehmen und der Managementebene habe.

### **Gerät der Coach da nicht in eine zu große Nähe zum Unternehmen?**

Aufträge von Seiten eines Unternehmens, jemanden in einer Einzelmaßnahme zu entwickeln, gab es ja schon seit längerem. Mitten in den heftigen Veränderungsprozessen lässt sich das aber oft nicht mehr seriös durchführen. Zum Beispiel: Ich erhalte den Auftrag, jemanden auf eine Führungsposition hin zu entwickeln, und erlebe, dass das Unternehmen gleichzeitig eben diese Hierarchiestufe abbaut. Um die Loyalität zum Coachee aufrechtzuerhalten, werde ich an dieser Stelle sagen, ich kann meine Arbeit nicht fortsetzen, es sei denn, das Unternehmen sichert zu, dass mein Coachee eine Führungsposition in Aussicht behält.

**Sie sagen: Jemanden zu entwickeln – das klingt für mich so, als stellten Sie sich in den Dienst des Unternehmens und formten die Menschen so, wie sie gewünscht sind.**

Das ist genau die Grenze. Es kann sein, dass andere mich genau so wahrnehmen. In dem Moment, in dem ich das System als eine Größe einbeziehe, kann es zu dem Vorwurf kommen, dann wird das Coaching dem Einzelnen nicht gerecht. Komplementär-Coaching stellt aber den Einzelnen in den Vordergrund. Es geht darum, dem Coachee verschiedene Perspektiven zu ermöglichen, so dass er selbst in Distanz die Prozesse im Unternehmen wahrnimmt. Er soll Handlungsfreiheit gewinnen. Wenn ich jemanden gegen seinen Willen entwickeln soll, ist für mich die Grenze erreicht. Den Auftrag übernehme ich nicht, aber er ist auch un-

PERSONEN | PROZESSE | PERFORMANCE | 3P im Change

Tagung  
10.11.07

MARTa, Herford

### **Strategische Steuerungselemente forcieren den Erfolg im Change!**

Diskutieren Sie mit uns und Experten aus Unternehmen und Wissenschaft (Bertelsmann Stiftung, DekaBank, MAN Ferrostaal AG, nordmedia Fond GmbH, Universität Bielefeld):

- welche grundlegenden Faktoren für das Gelingen von Changeprozessen notwendig sind,
- wie Sie mit Komplementär-Coaching Ihre Unternehmensziele besser erreichen können,
- mit welchen Tools Sie vorgehen können,
- mit welcher Kommunikation Sie Beteiligte gewinnen,
- wie Sie Widerstand konstruktiv wenden,
- wie die Zusammenarbeit im Team der Verantwortlichen gelingen kann.

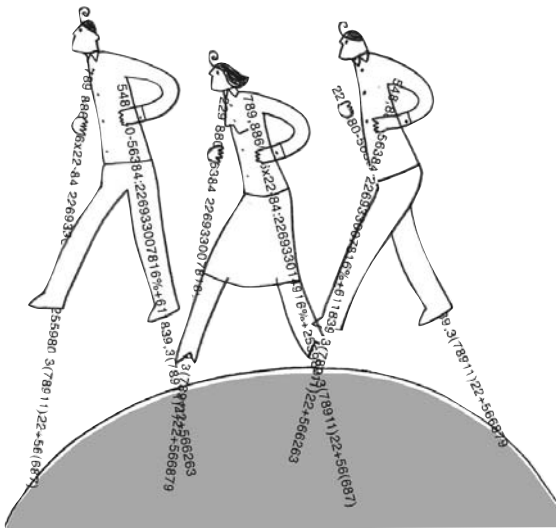
Die Tagung findet am 10.11.07 im MARTa (Herford) statt. MARTa ist ein zeitgenössisches Museum mit der ungewöhnlichen Architektur von Frank Gehry, die weit über die nationalen Grenzen hinweg Bewunderung und Anerkennung erfahren hat.

Weitere Informationen, und Anmeldung zur Tagung:  
[www.shs-consult.de](http://www.shs-consult.de)  
[buero@shs-consult.de](mailto:buero@shs-consult.de)  
05206|707473

durchführbar, das sagt die lernpsychologische Erfahrung.

**Sie haben formuliert, Komplementär-Coaching heißt, mitten zwischen Einzelem und System zu stehen. Wie behält der Coach selbst dabei die Orientierung?**

In dieser Mitte sich zu bewegen macht Spaß, das hat eine besondere Lebensqualität. Es braucht allerdings eine besondere Liebe zu komplexen Situationen, in denen sich ja nicht alle Menschen wohlfühlen. Und man muss wissen, wie man von einer Welt in die andere kommt. Man braucht Gedankenmodelle, um sich zwischen und in den jeweiligen Welten zu bewegen. Ich brauche moderne methodische Expertise wie NLP, so dass der Coachee bei sich bleiben kann, während er sich das große Ganze anguckt.



**Der Ansatz NLP hat systemische Anteile. Reicht das als methodische Ausstattung oder braucht ein Komplementär-Coach zusätzlich eine Ausbildung in systemischer Therapie und Beratung, also in Methoden der Familientherapie oder in Methoden vor systemtheoretischem Hintergrund?**

Ein Komplementär-Coach braucht mit Sicherheit Methodenkenntnisse für beide Felder, er braucht die individuelle Betrachtung im Coaching und die systemische Betrachtung.

**Wieso verstehen Sie Komplementär-Coaching nicht als Methode, sondern**

**als Methodologie, als Lehre von den Methoden?**

Im Komplementär-Coaching sind einige Methoden ausgeschlossen, nämlich alle, die Täter/Opfer/Verfolger-Modelle benutzen, und Techniken, die hierarchische Beziehungen verstärken können.

**Komplementär-Coaching als Methodologie diskutiert also Methoden, befragt sie auf ihre Einsetzbarkeit hin?**

Ja, auf ihre organisationsbezogene Tauglichkeit. Aufstellungsarbeit, die ich an sich sehr schätze, ist für viele Unternehmen in Veränderungsprozessen nur bedingt geeignet. Komplementär-Coaching entwickelt auch neue Methoden. Die verbindende Betrachtung fordert neue Methoden, das ist der Anspruch.

**Sie haben das Bild des fünfzackigen Sterns entwickelt. Was sagt es aus?**

Der Stern ist eine Metapher dafür, dass immer wieder anderes aufleuchten kann. Die Zahl fünf hat keine mystische Bedeutung, es zeigte sich, dass fünf Themenfelder immer wieder auftauchten. Das sind der Rahmen des Systems, also des Unternehmens, die Mann-Frau-Problematik, Hierarchie und Gleichwert und immer wieder die Umfeldzugehörigkeit, gleichviel ob es das Team ist oder die Abteilung oder die Familie des Coachees in ihrer Kommune.

**Komplementär-Coaching, sagen Sie, ist nicht das „Zünglein an der Waage“ zwischen Systemperspektive und Individualperspektive. Was bedeutet das?**

Dass ich kein einseitiges Werturteil fälle. Ich beurteile die Arbeit systemischer Coaches nicht negativ oder die Arbeit derjenigen, die den Blick auf die Einzelnen richten, nicht höher. Ich sage, es ist beides wichtig. Im Coaching soll der Zeiger nicht in die eine oder die



Illustrationen: Vera Brüggemann, Bielefeld

andere Richtung ausschlagen, der Blick auf beide Bereiche, auf Mensch und System, ist notwendig.

**Im System Großunternehmen zählen die ökonomischen Interessen. Wenn man als Coach auch dem Menschen verpflichtet bleiben will, braucht man da nicht eine andere Werteorientierung?**

Werte werden von Menschen in den Unternehmen gelebt, mit beiden habe ich es als Coach zu tun. In den global initiierten Change-Prozessen wird allerdings von neuen Managern oft als erstes die vorhandene Werteorientierung verschoben. Dann kann es passieren, dass auch meine Ethik als Coach davon berührt wird. Ich lege deshalb schon im ersten Kontakt klar, dass ich nur dann arbeite, wenn ich die Freiheit habe, dass der Coachee im Verlauf des Coachings auch zu Ergebnissen kommen kann, die nicht in erster Linie im Interesse des Unternehmens liegen. Wenn ich eine Spannung nur ahne, spreche ich sie sehr direkt an. Dann sehe ich ja, was passiert. Ich kann nicht jemanden zu irgendwem oder irgendwas machen. Die Freiheit des Coachees, jeden für ihn oder sie wichtigen Schritt zu tun, ist Voraussetzung für professionelles und komplementär ausgerichtetes Coaching.

*Interview: Birgitta M. Schulte*



**Birgitta M. Schulte** arbeitet als freie Journalistin für Hörfunk und Print-Medien mit dem Schwerpunkt Bildung und Erziehung. Sie ist Buch-Autorin, Coach und Gendertrainerin. Sie lebt und arbeitet in Frankfurt am Main.

---

# Der Manager als Sündenbock

von Christopher Rauen



Kaum ein Bild hat so rasch Eingang in den normalen Wortgebrauch gefunden wie das der Heuschrecke, das einst Vizekanzler Franz Müntefering für Manager von Hedgefonds bemühte. Die Frage lautet: Soll man auch „Heuschrecken“ coachen? Hier eine Antwort.

**M**oralisch zweifelhaft anmutende Geschäftspraktiken werden inzwischen reflexartig mit dem gefräßigen Treiben von Heuschreckenschwärmen verglichen. So nimmt es nicht Wunder, dass dieses anschauliche Bild auch gerne dann verwendet wird, wenn etwa Bezüge von Konzernvorständen erhöht werden, die zuvor Sparmaßnahmen und Massenentlassungen durchgesetzt haben.

Auf das Thema Coaching bezogen tauchen folgende Fragen auf:

- Darf man solche „Heuschrecken“ coachen – oder muss man es gar?
- Sind entsprechende Personen überhaupt coachbar?
- Birgt ein Coaching womöglich die Gefahr, das Treiben der „Heuschrecken“ zu verschlimmern?

Die Fragen scheinen berechtigt. Es gibt nur ein Problem: Sie implizieren Annahmen, die an der Realität eines Konzernvorstandes und seinen Aufgaben vorbeigehen. Dies und die daraus folgenden Konsequenzen für ein Coaching sollen im Folgenden näher dargelegt werden.

Der Vorstandsvorsitzende eines international tätigen Konzerns bewegt sich in einem komplexen Umfeld. Die Konsequenzen seiner Entscheidungen können dramatisch sein. Jede Handlung – und jede Unterlassung – wird genauestens vom Umfeld beobachtet, bewertet und oft genug missinterpretiert. Die Arbeit der obersten Führungsebene eines Kon-

zerns wird daher nahezu ausschließlich von strategisch-politischen Erwägungen dominiert. Dies ist für Außenstehende kaum nachvollziehbar. Aus diesem Unverständnis resultiert dann zuweilen der Eindruck, hier werde nicht „richtig“ gearbeitet oder nur Unsinn angerichtet. Auch dies kommt vor. Allerdings fehlen Außenstehenden meist die notwendigen Hintergrundinformationen, um sich überhaupt ein differenziertes Urteil bilden zu können.

Der Kontext, in dem sich ein internationaler Konzern bewegt, wird vom Wettbewerb dominiert. Ein international tätiges Unternehmen ist im globalen Wettbewerb nur überlebensfähig, wenn die eigenen Leistungs- und Entwicklungsprozesse kontinuierlich verbessert werden. Für diese Aufgabe ist die Fähigkeit eines Unternehmens, sich auf zukünftige Entwicklungen frühzeitig einzustellen, von entscheidender Bedeutung. Da die strategische Ausrichtung eines Konzerns aber nicht binnen Monaten möglich ist, sondern – je nach Branche – zum Teil Jahre erfordert, kommt man hier zwangsläufig an die Grenzen der Steuerung komplexer Systeme. Niemand kann verlässlich die Zukunft vorhersagen. Genau dies wäre aber streng genommen notwendig, um einen Konzern erfolgreich zu leiten. Oder anders formuliert: Vorstandsvorsitzende verfügen über wesentlich weniger Steuerungsmechanismen, als es die Komplexität ihrer Aufgabe erfordert. Ein Teil ihrer Tätigkeit ist somit nahezu naturgemäß eine „Sündenbockfunktion“. Natürlich sind nur wenige bereit, sich und anderen dies offen einzugestehen.

Allein die Gehaltszahlungen eines „Multis“ können mehrere hundert Millionen Euro betragen – monatlich. Damit macht sich nahezu jedes größere Unternehmen abhängig von Banken oder es existiert zumindest in Symbiose mit diesen. Die gegenseitigen Abhängigkeiten reichen weit. So kann ein Unternehmen nur wirtschaftlich überleben, wenn seine Erträge im Wettbewerbsumfeld derart steigen, dass zumindest die anfallenden Kreditzinsen bedient werden können. Ist dies nicht der Fall, nehmen die Finanzinstitute selbst die Zügel in die Hand. So mancher Vorstand hat auf diese Weise schon seinen Platz räumen dürfen. Nun wäre es allzu leicht, den Banken alleinig die Schuld für die Notwendigkeit eines immerzu wachsenden Produktivitätszuwachses zu geben. Doch auch sie stehen untereinander im Wettbewerb. Für Banken und jedes andere Unternehmen gilt daher unabhängig von der Zinsfrage: Wer in diesem Wettbewerb nicht besteht, wird aufgekauft. Oder durch den Markt liquidiert. Im Falle eines Aufkaufes (meist fälschlicherweise als Fusion bezeichnet), wird meist das aufgekaufte Unternehmen faktisch ebenfalls ausgelöscht. Spätestens hier wird deutlich, dass kein Wirtschaftssystem perfekt ist – und wohl auch nicht sein kann.

Der Vorstand eines großen Unternehmens hat also die Wahl zwischen Expansion und Liquidation. Gleichzeitig zwingt ihn diese Situation, sich genau so zu verhalten, dass er die Regeln fördert, die ihn unter Druck setzen. Auf diese Weise entsteht ein sich selbst aufrechterhaltendes System. Allerdings hat dieses System einen Webfehler: Jegliche Form von Leistungssteigerung, Produktivitätszuwachs, Effizienzerhöhung usw. erreicht irgendwann eine Grenze. Die technische Revolution der letzten Jahre hat zwar bei vielen Menschen den Glauben in ein unbegrenztes Wachstum entstehen lassen. Spätestens dann aber, wenn sich dieser Glaube als irrtümlich erweist, werden drastische Änderungen notwendig werden. In einem sich selbst aufrechterhaltenden System ist es weder sinnvoll noch zweckdienlich, nach einem Schuldigen zu suchen. Hier zeigt jeder auf den anderen und dies im Kreis.

In diesem Sinne ist die „Heuschrecke“ nicht das Kernproblem. Sie ist Symptom eines Systems, welches sich einer direkten Kontrollierbarkeit entzieht. Persönliches Fehlverhalten oder Unvermögen – auch dies kommt in Vorstandskreisen vor – soll damit nicht entschuldigt werden. Es greift aber zu kurz, die Negativeffekte eines globalen Wirtschaftssystems zu personifizieren. Oder eben nur die negativen Effekte hervorzuheben und die positiven Effekte auszublenden. Hier ist eine differenziertere Wahrnehmung notwendig, wenngleich diese unbequem ist und einer Tendenz zur Simplifizierung entgegenläuft.

Wie ist es zu bewerten, wenn bekannt wird, dass ein für harte Sanierungen und Entlassungswellen bekannter Vorstand am Ende des Jahres einen Gehaltszuwachs im zweistelligen Prozentbereich erwarten kann? Für eine differen-



zierte Betrachtung reicht es nicht, den moralischen Zeigefinger zu heben. Eine Antwort hat mehrere Aspekte zu berücksichtigen: So müsste man klären, warum die Arbeitnehmervertreter dem zugestimmt haben – denn ohne ihre Zustimmung ist in einem deutschen Konzern ein derartiger Vorgang nicht möglich. Damit verbunden wäre die Frage, wie der Arbeitsvertrag entstanden ist und wie es begründet wurde, dass der Vertrag derartige Optionen enthält.

Ferner ist zu klären, warum ein solcher Gehaltszuwachs überhaupt publik wird. Hier liegt zumindest der Verdacht nahe, dass dies von internen Quellen absichtlich weitergeleitet wurde. Ursächlich dürfte dafür weniger moralische Entrüstung, als vielmehr ein – konzernübliches – Intrigenspiel sein.

Weiterhin wäre zu klären, ob der Vorstand durch die von ihm initiierten Entlassungen das Unternehmen womöglich vor noch viel größerem Schaden bewahrt hat – wobei nicht vergessen werden darf zu klären, warum eine derart dramatische Situation überhaupt erst entstehen konnte. Natürlich sollte in die Bewertung mit eingehen, warum ein Vorstand, der im Grunde nur zu gut um symbolische Wirkungen wissen sollte, sich eine solche Blöße gibt.

Und letztlich kann und sollte man sich auch über die moralische Komponente Gedanken machen.

Dies sind unbequeme Fragen. Ein Coach würde sie thematisieren, um zu einer angemessenen differenzierten Analyse beizutragen. Eine gute Grundhaltung dabei ist: „Es gibt keine Wahrheit – nur Versionen.“

Schon diese wenigen Aspekte machen deutlich, dass moralische Entrüstung allein nicht zur Bewertung eines – nur scheinbar klaren – Sachverhalts taugt. Oftmals werden ethische Aspekte ohnehin nur als Beweggrund vorgeschoben, um Gefühle von Neid und Missgunst „moralisch einwandfrei“ ausleben zu dürfen. Wer jedoch um die Anforderungen an einen Vorstandsvorsitzenden eines internationalen Konzerns weiß, wird nicht so voreilig urteilen. Denn eine derartige Position bringt neben unbestrittenen Vorteilen zahlreiche Un-

- \* *Die Struktur erfolgreicher Aufstellungen* mit **Franz Podek** (A), 21. – 23. Sept. 07 gleichzeitig Start der Ausbildung zum **Coach**, DVNLP & Pro-C
- \* *Heilpraktiker für Psychotherapie* mit **Jan Petermann** ab 1. Oktober 2007
- \* *Zertifizierungskurs des American Board of Hypnotherapy* mit **Elmar Woelm** 16. – 18. November 2007
- \* *Das geheime Gesetz der Anziehung* mit Dr. **Robert McDonald** (USA) 19. – 22. Januar 2008
- \* *Das Lebensmeister-Training* mit **Claus David Grube**, 28. / 29. März 2008
- \* *Die Heldenreise & die 5 Rhythmen* mit **Robert Dilts** & **Deborah Bacon** (USA/F) 14. – 16. Juni 2008



## NLP-Osterakademie



NLP – **Kompaktausbildungen** zum Practitioner \* Master \* Trainer \* (DVNLP) mit internationalem Trainer-Team  
**14. - 30. März 2008** plus Testing-WE



Nikolai Hotzan  
Schongauer Str. 54  
33615 Bielefeld  
Tel: 0521-5213633

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

**Seminar-DVDs 2005:** **Robert Dilts** *Professionelles Coaching* **Michael Grinder** *Charisma*, **2006:** *Gruppendynamik* **Stephen Gilligan** *Generatives Coaching* **Thies Stahl** *Konflikt-Coaching* **2007:** **Dr. Robert McDonald:** *Wege zu persönlichem Wohlstand* **Lucas Derks:** *Das soziale Panorama, Das Trainer-Panorama* [www.NLP-Media.de](http://www.NLP-Media.de)

wägbarkeiten mit sich, die extrem sein können. Dies reicht von einer 70-Stunden-Woche ohne nennenswertes Privatleben über die Verfolgung durch die Presse, bis hin zu anonymen Drohungen, zu Entführungs-, Erpressungs- und Attentatsversuchen. Und oft betrifft dies nicht nur die eigene Person, sondern auch das gesamte familiäre Umfeld.

Unter solchen Bedingungen entfernt sich ein Mensch nahezu zwangsläufig von einem „normalen“ Leben. Und mit wachsendem Abstand kann das Schicksal von Menschen, die in Massen entlassen werden, zu einem verwaltungstechnischen Akt verkommen. Wer dies als Vorstand zulässt, übt seine Aufgabe fahrlässig aus. Zudem lässt sich rein verwaltungstechnisch oder technokratisch auf Dauer kein Unternehmen erfolgreich führen.

Berücksichtigt man all diese Umstände, erscheint die Frage nach dem Coaching für „Heuschrecken“ in einem anderen Licht. Personen, die sich in einer vorgerückten, verantwortlichen und oftmals entkoppelten Position befinden, sollten jede Form von Unterstützung in Anspruch nehmen können, die ihnen bei der Bewältigung dieser Aufgabe hilft. Coaching kann eine Form von Hilfestellung dabei sein – gerade unter tendenziell immer anspruchsvoller werdenden Herausforderungen, die eine Führungskraft zu bewältigen hat.

All diese Umstände sollen jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass es zuweilen schlichtweg Menschen gibt, die sich unanständig verhalten. Und dass Anstand nicht verordnet werden kann. Ein Mangel an Moral kann individuell ausgeprägt sein. Ob Coaching in einem solchen Fall weiterhelfen kann, ist nicht vorherzusagen. Ein Mangel an moralischem Einfühlungsvermögen kann aber auch symptomatisch für die Schwächen eines ganzen Systems sein. Hier vermag ein Coach als Helfer beim Perspektivenwechsel Unterstützung zu geben, wieder zu einer differenzierteren Wahrnehmung zu gelangen, und menschlich wie wirtschaftlich bessere Entscheidungen zu treffen.

Quelle: **Coaching für „Heuschrecken“?** Coaching-Newsletter, Jg. 6, Oktober 2006. [www.coaching-newsletter.de](http://www.coaching-newsletter.de)



**Christopher Rauen** ist Coach, Fachbuchautor und Lehrbeauftragter an unterschiedlichen Universitäten. Er ist Geschäftsführer der Christopher Rauen GmbH, Goldenstedt, und Vorstandsvorsitzender des Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V. (DBVC)



# Das Quäntchen zum Sieg

Im Sport zählen Technik, Taktik, Kondition. Und die Psyche? Für die ist der Coach zuständig. Zum Beispiel Günter Klein in Kürten, der am WM-„Wintermärchen“ der deutschen Handballer mitgeschrieben hat, und Bernhard Wagner in Berlin, zu dessen Klienten sowohl Spitzenmanager der Wirtschaft als auch Spitzensportler zählen.

Als Heiner Brand hundert Tage nach dem WM-Sieg seiner Handballmannschaft das Bundesverdienstkreuz entgegennahm, erklärte ihn die Bildzeitung endgültig zum Handball-Kaiser. Begründung: „1978 holte er den Titel als Spieler, 2007 auch als Coach.“ Da irrt die Zeitung. Brand holte den Titel 2007 als Trainer. „Coach“ waren eine Reihe von Spezialisten, die Heiner Brand aufgrund seiner modernen Spielauffassung in die Vorbereitung der Handballer für die WM mit einbezog. Einer von ihnen: Günter Klein.

Eine Woche vor Beginn der Weltmeisterschaft in Deutschland hatte Bundestrainer Brand den Coach um Unterstützung gebeten. Die Nationalmannschaft plagte eine Serie von Verletzungen, die zwar körperlich überwunden schienen, einigen Spielern aber offenbar noch „mental“ zu schaffen

machten. Günter Klein, ehemaliger Bundestrainer, European Master Coach und Dozent, zudem an der Deutschen Sporthochschule Köln und für den Deutschen Handballbund verantwortlich für die Ausbildung der Bundesligatrainer, überlegte nicht lange.

Klein hat sich ein stattliches Arsenal an Methoden für die mentale Arbeit mit Führungskräften in Wirtschaft und Sport angeeignet. Seit jüngstem zählt wingwave dazu, eine vom Besser-Sigmund-Institut in Hamburg entwickelte psychologische Methode, die Günter Klein mit bewährten Elementen des Sportcoachings verknüpft.

„Das Gehirn“, sagt Klein, „unterscheidet nicht zwischen körperlicher und seelischer Verletzung.“ Gleichviel ob ein

Schlag in die Magengrube oder eine persönliche Beleidigung – moderne bildgebende Verfahren der Neurowissenschaften zeigen, dass in beiden Fällen ein und dieselben Areale im Gehirn reagieren. Das könne den Verletzungstress mancher Sportler erklären, sagt Klein. Der Kreuzbandriss heilt, aber psychisch wirkt er im Gehirn nach.

Verantwortlich dafür ist vor allem die Region des Mandelkerns, der im Zusammenspiel der beiden Hirnhälften wie eine Ampel wirkt. In Momenten, die der Verletzungssituation ähneln, schaltet die Ampel auf Rot. Klein: „Der Spieler ist dann blockiert, unsicher, verspürt womöglich Schmerzen, obgleich das Knie völlig okay ist.“

wingwave vermag die Verletzungsspur im Gehirn zu lösen, indem es mit Augenbewegungen im raschen Wechsel zwischen links und rechts den Informationsaustausch der Gehirnhälften untereinander anregt. Auf diese Weise simuliert die Methode im Wachzustand die Funktion des Unterbewusstseins im nächtlichen Traum, wo in den Phasen des REM-Schlafes (REM = Rapid Eye Movement) Erlebnisse des Tages verarbeitet werden.

Zur Handball-WM feierte die Methode spektakuläre Erfolge, sichtbar an der Reaktion etlicher Spieler zum Beispiel nach dem dramatischen Halbfinale. Da umarmte etwa Youngster Michael Kraus stürmisch einen Zuschauer im Pressebereich der Kölnarena: Günter Klein. Kraus' begeisterter Ausruf dazu: „Der hat meine Blockade weggemacht!“

Obgleich nun auch dem deutschen Spitzensport dämmert, welche Bedeutung der psychologische Faktor für den Sieg besitzt, haben die Psychologen im Sport hierzulande noch große Akzeptanzprobleme. In Deutschland würden mentale Probleme oft mit Krankheit gleichgesetzt, sinniert etwa Örgan Madsen, Cheftrainer der deutschen Schwimmer, nach dem blamablen Abschneiden seiner Schützlinge bei der diesjährigen WM in Australien. „Das ist grotesk“, klagt Madsen in einem Interview mit der FAZ. „So wie man körperlich übt, muss man den Kopf üben. Für beides braucht es Experten.“

„Es gibt mentale Bereiche, zu denen der Trainer keinen Zugang hat“, sagt Bernhard Wagner in Berlin. Er coacht Manager, Schauspieler und Profisportler. Wie auch Günter Klein schöpft er dabei aus einem breiten Reservoir an eigenen Erfahrungen als einstiger Spitzensportler.

Wagner hat eine 15-jährige Karriere als Kickboxer hinter sich, zweimal wurde er Weltmeister in dieser Disziplin. Er habe als Sportler auch mentale Probleme gehabt, sagt er, kenne Rückschläge, Niederlagen am eigenen Leib. Erst das ermögliche ihm, sich gut in seine Klienten einzufühlen. „Die Grenzen des Erfolgs“, lautet eine seiner Erfahrungen, „setzen wir uns



Barbara Knuth & Team

NLP Coaching Mediation

## Nächste Ausbildung zum Systemischen Coach (ECA – DVNLP)

**Braunschweig, 6. Oktober 2007**

### Ziel der Ausbildung ...

- ist der Erwerb fachlicher, methodischer und persönlicher Kompetenzen zur Begleitung von Coachingprozessen.
- Persönliche Kompetenzen sollen durch den Zugang zum eigenen Potenzial, der Kreativität und der Entwicklung eines eigenen Coaching-Stils gefördert werden.



### 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

selbst.“ Im Coaching lernen seine Klienten, wie sie die Grenzen Stück für Stück nach vorn verschieben können.

Klein und Wagner trennen beide klar Training von Coaching – auch im Sport. Training, sagen sie, lege die körperlichen Grundlagen. Erst der Coach nimmt gezielt Einfluss darauf, welche der mentalen Ressourcen dem Spieler tatsächlich frei zur Verfügung stehen. Es nutze, sagt Günter Klein, einem Sportler unter Umständen herzlich wenig, ihm nach überstandener Verletzung zu erklären, dass sein Knie nun geheilt ist, solange sein Unterbewusstsein noch eine Spur davon enthält.

Zwei Spitzensportler treffen sich im Finale. Beide gleich stark, gleich gut trainiert. Warum gewinnt der eine, der andere nicht? Bei Günter Klein an der Deutschen Sporthochschule in Köln lernen die Studenten folgende Formel: 25 Prozent steuert die Technik zum Sieg bei, 25 Prozent die Taktik und 25 Prozent die Kondition. Diese drei Faktoren sind im Grunde ausgereizt, sagt Klein, vor allem durch moderne Methoden des Trainings. Wenn sich die Sportler in Technik, Taktik und Kondition also immer mehr annähern, bleibt immer noch die Psyche als Erfolgs-Faktor. „Und zwar zu 26 Prozent.“ Sie liefert das letzte Quäntchen, das den Sieger macht.

*Regine Rachow*

# Ich fühle, also bin ich

Von Regine Rachow



Sascha Neumann

Zu Sascha Neumann kommen Menschen mit Problemen: gestresste Manager, die keine Zeit mehr für sich selbst finden. Kinder mit Ängsten aller Art und anderen „Störungen“. Und am Abend der Fach-Nachwuchs, der in der Supervision seinen Ärger über Klienten ablädt. Ein Portrait.

„Coachees sind doof.“ Birgit seufzt, die Frauen in der Runde feixen. Sie befinden sich in einer Ausbildung zum Coach und sind an diesem Freitagabend zu dritt, Birgit, Karen und Jasmin, zur Supervision im Institut für Angewandte Positive Psychologie in Berlin-Schöneberg erschienen. Supervisor ist Sascha Neumann. Der sitzt, hager, aufrecht, ein junger Mann von Anfang 30, in einem Korbsessel und wirkt, nach diesem Zehn-Stunden-Tag, einen Moment lang wie eine Skulptur. Markantes Zeichen: Langschädel, kurz geschoren. Die Augen: hell und hellwach der Blick. Kein Mundwinkel, keine Braue zuckt, keine Geste verrät, wie er sich fühlt.

Auf dem Tisch stehen Mengen von Trauben, Nektarinen, Äpfeln, Erdbeeren. Wasserflaschen. Die Frauen, munter plaudernd, bedienen sich. Der Tag war so schwül wie noch keiner in diesem Jahr. Die Fenster des kleinen Raumes stehen offen und geben den Blick frei auf das Dach eines Anbaus. Jemand hat Kästen mit Fleißigen Lieschen auf die graue Dachpappe gestellt und Kübel mit Rosenstöcken. Über Schöneberg hängen Wolken, so dunkel und schwer, als würden sie sich jeden Moment über der heißen Stadt entladen. Eine Stehlampe in der Ecke erleuchtet gemütlich den Raum. Heute geht es um die Frage der „inneren Haltung“ eines Coachs. „Was“, fragt Sascha, „macht die Wirkung eines Coachs aus?“

Der Psychologe Klaus Grawe hatte in den 90er Jahren nach einer Analyse unterschiedlicher Therapie-Methoden festge-

stellt, dass über die Wirksamkeit einer Behandlung in erster Linie die Persönlichkeit des Therapeuten entscheidet. Einige Faktoren spielen dabei eine besondere Rolle, zum Beispiel: Authentizität, Einfühlungsvermögen, Aufmerksamkeit. Soweit die Theorie. Wie sieht die Praxis aus?

In der Praxis haben junge Coaching-Expertinnen Ärger mit ihren Klienten und machen sich bei Sascha darüber Luft. Mit knappen Fragen versucht ihr Supervisor, ihren Ärger in kleine Erkenntnisse zu zerlegen. Birgit, was genau ärgert dich an deinem Coachee? – Okay, er entzieht sich also deinem Coaching. Du sagst, er ist ein Weichei. Aber: Was stellt das mit dir an?

Sascha Neumann studierte Psychologie und kam vor sieben Jahren mit hochfliegenden Plänen in die Hauptstadt, im Blick „irgendetwas in Richtung Wirtschaftspsychologie“. Er landete erst einmal in einer Einrichtung der Kinder- und Jugendhilfe. In Erkner, südöstlich von Berlin. Arbeitete mit schwer erziehbaren Heranwachsenden, Kindern und Jugendlichen aus völlig zerrütteten Familienverhältnissen.

Spätestens, wenn ein Kind dich das erste Mal anspuckt, wenn es auf den Tisch steigt und sich auf dich wirft, weißt du, was all deine herrlichen Theorien und Methoden wert sind, sagt Sascha. Er begann damals eine therapeutische Ausbildung zum „Personenzentrierten Berater für Kinder und Ju-



gendliche und deren Bezugspersonen“ – kurz: zum Spieltherapeuten, lernte Ralf Giesen kennen, den Gründer und Inhaber des Instituts für Angewandte Positive Psychologie (IFAPP) in Berlin, der ihm von NLP vorschwärmte. Also ließ Sascha sich auch dafür ausbilden, als zweites Standbein gewissermaßen. Im Februar dieses Jahres nahm er das Zertifikat des Deutschen Verbandes für Neurolinguistisches Programmieren entgegen, das seine Befähigung zur Ausbildung von Coaches bescheinigt. Mit 32 Jahren ist er damit jüngster „Lehrcoach, DVNLP“ in Deutschland.

Coach ist offensichtlich eine begehrte Tätigkeit. In Saschas Supervisionsrunden sitzen gewöhnlich Studierende der Psychologie, Ärztinnen, Juristen, Pädagogen – meist mehr Frauen als Männer, doch immer Menschen, die ein wenig tiefer, als das Studium es zuließ, in die Geheimnisse wirksamer Kommunikation eindringen wollen. Die für die Arbeit mit ihren Kunden, Klienten, Patienten das Repertoire ihrer psychologischen Methoden erweitern wollen.

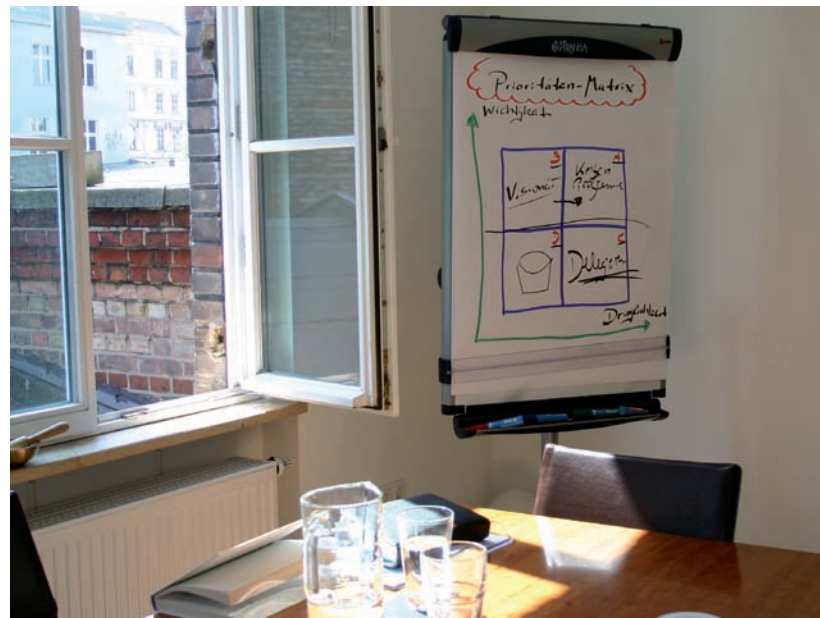
NLP scheint dafür gut geeignet zu sein. Es bietet, sagt Sascha, grandiose Möglichkeiten, sich seiner Ressourcen bewusst zu werden und damit sein Problem zu lösen. Und zwar stets auf die Lösung orientiert und nicht etwa auf das Problem, wie in klassischen Psychotherapien. Das funktioniert, sagt Sascha, ohne dass der Coach wissen muss, worin das Problem seines Coachees überhaupt besteht. Zumindest im Kurzzeitcoaching. Einmal, erzählt er, kam eine Frau zu ihm wegen eines Problems mit ihrem Handicap. „Handicap? Ich hatte keine Ahnung, was das sein sollte. Bis zum Schluss. Fürs Golfen bin ich noch zu jung. Ich wollte es auch gar nicht wissen. Am Ende war die Frau ihr Problem los.“

Saschas erster Klient an diesem Freitag ist ein Berliner Geschäftsmann, nennen wir ihn Lothar Schmidt. Er trifft um neun Uhr ein, gerade noch pünktlich, mit einem Kaffeebecher in der Hand. Hellgrauer Anzug, weißes Hemd, offener Kragen, ein Mann mittleren Alters, stämmig und von froher Gemütlichkeit. „Ich hab mich heute selbst überlistet“, sagt Herr Schmidt aufgeräumt. „Ich bin gar nicht erst ins Büro gefahren.“ Er stellt den Kaffeebecher auf den übersichtlichen Konferenztisch und hängt das Jackett über einen Stuhl. Durch die offenen Fenster scheint eine gnadenlose Sonne. 28 Grad hat der Wetterbericht für den Tag angekündigt, dieses Soll scheint schon am Morgen erfüllt. Die Avus ist eines Unfalls wegen gesperrt, erzählt Herr Schmidt, die zuführenden Straßen: hoffnungslos verstopft.

Vor anderthalb Jahren kam Schmidt zum ersten Mal zu Sascha. Er arbeitete damals als Unternehmensberater, vermochte sich aber nicht zu vermarkten. Im Coaching stellte er sich folgendes Ziel: Ich bin ein erfolgreicher Unternehmer. Er entdeckte den Knoten, den er zu durchschlagen hatte, um dorthin zu gelangen. Es war ein Leitspruch seiner

Mutter: Stell dich nicht ins Fenster. Weniger bildhaft ausgedrückt: Sei bescheiden, fall nicht auf, bleib immer schön in der Masse. Auf dieser Basis, sagt Sascha, konnte er gar kein Marketing betreiben. Lothar Schmidt lernte diesen mütterlichen Leitspruch als mentales Erbe abzugewinnen.

In der heutigen Sitzung soll es ums Zeitmanagement gehen. Schmidts Geschäft läuft inzwischen rund. So rund, dass es ihn langsam auffressen, wie er sagt. Schmidt stieg zusätzlich in die Immobilien- und Projektentwicklung ein. Für Buchhaltung und Büro wird er nun eine Mitarbeiterin einstellen.



Auf dem Flipchart im Coachingraum ist ein Diagramm gezeichnet, aufgeteilt in vier Felder: A, B, C und D. „Prioritäten-Matrix“ steht darüber. Das ist eine von zahlreichen Zeitmanagement-Methoden, das so genannte „Eisenhower-Prinzip“. Lothar Schmidt wirft kurz ein Auge auf das Flipchart und erzählt weiter. Von seiner hochbegabten Tochter und den Problemen mit ihrer Schule. Von seiner Jüngsten, die in seinem Büro zuweilen die Hausaufgaben macht. Vom Fortgang seines neuesten Projektes und dem Ärger mit einem Pächter. Er kramt ein kleines Gerät aus der Jackettasche, „meine erste Maßnahme in Sachen Zeitmanagement.“ Schmidt lacht und beginnt, Sascha die Technik zu erläutern – ein BlackBerry: Handy, Zeitplaner und Internet-Station in einem.

So lange wie Schmidt hat Sascha noch niemanden gecoacht. Und niemand aus dem Umfeld seines Klienten ahnt, wo Schmidt sich jeden dritten, vierten Freitagmorgen aufhält, der engste Geschäftspartner nicht, nicht die Ehefrau. Der Raum hier ist der einzige, in dem Schmidt etwas ganz allein für sich tut. Sascha lässt seinem Klienten diesen Raum. Herr Schmidt bestimmt, wo es langgeht. Nur behutsam hakt der Coach nach, lenkt ein. Stellt Fragen.

Wenn Sie an die unterschiedlichen Rollen denken, die Sie den Tag über ausfüllen, welche fallen Ihnen ein? „Familienvater, Geschäftsmensch“, sagt Schmidt und schreibt es auf Bitte von Sascha auf ein Blatt Papier. Fehlt noch eine? „Ach ja: ich. Ich fehle.“ Gut. Wie sind die Rollen verteilt – in Prozenten? Schmidt überlegt. 45, 45, 10, sagt er, schreibt auch die Zahlen auf und betrachtet sie. Das variiert, sagt er, manchmal sind es auch: 30, 60, 10. Weiter. Schmidt teilt seine Rollen als Geschäftsmann auf. Buchhalter, Verhandler, Kommunikator, Finanzbeschaffer, Organisator. „Und: Visionär, natürlich.“

Sascha geht zum Flipchart und schreibt an die x-Achse des Diagramms „dringlich“, an die y-Achse „wichtig“. Jetzt reichen die vier Felder von A (wichtig und dringlich) bis D (nicht wichtig, nicht dringlich). In das Feld D malt Sascha einen Papierkorb. Was weder wichtig noch dringlich ist, kann weg. Logisch. Dann tippt Sascha auf den BlackBerry neben dem Kaffeebecher seines Klienten: Ihre Termine und Projekte dort drin – an welcher Stelle der Matrix würden sie auftauchen? Herr Schmidt nimmt das Gerät und beginnt, ein wenig widerstrebend, zu sortieren. Bei der Kategorie C wird er mobil. Sie umfasst Dringliches, das nicht so wichtig ist. Also alles, was sich delegieren lässt. Rechnungen, Bilanzen, Versicherung – das ist was für die neue Kollegin, die bald kommen wird. Der Streit mit dem Pächter – für den Anwalt. Lothar Schmidt schaut lachend hoch. „Schade, dieser Streit beginnt langsam Spaß zu machen.“

Wer wären Sie, fragt Sascha am Ende von zwei Stunden, wenn Sie sich nur noch um die Felder A und B kümmern? Schmidt schaut auf das Papier vor sich. Die Antwort scheint völlig klar, doch er zögert. „Ich hätte“, sagt er schließlich, „mehr Zeit. Für die Familie und für mich.“

Das war der „37. Kontakt“, wie Sascha später zur Dokumentation des Coachings in seinen Mac klappern wird. Es war eine völlig authentische Sitzung mit ihm, sagt Sascha. Mit einer einzigen Ausnahme. Sonst kommt sein Klient stets eine Viertelstunde zu spät. Immer. Es ist 11 Uhr, Zeit für ein Wasser und Zeit, mit Maxi, der Auszubildenden des Instituts, ein paar Dinge für die Steuererklärung durchzugehen. Dann das „Setting“ für den nächsten Klienten – es ist rasch hergestellt. Dazu blättert Sascha das Flipchart um, schiebt den Konferenztisch von der Mitte des Raumes weg und rollt einen Teppich aus, blau mit Fantasiefiguren, den er zwischen Konferenztisch und einer kleinen Sitzgruppe an der Stirnseite des Raumes platziert.

Zur Begrüßung seines Gastes geht Sascha in die Knie. Es ist Philipp, ein Knabe, von fünf, sechs Jahren, der mit seiner Mutter erscheint. Sascha kennt die Großmutter des Kindes, die sich – unterschiedlicher Probleme wegen – um die Entwicklung ihres Enkels sorgt. Und er kennt, ein bisschen,

auch das Kind. Dennoch nennt sich, was heute geschieht, „Erstkontakt“. Es gilt herauszufinden, worin das Problem des Kindes besteht.

Es sind meist junge Menschen mit Ängsten, die zu Sascha kommen, Kinder mit Angst vor Spinnen, vor der Schule, vor Ungeheuern unterm Bett. Jugendliche in Pubertätskrisen, mit „Anpassungsstörungen“, junge Menschen, die mit vielem nicht zurechtkommen – mit den Eltern oder fehlenden Elternteilen, mit dem Lernen, dem Wachsen, mit dem anderen Geschlecht. Manche können nicht allein sein, andere haben in Gesellschaft Beklemmung, die einen fürchten sich vor der Zukunft, andere hadern mit der Vergangenheit ihres jungen Lebens. Alles ist möglich.

Sascha ist es gewohnt, dass seine jungen Klienten zunächst scheu und zurückhaltend sind. Philipp ist anders. Er strahlt Sascha an und geht sofort auf das Angebot ein, 50 Minuten lang spielen zu können, was er wolle. Sie schleppen Spiele aus einem Nachbarraum herbei, Stifte und Papier, zwei rote Schaumstoffknüppel. Sie toben, dass die Fetzen fliegen, bearbeiten sich gegenseitig mit den Schaumknüppeln. Auch hier: Philipp bestimmt, Sascha gibt nur wieder, was geschieht: Ah, du haust mich, gut, hier kriegst du was zurück. Eins zu null für dich, sagt Philipp.

Sie sehen die Spiele durch, schauen sich ein paar Karten an, spielen schließlich eine Art Memory. Dann wieder: toben. Was auch immer Philipp anfängt, er zeigt sich rasch überfordert. Sascha hilft, lässt ihn auch gewinnen. All die Zeit begegnen sich Kind und Therapeut auf Augenhöhe, und am



Ende scheint der Knabe überglücklich. „Ich liebe dich“, ruft er Sascha aufgedreht zum Abschied zu, „bis zum nächsten Mal.“ Die dünnen Haare kleben am Kopf, das T-Shirt am kleinen Körper.

Und Sascha? Kein Schwitzfleck, keine feuchte Stirn, nicht einmal ein Durchatmen. Komm, wir gehen jetzt essen, sagt er. Und im Restaurant, einem mit schwäbischer Küche, ganz in der Nähe: „Ich vermute, der Junge leidet unter einer Art Aufmerksamkeitsstörung. Hochgradig. Schade.“ Philipp braucht eine Therapie, die ihm Grenzen setzt, zum Beispiel eine Verhaltenstherapie. Damit er lernen kann, sich zu konzentrieren. „Ich aber arbeite lieber mit der freien Entfaltung.“ Für Sascha heißt das, dass er Philipp, nach einer gründlichen Diagnose, an einen Kollegen weitergeben wird.

Saschas Feld ist die Gesprächspsychotherapie nach Rogers. „Sie entspricht meiner inneren Haltung.“ Und sie funktioniere unter anderem wunderbar bei Kindern mit Ängsten, Traumatisierungen, mit Ich- und Identitätsschwächen. Die brauchen einen geschützten Raum, in dem sie sich angstfrei und ohne Tabus bewegen können. Wirklich ohne Tabus? Sascha: „Na ja, es darf nichts mutwillig zerstört und niemand absichtlich verletzt werden. Alles andere muss jeder Therapeut für sich entscheiden, ob er es aushalten kann.“ Wie funktioniert das? Es funktioniert, sagt Sascha, indem du diesen Kindern unter anderem hundertprozentige Aufmerksamkeit schenkst. Sie dürsten danach. Sie erleben das kaum, dass jemand sie beachtet, sie spüren selten, dass wichtig ist, was sie tun. Du beobachtest sie also und spiegelst sie, das heißt, du teilst ihnen mit, was sie gerade tun. Also: Du spielst jetzt gerade. Gut,



lass uns spielen. Und so weiter. „Es funktioniert, das sagte einmal mein Ausbilder, wie ein Breitband-Antibiotikum in der Medizin. Du weißt nicht, welche Stelle du triffst, aber es wirkt. Das merkst du zuweilen schon nach der ersten Therapiestunde. Oder eben nie. Auch damit lernst du zu leben.“

Spätzle, Schnitzel und Salat werden serviert, Sascha spricht weiter über sich. Dass er sich vor allem des Curriculums wegen für ein Psychologiestudium entschlossen hatte. Dass ihm dieses Studium, bei aller Theorie und allen Anfangsproblemen in der Praxis, natürlich auch genutzt, eine ganze Menge gegeben habe.



Wenn du Psychologie studierst, sagt Sascha, dann stellt das, anders als vielleicht bei Architektur oder Jura, etwas mit dir an. Etwas, das dich betrifft. Und zwar im Innersten. Ein Beispiel? Stell dir vor, du bist 22, pflegst heftig deinen Individualismus, und in der Vorlesung zerpfückt dir eine Professorin für Emotionspsychologie den Begriff „Liebe“. Erklärt genauestens, welche psychologischen und physiologischen Mechanismen dem Phänomen zugrunde liegen, das wir Liebe nennen. Das ist, als wenn ein Kind erfährt, dass der Weihnachtsmann gar nicht existiert. Der Weihnachtsmann ist Papa oder der Onkel nebenan. Und der Mensch ist eine komplexe biochemische Maschine. „Es braucht eine Weile“, sagt Sascha, „Weihnachten wieder schön zu finden.“ Und nicht ständig über die Frage nachzudenken: Bin ich nun zusammen mit dir, weil ich dich liebe? Oder liebe ich dich, weil ich mit dir zusammen bin? Es ist auch egal. Ich fühle, also bin ich.

*Erklären*, sagte der Philosoph Bernulf Kanitscheider jüngst in einem Interview, heißt nicht *wegerklären*. Auf der Ebene unseres Erlebens stifte die Entzauberung der Welt „keinen erkennbaren Schaden“. Ein schwacher Trost. Das Wissen um die Mechanismen von Psyche und menschlicher Kommunikation mag wenig hilfreich und womöglich eine große Last sein, sobald es um das ureigenste Thema, das eigene

Erleben geht. Auch Coaches und Therapeuten stecken voller Zweifel und Kümernisse. Auch sie mögen Angst haben vor Ungeheuern unterm Bett oder davor, die Arbeit nicht mehr zu bewältigen. Auch sie kennen Beziehungsprobleme, fühlen sich außerstande, eine Familie zu gründen. Verspüren Ärger, weil ihre Klienten Weicheier sind oder herrschsüchtig oder maßlos ehrgeizig.

Wie aber können sie dennoch gute Coaches sein und gute Therapeuten? Vielleicht lautet eine Antwort so: Sie können es gerade deshalb.

Am Abend, in der Supervision, versucht eine kleine Runde, sich der Antwort zu nähern. Die Teilnehmerinnen sind leicht ermattet. Es hat zu gewittern begonnen, die ersten schweren Tropfen trommeln auf das Dach des Anbaus. Endlich, am Ende dieses heißen Tages dringt etwas Kühle durch die offenen Fenster. Birgit berichtet von ihrem Coachee. Karen und Jasmin knabbern Erdbeeren und Nektarinen. Sascha hat

ein Bein untergeschlagen und sich darauf gesetzt. „Okay, Birgit, du sagst, dein Coachee ist ein Weichei und das macht dich aggressiv. Und nun? Wie gehst du mit deiner Aggressivität um? Wie teilst du es ihm mit?“ Sascha richtet sich ein wenig auf und schaut in die Runde. „Moment“, ruft Karen, die jüngste, und springt von ihrem Stuhl hoch, „ich spüre da gerade – eine unheimliche Energie ...“ Die Frauen lachen, auch Sascha lächelt, fast unmerklich.

Na bitte, genauso kann es laufen. Teilt euch dem Coachee mit, sagt Sascha, immer schön auf der Wahrnehmungsebene. Wenn ein Kind euch anspuckt oder wenn ein Coachee euch ärgert, dann sagt es nichts über euch. Es hat mit eurem Klienten, mit eurem Coachee zu tun. Und daran knüpft an. Nutzt die Energie eures Ärgers. Vieles ist möglich. Sagt: Lassen Sie uns mal aufstehen, ich bin irgendwie hibbelig. Oder ihr rückt ein Stück mit dem Stuhl von eurem Coachee weg. Oder sagt einfach: Jetzt weiß ich auch nicht weiter. Was für ein guter Satz. Er wird in jedem Falle etwas bewirken.

### 5 Gründe für ein Abo

- 1** Mit den business bestseller summaries reduzieren Sie Ihren Leseaufwand von mehreren hundert Seiten pro Buch auf handliche **acht Seiten** und verkürzen so eine Lesezeit von normalerweise 8-12 Stunden auf freundliche **15 Minuten**.
- 2** Sie **sparen Zeit und Geld** und lesen nur noch die Bücher, die es sich wirklich zu lesen lohnt.
- 3** Jedes Monat sichtet business bestseller für Sie **hunderte Neuerscheinungen**. Die drei interessantesten Bücher werden ausgewählt und von einem kompetenten Autorenteam auf 8 Seiten zusammengefasst.
- 4** Sie erhalten **auf den Punkt gebracht** alle relevanten Informationen für die optimale Umsetzung im beruflichen Erfolg.
- 5** Sie **lesen weniger und wissen mehr**. Mit business bestseller gehören Sie zur Informationseite, haben die besseren Argumente und können schon heute über die Trends von morgen reden.

## Das Problem.

Zu viele, neue Wirtschaftsbücher.  
Zu wenig Zeit.



399 Seiten

## Die Lösung.

Weniger lesen. Mehr wissen.  
**business bestseller summaries.**



8 Seiten

**Die besten  
Wirtschaftsbücher  
als 8-seitige  
Kurzfassung**

► **Gratis-Ansichtsexemplar: [www.business-bestseller.com](http://www.business-bestseller.com)**

**Ja,** ich teste **business bestseller summaries** drei Monate lang (= 9 Ausgaben) zum Preis von **€ 19,80** inkl. Porto und MwSt. pro Monat (= € 59,40 für 3 Monate). Nach drei Monaten endet das Test-Abo automatisch.

Name, Vorname \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Straße, Nr. \_\_\_\_\_

PLZ, Ort \_\_\_\_\_ Tel. (nur für ev. Rückfragen) \_\_\_\_\_

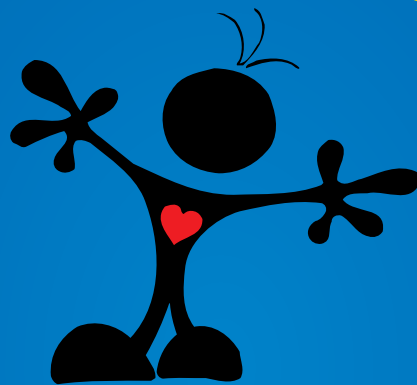
**Fax (040) 4325-2187**

Datum/Unterschrift X \_\_\_\_\_

**Bestelladresse:**  
business bestseller  
z. Hd. Yvonne Funcke  
Bahnenfelder Kirchenweg 23a  
D-22761 Hamburg  
Tel. (040) 4325 – 3546  
Fax (040) 4325 – 2187  
abo@business-bestseller.com

**Jetzt  
3 Monate  
testen!**

Alles, was ich  
heute tue,  
ist wichtig,



gebe ich doch  
einen ganzen Tag  
meines Lebens  
dafür.

George Bernard Shaw



# Nicht nur im stillen Kämmerlein

Von Dr. Björn Migge



## Plädoyer für die Möglichkeit des Fernstudiums in der Coaching-Ausbildung

**N**elson Mandela konnte keine Präsenz-Uni besuchen. Er studierte an einer Fernuniversität Jura. Deutschland ist leider noch ein Fernstudien-Entwicklungsland. Bei uns hätte Mandela erst als alter Mann Jura studieren können. Offen oder hinter vorgehaltener Hand heißt es hier: Fernunterricht ist ganz nett – aber für dieses oder jenes Fachgebiet doch total ungeeignet. Auch für Coaching? Der Deutsche Coaching Verband, einer von vielen Coachingverbänden in Deutschland, spricht sich gegen ein solches Fernstudium aus, u.a. mit der Begründung, dass die Möglichkeit der Praxis fehle.

Ich halte Fernstudien im Coaching für sehr sinnvoll. Viele Coaching-Weiterbildungskandidatinnen und -kandidaten lesen und reflektieren meist nur populäre Literatur zum Coaching. Und dies auch meist nur sporadisch. Wie schön wäre es, wenn man als Trainer in

einem Präsenzseminar wüsste, dass alle im Vorfeld den gleichen Lesestoff verstanden haben. Genau das kann man durch ein „Fernstudium“ erreichen.

Ein Fernstudium ist heute behördlich durch die Staatliche Zentralstelle für Fernunterricht geprüft und zugelassen

und zwingend kombiniert mit einer erwachsenenpädagogischen Begleitung durch Tutoren. Das Studium erfolgt nicht nur im stillen Kämmerlein, sondern erfordert kontinuierliche Leistungsnachweise und fachliche Auseinandersetzung mit Profis. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer müssen im

### Studie ermittelt Effekte

Das Weiterbildungsinstitut Westfalen Lippe und die Arbeitsgemeinschaft Gruppentherapie Lippe führen seit 2005 eine Studie mit bisher 800 Absolventinnen und Absolventen einer Blended-Learning-Coach-Weiterbildung durch: Welche Selbsterfahrungs-Effekte treten (in welcher Effektstärke) während und nach einem Präsenzseminar zum Abschluss des „Fernlehrgangs“ auf? Die Kontrollgruppe sind Teilnehmerinnen und Teilnehmer der gleichen Seminare ohne vorherige „writing cure“ und Pflichtlektüre sowie Teilnehmerinnen und Teilnehmer anderer Präsenz-Coach-Weiterbildungen. Zu weiteren Fragen, mit denen sich die Studie befasst, zählen tiefenpsychologische Motive für eine Coach-Weiterbildung. **Kontakt:** mail@wiwl.de

\* **Lesempfehlung:** G. Bolton, S. Howlett, C. Lago und J. K. Wright: Writing Cures – an introductory handbook of writing in counselling and therapy (and writing in counsellor training); Routledge 2004.

Verlauf mehrfach schriftlich nachweisen, was sie gelernt haben, und sie müssen den Transfer in Übungsfälle vollziehen können – dies auch in begleitenden Präsenzphasen. Fernstudien werden heute außerdem meist als so genannte Blended-Learning-Konzepte angeboten. Hierzu gehören: Lehrbriefe (auch digitale), Peergroup-Arbeit, Arbeit mit modernen Medien (Videosequenzen u.ä.), Telefonate, eMails, Präsenzphasen (Wochenende, abends, Blockform).

Moderne Lehrgänge in den Beratungswissenschaften beinhalten außerdem Material, das nachweislich auch der Selbsterfahrung dient, wenn das Material strukturiert ist und schriftlich reflektiert wird. Solche Techniken der „Writing Cure“ – womit auf Freuds ausschließliche „Talking Cure“ angespielt wird (ohne andere Methoden der Erlebnisaktivierung) – werden in anglo-amerikanischen Staaten in der Ausbildung von Profiberatern eingesetzt\*.

Blended-Learning-Systeme in der Coaching-Weiterbildung werden heute u. a. angeboten von der Universität Bielefeld, der FernUni Hagen, der Europäischen Fernhochschule Hamburg, dem Hamburger Institut für Lernsysteme, ILS, und den anderen Fernschulen der Klettgruppe. Diese Lehrgänge produzieren keine fertigen „Coaches“, sondern bescheinigen den Absolventen und Absolventinnen eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema. Anschließend ist eine kontinuierliche Weiterbildung und Supervision/Intervention der Tätigkeit unabdingbar, wenn

die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wirklich als Coach arbeiten möchten – das gilt auch für Absolventinnen und Absolventen von ausschließlichen Präsenzweiterbildungen.

Tatsächlich streben zum Abschluss der Fernlehrgänge in diesem Bereich aber nur ca. 20 Prozent eine selbstständige berufliche Teilzeit-Tätigkeit als Coach oder „Berater/in“ an, und oft eher im „privaten Bereich“. Die meisten Teilnehmerinnen und Teilnehmer wollen die theoretischen und praktischen Kenntnisse im Grundberuf nutzen oder für ihre „Persönlichkeitsweiterentwicklung“ einsetzen. Professionelle Coaching-Nutzer brauchen also keine Angst zu haben: Die meisten Absolventinnen und Absolventen von Coaching-Fernkursen streben nicht ins Business.

Präsenzweiterbildungen (ohne Literatur- und Klausurpflicht) und „Fernstudien“ im Fachbereich Coaching sind in Deutschland bisher – vom zeitlichen Umfang und dem Gesamtkontext her betrachtet – Laienweiterbildungen (non-professional training) von etwa 130 bis 250 Stunden. Verglichen mit der mehrjährigen Ausbildung professioneller Beratungsgruppen (professional counseling), in denen allein die ausschließliche Selbsterfahrung diese Zeit beansprucht, sind die meisten „neuen Coaches“ sehr mager gerüstet – unabhängig davon, wo sie weitergebildet wurden. Daher empfehlen alle Coaching-Verbände des Roundtable eine kontinuierliche Weiterbildung, besonders für Anfänger und Anfängerinnen in dieser Tätigkeit.



**Dr. Björn Migge** studierte Medizin und soziale Verhaltenswissenschaften. Er hat als Oberarzt am UniSpital Zürich gearbeitet, bevor er ein Weiterbildungsinstitut in Westfalen-Lippe gründete, an dem heute ein zehnköpfiges Trainerteam Coaches ausbildet und Organisationen berät. Björn Migge ist Vorstandsmitglied im Qualitätsring Coaching, dem ca. 145 Coaches angehören. Er ist Autor von „Handbuch Coaching und Beratung“ (siehe Seite 54 in diesem Heft)  
[www.drmmigge.de](http://www.drmmigge.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 978-3-87387-614-9

### ZERTIFIZIERTE AUSBILDUNGEN (DVNLP)

**Systemische NLP Coachingausbildung**  
(Master-Zertifikat, für Practitioner Absolventen)  
Start: 05. – 06. April 2008

**Systemische NLP Coachingausbildung**  
(Practitioner-Zertifikat)  
Start: 24. – 25. Mai 2008

### AUFBAUSEMINARE FÜR COACHES

**Humor und Provokation im Coaching**  
16. – 17. Februar 2008

**Die Kraft innerer Bilder  
Imaginationen im Coaching**  
26. – 27. Januar 2008

### ART of NLP

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

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)

# Zukunftsplanung rückwärts: Das Ziel wird heute erlebt



Unter den Bedingungen der Globalisierung und Gewinnmaximierung eignet sich Coaching nach Methoden und Techniken des NLP hervorragend, Führungskräfte und Mitarbeiter bei der langfristigen Umsetzung von Unternehmensstrategien mitzunehmen und weiterzuentwickeln. Das meint Ekkehart Padberg, Sprecher der NLP-Fachgruppe Business beim DVNLP. Ein Interview.

**K&S: Welchen Nutzen bringt NLP-Coaching für strategische Veränderungen in Unternehmen?**

**Ekkehart Padberg:** Unternehmensstrategien sind das innere Navigationssystem jedes Unternehmens. Daraus leiten sich Strukturen, Aktivitäten und auch das Verhalten ab, also das gelebte Miteinander jedes Unternehmens. Oft wird aber gerade die Verhaltensseite bei der Strategieentwicklung vernachlässigt. Und was nützt die beste Strategie, wenn sie von Führungskräften und Mitarbeitern nicht mit Leben gefüllt werden kann? Wenn Teams sich gegenseitig behindern, statt zu ergänzen? Das Neurolinguistische Programmieren, NLP, und auch die Systemische Arbeit verfügen über sehr effiziente Methoden und Techniken, um eine zielführende Strategie zu erarbeiten und diese in Einklang mit Struktur, Aktivitäten und Verhalten zu bringen.

**Wie können Unternehmen diesen Einklang herstellen?**

Die Zukunftsplanung muss sozusagen rückwärts beginnen. Das bedeutet, einen gewünschten Zielzustand als bereits er-

reicht zu erleben und von dort aus die Strategie sowie Strukturen, Aktivitäten und Verhalten zu überdenken – beziehungsweise neu zu planen. Das NLP bietet hierfür ausgezeichnete Formate. Es macht solche Vorgehensweisen sehr konkret erfahrbar.

**Welche Vorteile bietet diese Art der Planung gegenüber herkömmlichen Unternehmensstrategien?**

Sie bewährt sich vor allem beim Innovationsmanagement, bei der Visionsarbeit und der Planung langfristiger Strategien. Anders als bei der klassischen Unternehmensplanung lautet eine Kernfrage: Auf welche Erfolge wollen wir im Jahr 2015 zurückblicken? Welche Fähigkeiten, Ressourcen und Talente waren wichtig, um unser Ziel zu erreichen? Daraus leiten sich die notwendigen Strukturen, Aktivitäten und das erforderliche Verhalten ab. Geschäftsprozesse, Hard- und Software, Controlling, Marketingstrategie und Personalentwicklung: Alle zentralen Faktoren werden so erlebbar gestaltet und sind jederzeit nachprüfbar.



### **Um heute zu überleben, brauchen die Unternehmen kurzfristige Gewinne. Wie passt das mit einer langfristigen Strategie zusammen?**

Eine langfristige Strategie zu haben bedeutet nicht, das Hier und Jetzt aus dem Auge zu verlieren, im Gegenteil. Aus der Strategie werden unmittelbare Schritte für die kurz- und mittelfristige Planung abgeleitet, die möglichst schnell realisiert werden müssen, damit der Sog der Strategie nicht verpufft. Wichtig ist eine genaue Analyse aller Ressourcen, die für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung notwendig sind. Als Unternehmensberater untersuche ich z.B. mit meinem Team sehr genau, welche Ressourcen bereits vorhanden sind und welche gezielt gefördert werden müssen.

### **Wie werden aus der Gesamtstrategie konkret messbare Einzelschritte?**

Wichtig ist zweierlei: Einmal die wirkungsorientierte Zielbildung, das heißt, jedes Ziel wird auf seine erwünschte Wirkung hin sinnesspezifisch konkret formuliert. Zum anderen müssen die Ziele, wie es im NLP heißt, wohlgeformt sein: Sie sollten positiv und ohne Vergleich formuliert und zu mehr als 50 Prozent mit den eigenen Ressourcen realisierbar sein. Es wird außerdem festgelegt, was, wie, wo und bis wann erreicht werden soll – wir nennen das Kontextualisierung. Ferner werden für die Ziele genaue Feed-back-Kriterien festgelegt, und im Rahmen eines so genannten Ökochecks wird

Das Neurolinguistische Programmieren (NLP) ist ein Wahrnehmungs- und Kommunikationsmodell und wurde in den 70-iger Jahren in den USA entwickelt. Es nutzt Erkenntnisse der modernen Systemtheorie, Linguistik, Neuropsychologie und Psychologie und beschreibt die wesentlichen Prozesse, wie Menschen

- sich selbst und ihre Umwelt wahrnehmen
- diese Informationen auf ihre eigene Weise verarbeiten,
- auf dieser Grundlage handeln,
- entsprechend miteinander kommunizieren,
- lernen und sich verändern.

Basierend auf Studien und Modellen zur menschlichen Wahrnehmung und Informationsverarbeitung zeigt NLP, welche Faktoren unser Erleben steuern und wie wir unsere Erfahrung selbst erschaffen. Auf dieser Grundlage entstand in den letzten Jahrzehnten eine Vielzahl von Handlungsmodellen, die effiziente und flexible Zugänge zu ziel- und lösungsorientierten Veränderungen eröffnen – sowohl für Einzelpersonen als auch für Gruppen und Organisationen.

Quelle: Deutscher Verband für Neurolinguistisches Programmieren e.V. (DVNLP)

**Ekkehart Padberg**, Diplom-Kaufmann, wurde im Herbst 2006 zum Sprecher der Fachgruppe Business des DVNLP e.V. gewählt. Er ist Geschäftsführer der Padberg-Beratung GmbH und seit 12 Jahren als Managementberater, Trainer und Coach für öffentliche Verwaltungen, Wirtschaftsunternehmen und soziale Einrichtungen tätig. Seine Unternehmensberatung ist spezialisiert auf die Entwicklung nachhaltiger Lösungen und die Entwicklung neuer Denk- und Handlungsstrategien.



[www.padberg-beratung.de](http://www.padberg-beratung.de) • [www.dvnlp.de](http://www.dvnlp.de)

überprüft, welche negativen Konsequenzen die Beteiligten zu akzeptieren bereit sind.

### **Welche Rolle spielen dabei die Mitarbeiter?**

Leistungsfähige und motivierte Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource jedes Unternehmens. Es gibt in jeder Firma hocheffiziente Teams und Mitarbeiter. Deren Mikrostrategien müssen modelliert und für das Gesamtunternehmen nutzbar gemacht werden, quasi als innovative Erfolgzzellen für Wachstum und künftigen Erfolg. Darin besteht eine der Kernkompetenzen von NLP. Eine Grundidee seiner Begründer, Richard Bandler und John Grinder, war es, genau zu beobachten und zu beschreiben, was Menschen zu Höchstleistungen anspornt und wie sie diese über einen langen, manchmal lebenslangen Zeitraum aufrechterhalten. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch die Konfliktmediation, um im Vorfeld Konflikte etwa zwischen Führungskräften und Mitarbeitern beizulegen.

### **Was bedeutet die Strategiediskussion für die Arbeit der Fachgruppe Business des DVNLP?**

Unser Ziel ist es, NLP-Coaching und die Systemische Arbeit in die Strategiediskussion von Unternehmen hineinzutragen. Fakt ist, dass unter den gegenwärtigen Bedingungen der Globalisierung und möglichst kurzfristigen Gewinnmaximierung an vielen Stellen der Blick für eine nachhaltige und humane Weiterentwicklung des Wirtschafts- und Gesellschaftssystems verloren geht. Insofern möchten wir wirtschaftliches Handeln auch in einen weiterentwickelten Wertekontext setzen. Wir arbeiten aktuell daran, mit NLP nachhaltig wirksame und überprüfbare Methoden für die Praxis zur Verfügung stellen zu können. Dabei profitieren wir von dem hohen fachlichen Know-how und der großen beruflichen Bandbreite, aus denen sich unsere Gruppe zusammensetzt.

*Interview: Hanne Lenz*



## Die Kaktusblüte

Die Geschichte einer Metapher, von Alexa Mohl geschrieben, um die halbe Welt geschickt, und was sie bewirkte

Ein Sommertages erhielt Alexa Mohl, eine der ersten NLP-Trainerinnen in Deutschland und Junfermann-Autorin, Post aus der Dominikanischen Republik. Genauer gesagt kam ein Fax aus Paderborn von ihrem Verlag, an dessen Webadresse sich ein Mann aus Südamerika gewandt hatte, weil er den Kontakt zu Alexa Mohl suchte. Das Fax enthielt die Mail des Mannes, der, offenkundig ein Deutscher, um Hilfe für eine Bekannte bat.

Die Geschichte ist schon einige Jahre her, dennoch können sich die Beteiligten im Verlag, die den Kontakt zwischen der Autorin und dem Mann am anderen Ende der Welt herstellten, noch gut an sie erinnern. Den kurzen Briefwechsel hat Alexa Mohl verwahrt. Bei ihrer Arbeit an einem neuen Buch, das sich mit Metaphern befassen wird, fiel ihr die Geschichte aus der Dominikanischen Republik wieder in die Hände. Sie schickte der Redaktion K&S den kurzen Postwechsel zu, aus dem wir zitieren.

Aus der Mail vom Freitag, 6. Juli 2001, 19:54:

„Ich lebe in der Dominikanischen Republik, und eine gute Bekannte hatte vor einigen Wochen einen schweren Motorradunfall. Sie fuhr, ihr Mann war Beifahrer, er wurde nur leicht verletzt. Ihr wurde an der Schläfe ein Stück Knochen entfernt, und diese Stelle soll in einer zweiten Operation wieder geschlossen werden. Seit sie wieder zu Hause ist, ergeht sich unsere Bekannte in gebetsmühlenartigen Selbstvorwürfen. Dass sie daran Schuld sei, dass jetzt alles anders ist, und dass sie ihren kleinen Sohn und ihren Mann nicht richtig versorgen kann. Außerdem hat sie höllische Angst vor der bevorstehenden zweiten Operation. Ich wollte ihr gern helfen und dabei dachte ich an eine passende Metapher von Frau Mohl, um auf diesem Weg eventuell unsere Bekannte aus ihrem Teufelskreis der Selbstvorwürfe befreien zu können. In der Hoffnung auf Ihre Unterstützung verbleibe ich mit sonnigen Grüßen ...“

Alexa Mohl schrieb für diese Frau eine Metapher: „Die Kaktusblüte“. Der Verlag leitete sie weiter an den Mann in der Dominikanischen Republik. Nach einem Monat erhielt Alexa Mohl vom Verlag ein Fax mit der Antwort-Mail.

Aus der Mail vom Freitag, 3. August 2001, 21:20:

„Sehr geehrte Frau Mohl, Sie erinnern sich sicherlich noch an meine Bitte, für eine Bekannte, die hier mit einem Motorrad schwer verunglückte, eine Metapher zu schreiben. Zwei Tage, nachdem meine Bekannte diese Geschichte ge-

lesen hatte, war sie wie umgewandelt. Sie hatte wieder Strahlen in den Augen und äußerte sich viel optimistischer über die bevorstehende Operation, die übrigens gestern mit Erfolg durchgeführt wurde. So eine Veränderung zu erleben, das beeindruckt. Ich werde mir auf jeden Fall ihr Buch bestellen und Metaphern schreiben lernen ...“

Das neue Buch von Alexa Mohl wird im JUNFERMANN-Verlag erscheinen.

## Die Kaktusblüte

Von Alexa Mohl

Vor langer, langer Zeit, ich glaube, es war irgendwo im Süden Amerikas, zerbrach eine Indiofrau eine Schale, die in der Familie heilig gehalten wurde, weil daraus seit langen Generationen an festlichen Tagen den Göttern geopfert wurde.

Die Familie und alle anderen Bewohner des kleinen Dorfes maßen diesem Ereignis keine große Bedeutung bei, denn es war schon häufiger geschehen, dass heilige Gefäße versehentlich zerbrochen wurden. Der weise Mann des Dorfes wusste aus dem Saft einer Kaktusfrucht einen Leim herzustellen, der die Scherben wieder so fest zusammenfügte, dass man die Bruchlinien kaum bemerkte. Nur ein wissendes Auge konnte sie erkennen.

Aber die Indiofrau konnte sich über den Schaden, den sie angerichtet hatte, nicht beruhigen. Sie quälte sich mit Vorwürfen, sie sei Schuld an der Beschädigung des heiligen Gefäßes. Für sie war mit dem Ereignis alles anders geworden. Sie verlor den Glauben an sich. Wie sollte sie fürderhin darauf vertrauen können, die ihr anvertrauten Menschen richtig zu versorgen?

Familie und Freunde begannen sich zu sorgen. Es war für sie ganz unverständlich, dass sie sich so quälte. Und sie berichteten dem weisen Mann des Dorfes von

den Selbstvorwürfen der armen Frau. Dieser ging zu ihr, erkannte ihren Zustand und sprach zu ihr: „Ein Geist, der die heiligen Dinge unseres Lebens schützt, ist in dich gefahren. Hier, nimm diesen Stab, gehe morgen bei Sonnenaufgang in die heilige Grotte, rufe dort nach ihm und frage ihn, warum er dir so zusetzt.“

Die Frau tat, wie ihr geheißen. Und nachdem sie dem Geist die Frage gestellt hatte, warum er sie so quäle, antwortete dieser: „Ich will, dass du nicht vergisst, in Zukunft sorgsamer mit den wichtigen Dingen des Lebens umzugehen.“ „Das will ich tun“, antwortete die Frau. „Dann bin ich auch bereit, dich auf andere Weise daran zu erinnern“, sprach daraufhin der Geist. „Der Anblick einer Blume kann dich in Zukunft an dieses Versprechen erinnern. Du kannst selber wählen, welche Blume diesen Gedanken in dir wachrufen soll.“ Die Frau hörte die Worte des Geistes und erinnerte sich, dass am Eingang der Grotte ein Kaktus eine Blüte getragen hatte, und sprach: „Eine Kaktusblüte soll mich erinnern.“

Nach dieser Begegnung mit dem Geist wurde es wieder ruhig in der Seele der Indiofrau. Sie brachte die Scherben der Schale zu dem weisen Mann, der sie wieder zusammenfügte. Und sie erlebte eine große Freude, wann immer sie eine Kaktusblüte erblickte.

# Gute Show, böse Show

## Wie weit dürfen wir gehen beim Bluffen? Eine ethische Frage

Als neulich der holländische Jugendsender BNN eine von der Firma Endemol produzierte Show ausstrahlte (die Firma hatte auch „Big Brother“ produziert), ging es rund: Eine todkranke Nierenspenderin saß dort drei nierenkranken Patienten gegenüber, die vor laufender Kamera darum kämpften, die Sympathie der Spenderin und damit das rettende Organ zu erringen. Die Einschaltquote übertraf alle Erwartungen, die Weltpresse ereiferte sich über die Zurschaustellung. 18.000 Zuschauer hatten per SMS ihre Meinung dazu abgegeben – und am Ende offenbarte sich die vermeintliche Nierenspenderin als schauspielende Kommunikationstrainerin, die sich auf diese Rolle eingelassen hatte, um auf das Problem der Organspenden aufmerksam zu machen.

### Ausbeutung der Notleidenden?

Wahrlich, das Problem ist groß: Im vergangenen Jahr warteten 56.000 Europäer vergeblich auf eine Organspende. Allein in Deutschland sterben täglich drei Menschen, die auf der Warteliste für ein Spenderorgan stehen, und täglich kommen dort 14 Männer, Frauen und Kinder hinzu, die hoffen, mit Hilfe eines neuen Organs überleben zu können. Aber das kann dauern: Im Jahr 2005 betrug die durchschnittliche Wartezeit auf eine Niere sechs bis acht Jahre.

Gut, auf dieses Problem hinzuweisen. Aber war die Art, wie der niederländische TV-Sender es machte, ethisch korrekt? Rechtfertigt der gute Zweck solch eine entblößende Show, die das Leiden der Wartenden so schamlos publizistisch ausbeutet? Immerhin bekundeten zwei Drittel jener Zuschauer, die die Sendung einschalteten, also 12.000 Frauen und Männer, dass sie bereit seien, nach ihrem Tod ein Organ zu spenden.

### Auch Scheinmedikamente wirken

Bluff oder Wahrhaftigkeit, darf man, soll man gar? Das bewegt auch all jene, die sich in den letzten Jahren mit der Wirksamkeit von Scheinmedikamenten, den so genannten Placebos, beschäftigt haben. Selbst in der Schulmedizin ist davon die Rede, dass Scheinmedikamente im Durchschnitt immerhin 70 Prozent der Wirkung von echten Medikamenten erreichen, und dies fast ohne Nebenwirkungen.



Aber: Darf der Arzt lügen, um Gutes zu tun? Die Wirkung eines Placebos kann sich nämlich erst dann ganz entfalten, wenn der Arzt dem Patienten gegenüber so tut, als sei das Medikament echt. Noch besser ist die Wirkung, wenn sogar der Arzt an die Echtheit glaubt. Die Placeboforschung ist in der Medizin eine neue Richtung mit immer präziseren Ergebnissen, und sie ist dabei, an Anerkennung zu gewinnen. Nebenbei rehabilitiert sie auch einige einst verspottete Richtungen der Alternativmedizin, wie etwa die Homöopathie oder die Traditionelle Chinesische Medizin, die mit dem enormen Suggestivpotenzial des ausübenden Heilers oder Arztes oft besser umgehen als konventionell ausgebildete Mediziner.

### Der gute Bluff

Damit ist die ethische Frage aber noch nicht beantwortet: Soll man, darf man gar den Patienten belügen, wenn er danach doch so viel schneller, nebenwirkungsfreier, kostensparender gesundet? Ich meine ja, und vor allem dann, wenn der Anteil der Inszenierung an der Heilwirkung bekannt und in seiner positiven Wirkung nicht mehr negiert und versteckt wird. Dann darf ein Patient zum Homöopathen, Akupunkteur oder Reiki-Meister gehen und sich heilen lassen, wissend, dass es die Inszenierung ist, die heilt. Alles nur Bluff? Ja, auch Theater ist Bluff. Aber es gibt gutes und schlechtes Theater, und gutes Theater heilt. Das wussten schon die alten Griechen, als sie von der Katharsis, der Heilkraft des Theaters sprachen.

Übrigens können auch Worte allein heilen, wenn sie ausreichend rituell inszeniert daherkommen. Segnen heißt auf italienisch *benedire*, übersetzt: gut (*bene*) sprechen (*dire*). Was für ein wunderbarer Segen die freundlichen Worte eines Arztes, Priesters oder die gute Inszenierung eines Homöopathen mit seinen wunderbaren Globuli doch sein können!



**Wolf Schneider**, Jahrgang 52, Verleger, Autor, Kommunikationstrainer, [schneider@connection.de](mailto:schneider@connection.de).

„Zauberkraft der Sprache – wie Sprache wirkt und Kommunikation gelingen kann“, Koha Verlag, Oktober 2006  
[www.schreibkunst.com](http://www.schreibkunst.com)

# Von der Wüste lernen

Bruno Baumann bewältigte im Oktober 2003 als erster Mensch das sandige Herzstück der Wüste Gobi im Alleingang. Mit Alexandra Hildebrandt spricht er über seine Grenzerfahrungen in den Wüsten Asiens und deren Umsetzung für Management und Leadership.



Fotos: © Bruno Baumann

**Alexandra Hildebrandt: Herr Baumann, als Forschungsreisender, der entlegene Regionen der Erde aufsuchte, haben Sie gelernt, Grenzen zu überwinden. Was können Führungskräfte davon lernen?**

**Bruno Baumann:** Vor allem der Alleingang in der Wüste Gobi bedeutete für mich eine Grenzerfahrung, also eine Erfahrung, die mich weit aus der Komfortzone in die Zone der Herausforderung, ja sogar in die Zone existenzieller Bedrohung führte. Daraufhin kamen Topmanager auf mich zu, um von meinen Erfahrungen zu profitieren. Bis dahin hatte ich mir keine Gedanken gemacht, ob und inwieweit es zwischen meiner Erfahrungswelt und den Herausforderungen eines Managers in einer globalisierten Welt Transfers geben könnte. Erst dieser Input führte dazu, dass ich mich mit dem Thema befasste. Dabei stellte ich fest, dass es weitgehend dieselben Qualitäten sind, die ein Manager benötigt, um unternehmerischen Erfolg zu haben, und die ich brauchte, um einen Grenzgang zu verwirklichen.

**Welche Qualitäten sind das? Und inwieweit gleichen sich die Herausforderungen?**

In der Wüste steht nirgendwo geschrieben, wo es langgeht oder wo man Wasser findet, und deshalb gilt es, den Code der Wüste zu lesen und schwache Signale zu erkennen. Zu den Top-Qualitäten eines Managers gehört es ebenso,

schwache Marktsignale frühzeitig zu erkennen und sie richtig zu interpretieren. Danach kommt es auf die Schnelligkeit der Reaktion, die Kreativität des Vorgehens, die Kraft der Durchsetzung an – alles Qualitäten, die auch für mich als Wüstengänger von entscheidender Bedeutung sind, denn davon hängt letztlich Erfolg oder Misserfolg ab. In meinem Fall ist das eine Frage von Leben oder Tod. Darüber hinaus gibt es eine ganze Reihe anderer Themen mit Parallelen zum Management. Motivation zum Beispiel, Vision, Leadership, Konflikt- und Risikomanagement, verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen usw. Auch Unternehmen sind gezwungen, in dieser sich so rasant verändernden globalisierten Welt in der Herausforderungszone zu agieren, denn nur dort findet Innovation statt. Ein gemütliches Zuhause in der Komfortzone, in der man Routinen folgt, gibt es nicht mehr. „Business as usual“ ist keine Erfolgsstrategie mehr. Mittelmäßige Unternehmen orientieren sich an Maßstäben anderer, gute Unternehmen setzen Maßstäbe. Grenzen überwinden ist ein Schlüssel zum Erfolg, denn wer glaubt, etwas sei nicht möglich, wird bald von denen überholt, die es einfach tun.

Lernmöglichkeiten für Führungskräfte gibt es auch hinsichtlich der Teamentwicklung. In Outdoor-Seminaren, die aus der subjektiven Wahrnehmung der Teilnehmer in die Zone der Herausforderung führen und mit Kontrollverlust

verbunden sind, vollziehen sich Teamentwicklungsprozesse viel schneller als in der normalen Berufssituation. Denn da gibt es keine hierarchischen Strukturen oder Scheinkompetenzen, hinter denen man sich verschanzen kann. Ultimatives Ziel eines solchen Prozesses ist es, in den Teams ein Level an Zusammenarbeit zu erreichen, das mehr ist als bloß Kooperation und sich mit dem Begriff Synergie umschreiben lässt.

**Welche Eigenschaften muss ein Mensch haben, damit Sie ihm folgen?**

Leadership ist kein Erbhof, den jemand innehat, sondern gründet auf Kompetenz, und auch das ist keine feste Größe, sondern wechselt situativ. Ich kenne niemanden, der für jede Situation Kompetenz besitzt. Also folge ich nur jemandem in bestimmten Situationen, wenn diese Person eine mir überlegene Kompetenz besitzt. Eine andere Eigenschaft, die ich bei jemandem hochachte, ist Weisheit – theoretisch angeeignetes Wissen hingegen halte ich für ein sehr begrenztes Werkzeug.

**Was ist das wichtigste Werkzeug für Sie als Grenzüberschreiter?**

Zunächst möchte ich sagen, dass ich nur einmal eine Grenzüberschreitung verwirklicht habe, und zwar bei meinem Alleingang in der Wüste Gobi im Jahr 2003, denn nur dabei war ich als Mensch ausgesetzt und auf mich allein gestellt. Man kann ja rein geistig oder



intellektuell Grenzen überschreiten, aber hier war es in der Gesamtheit und in der Gleichzeitigkeit. Ich war körperlich am Limit, ich war intellektuell gefordert, denn ich musste jeden Schritt vorausplanen wie ein Schachspieler, ich musste meine Ängste transformieren, also die Einsamkeit als Kraftquelle nutzen lernen. Ich war gezwungen, die totale Selbstverantwortung zu leben und alle Antworten auf Fragen und Probleme, mit denen ich konfrontiert war, bei mir selber zu suchen – es gab keine Möglichkeit, diese zu delegieren oder Antworten woanders zu finden. Diesem ultimativen Trip ging ein 15-jähriger Erfahrungsweg voraus, auf dem ich mich langsam an diese Grenze herantastete. Ein erster Solo-Versuch 1996 scheiterte, und ich kam beinahe um. Im Rückblick aber war dieses Scheitern der wichtigste Erfahrungsschritt.

**Was treibt Sie an?  
Eine lustvolle Kraftprobe?**

Ursprünglich war es eine naive Neugier, die Komfortzone zu verlassen, vielleicht auch eine romantisch-verklärte Sehnsucht nach dem Unbekannten. Das war zunächst durchaus räumlich-geographisch motiviert, also der Drang, aus einer scheinbar begrenzten Welt, in der ich aufwuchs, auszubrechen. Doch später ging es mir mehr und mehr um intensive Seins-Erfahrungen,

die mir nur jenseits unserer abgesicherten und objektivierten Daseinswelt möglich schienen. Natürlich war auch sportlicher Ehrgeiz dabei, denn zum Mensch-Sein zählt auch der Körper. Deshalb ist eine Grenzerfahrung für mich nur vollkommen, wenn Körper, Geist und Seele involviert sind. Dazu muss ich bereit sein, mich auch physisch auszusetzen. Im stillen Kämmerlein bleiben die Erfahrungen auf die geistig-intellektuelle Ebene begrenzt.

**Weshalb kennt, wie Sie schreiben, Ihr Unterwegssein kein Ziel, sondern nur eine Richtung?**

Ich meine damit, dass die Fixierung auf ein Ziel manchmal blind macht. Man bewegt sich dann wie auf einer Leimroute festgeklebt und kann nicht erkennen, dass es auf dem Weg Kreuzungen gibt, also Optionen für Richtungsänderungen. Man kann also eine andere Richtung einschlagen, einen anderen Weg nehmen, der einen womöglich schneller oder auf elegantere Weise zum Ziel bringt.

**Beginnen Grenzüberschreitungen zuerst im Kopf?**

Ja, sicher. Am Anfang steht die Idee, besser gesagt die Vision. Ohne Vision passiert nichts und schon gar keine Grenzüberschreitung. Je stärker und klarer die Vision, desto größer die Mo-

tivation. Die Vision generiert Begeisterung und Freude und das sind fürwahr Kräfte, die Berge versetzen können. Bei mir wird die Vision so stark, dass sie mein ganzes Denken und Fühlen beherrscht, mich gewissermaßen ganz ausfüllt, so dass es gar keine andere Option mehr gibt, als aufzubrechen, um die Vision in die Tat umzusetzen. In der Aktion jedoch muss die Vision, die totale Fixierung auf ein Ziel, wieder etwas zurücktreten, denn dann ist Geistesgegenwärtigkeit notwendig. Dann ist die Qualität des nächsten Schrittes wichtiger als der Blick auf ein – noch – weit entferntes Ziel. Die Vision bedingt die Aktion, doch dann kommen andere Faktoren ins Spiel, die schließlich über Erfolg und Misserfolg entscheiden.

**Sie sagten einmal, dass die Wüste dem Menschen zwar physisch die engsten Grenzen setzt, ihm aber die größten Erfahrungsmöglichkeiten eröffnet. Was haben Sie dort erfahren, und weshalb sind Ihre Erlebnisse auch für Führungskräfte von Interesse?**

Es ist ja kein Zufall, dass Propheten in die Wüste gegangen sind, denn dort konnten sie sich selbst erfahren und dadurch auch Weisheiten und kosmische Gesetzmäßigkeiten erkennen, die sich gleichsam auf sandigem Grund abzeichneten. Die inspirative Kraft der Wüste nutzten Philosophen, Visionäre



und Poeten. Es ist die Qualität der Stille, die es so in keiner anderen Umgebung gibt, die die Erfahrung der Wüste ausmacht, und die Reduktion, die dort stattfindet. Es gibt nur wenige Elemente, wenige Parameter, die die Wüste ausmachen: Da ist Sand als das Endprodukt von Gebirgen, da ist der Himmel darüber, und da ist der Wind, der den Sand nach den Gesetzen der Aerodynamik formt. Von einer solchen Umgebung geht eine Kraft aus, die den Menschen unweigerlich zur Innenschau zwingt. Die Wüste lehrt uns Menschen, das dynamische Grundprinzip des Lebens vorbehaltlos anzunehmen, denn nur in Bewegung begriffen, kann der Mensch dort überleben. Stillstand bedeutet in der Wüste physischen Tod. Bewegung, Veränderung, ist die einzige Konstante. Es gilt, die dynamischen Eigenschaften eines Sandkorns anzunehmen, denn nur ihm gelingt es offensichtlich, dauerhafter Bestandteil dieser Landschaft zu sein.

Im Leben und in der Wirtschaft ist es nicht viel anders. Wir müssen lernen, Veränderung als Chance zu begreifen und zu nutzen. Wer nicht mehr bereit ist, sich zu bewegen, weiter zu lernen, offen zu sein für neue Erfahrungen, der hat schlechte Karten. Indem sie mich zwang, meine eigenen Möglichkeiten auszuschöpfen, hat mich die Wüste gelehrt, ein hohes Maß an Selbstverantwortung zu entwickeln, Sicherheit bei mir selber zu suchen und zu finden. Und indem ich vor Situationen stand, in denen mir der Kopf nichts mehr genutzt hat, das von Kindesbeinen antrainierte intellektuelle Wissen versagte, auf das wir gewöhnlich so stolz sind und mit dem wir unsere Prüfungen und Karrieren bestreiten, lernte ich die andere Wissensquelle zu erschließen. Durch die Übertonung des logisch-rationalen Verstandeswissens ist sie uns abhanden gekommen wie ein nutzlos gewordenes Organ. Ich nenne sie das intuitive Wissen oder emotionale Intelligenz. Von diesen Erfahrungen können Führungskräfte lernen – ohne sich einer existenziellen Bedrohung aussetzen zu müssen, wie ich es vorsätzlich tat.



**Bruno Baumann** ist Forschungsreisender, Schriftsteller, Filmemacher und gilt als einer der besten Kenner Tibets und der Wüsten Asiens. Seine Erfahrungen im Grenzbereich schildert er in multi-medialen Vorträgen. Top-Manager aus Unternehmen wie E.ON, Siemens, Deutsche Post, Dresdner Bank schätzen diese Inspiration und Beratung für ihre Herausforderungen im Wirtschaftsleben. [www.bruno-baumann.de](http://www.bruno-baumann.de)

***Inwiefern ist der Aufstieg von Führungskräften auf den „Karriereberg“ eine harte Prüfung? Ist ein Abstieg nicht immer gefährlicher?***

Der Aufstieg auf den „Karriereberg“ ist deshalb schwierig, weil er einen Kraftakt erfordert. Durchsetzungsvermögen nebst vielen anderen Qualitäten ist nötig, um im harten Wettbewerb zu bestehen; es gibt ja genügend Konkurrenten, die ebenfalls dort hinauf wollen. Der Abstieg scheint nur deshalb gefährlicher, weil dieser häufig zum „Absturz“ wird, nämlich dann, wenn alle Energien für den Aufstieg verwendet wurden und es keine Reserven mehr gibt, um den Abstieg zu meistern, oder jemand glaubt, in der dünnen Luft des Karriegipfels für immer verweilen zu können. Es gibt Bergsteiger, die all ihre Motivation und Ressourcen auf die Erreichung des Himalaya-Gipfels ausgerichtet hatten. Aber sie haben nicht über den Gipfel hinausgedacht, haben nicht begriffen, dass ja der Gipfel nicht der Endpunkt ist. Und sie blieben einfach oben sitzen, bis sie herabgefegt wurden. Es fehlte ihnen der Wille und die Kraft zum Abstieg.

***Topmanager, sagt die Unternehmerin Gertrud Höhler, sind „Alphatiere“. Was sie treibt, ist die Lust zu spielen, um zu gewinnen. Das Wesen***



**Dr. Alexandra Hildebrandt** leitet bei der Arcandor AG den Bereich Kommunikation Gesellschaftspolitik. Sie berät Führungskräfte und schreibt Sachbücher, 2006 bei Junfermann: „Die Spur des Grenzgängers – Leben als Passion“. [www.arcandor.com](http://www.arcandor.com)

***erfolgreicher Manager umschreibt sie mit Begriffen wie „assoziative Intelligenz“ und „energiegeladene Spontaneität“. Treffen diese Bezeichnungen auch auf Sie zu?***

Ersteres erscheint mir zu simpel und nicht die allein treibende Kraft bei Managern zu sein. Topmanager sind Erfolgsmenschen, die den Erfolg suchen und brauchen. Dafür arbeiten sie hart und mit enormem – manchmal bis an die Grenze der Selbstzerstörung gehenden – Ehrgeiz. Den „Homo ludens“-Typ, der nur einen Spieltrieb befriedigt, konnte ich in dieser Gruppe eher selten ausmachen. Was die „assoziative Intelligenz“ betrifft, so sehe ich darin nur eine andere Bezeichnung für das, was ich „emotionale Intelligenz“ nenne. Der Umweg über die Wüste brachte mich mit dieser Wissensquelle wieder in Berührung. Ich lernte sie wahrzunehmen, ihr zu vertrauen und sie in mein Leben zu integrieren. „Energiegeladene Spontaneität“ steht für jene Qualitäten, die ich vorher schon nannte. Sie sind für meine Unternehmungen genauso wichtig wie für Topmanager: nämlich die Schnelligkeit der Reaktion und die Kraft der Durchsetzung.

Interview: *Dr. Alexandra Hildebrandt*

Quelle:  
changeX Partnerforum, [www.changeX.de](http://www.changeX.de)



Foto: Mathey Medien

## Polonaise mit dem Kommissar

Deeskalation am Rande des G8-Gipfels: Für die Kommunikation mit der „Rebel Clownsarmy“ und den Aktivisten der Sitzblockaden war das Anti-Konflikt-Team der Polizei zuständig.

Das ist kein Spaß. Für die G8-Gegner nicht und nicht für die Einsatzkräfte. Die einen blockieren mit ihren Leibern seit Stunden die L 12 zwischen Heiligendamm und Bad Doberan. Die anderen haben die Blockade nicht verhindern können und halten sich nun bereit für den Fall, dass die Lage eskalieren sollte. Für beide gilt: Getränkevorräte aufgebraucht, keine Feldküche am Rande und keine Dixi-Klos für die einfachsten Bedürfnisse. Auf dem Asphalt zu sitzen, zu liegen gar, ist kein Vergnügen. Stundenlang in voller Ausrüstung zu stehen auch nicht. Das Ende: nicht absehbar. Und dann kommt ein Pkw, ein Ehepaar mit einem Kleinkind auf dem Rücksitz, Urlauber, die nach diesem heißen, langen Tag zurück in die Ferienwohnung wollen. Und nicht können.

Für die Deeskalation am Rande des G8-Gipfels Anfang Juni in Heiligendamm waren die Konfliktmanager der Polizeieinsatzkräfte verantwortlich. „Wir waren gewissermaßen der Puffer zwischen Einsatzkräften und Demonstranten“,

sagt Kriminalhauptkommissarin Bianca Glöe, unter deren Leitung die 60 Frauen und Männer standen. In ihren neon-gelben Westen für jedermann und weithin sichtbar, oblag es ihnen, Konfliktsituationen rechtzeitig zu erkennen und eine Eskalation zu verhindern. Und zwar mit Mitteln der Kommunikation: im Gespräch mit Demonstranten, im Kontakt auch mit den „Rebellen“ der Clownsarmy.

In ihrem Hauptamt leitet Bianca Glöe die Verhandlungsgruppe des Landeskriminalamtes Mecklenburg-Vorpommern. Deren Mitglieder, ein Pool von 20 speziell geschulten Polizistinnen und Polizisten, werden stets dann gerufen, wenn Menschenleben akut gefährdet sind: bei Geiselnahme, Entführung, schwerer Erpressung und, wie es heißt, „Bedrohungslagen mit Waffen“. Dafür beherrschen sie mindestens eine Fremdsprache – Englisch, Französisch, Russisch, auch weniger verbreitete Sprachen wie Griechisch – „verhandlungssicher“, wie Bianca Glöe betont.



Ihr Team ist geschult in unterschiedlichen psychologischen Kommunikations-Techniken, auf Basis der Erkenntnisse etwa Schulz von Thuns und Paul Watzlawicks. Die Mitglieder der Verhandlungsgruppe bilden sich regelmäßig zu speziellen Themen weiter, wobei auch das Neurolinguistische Programmieren und die Gewaltfreie Kommunikation eine Rolle spielen.

Für den G8-Einsatz wurde die Verhandlungsgruppe von Bianca Glöe von 40 Kolleginnen und Kollegen des Berliner Anti-Konflikt-Teams unterstützt, von Streifenbeamten, Kriminalbeamten, die in Auseinandersetzungen mit „Autonomen“ erfahren sind. Zweieinhalb Jahre hat die Kommunikations-Expertin, die bereits in Schleswig-Holstein acht Jahre einer „Verhandlungsgruppe“ angehört hatte, ihr Team auf den Einsatz während des Gipfels in Heiligendamm vorbereitet. „Uns war klar, dass die Clownsarmy einer der Schwerpunkte werden würde.“ Deren Ziel sei es gewesen, die Einsatzkräfte zu Übergriffen zu provozieren und die „Einschreitschwelle“ der Polizei zu testen. Dagegen wandten die Konfliktmanager unter anderem die Klettentaktik an: auf die Späße der Clowns eingehen, deren Aufmerksamkeit binden und von den Polizei-Einheiten ablenken. „Dafür traten wir schon einmal gemeinsam nach der Trillerpfeife an oder tanzten Polonaise – Hauptsache weg von den Kollegen.“

Einen weiteren Schwerpunkt bildeten die Sitzblockaden. Bianca Glöes Erfahrung: Wenn man frühzeitig hinzukommt, sich noch nicht mehr als 20, 30 Leute niedergelassen haben und du dich mit vielleicht ebenso vielen Leuten aus deinem Team dazusetzen kannst, dann lässt sich eine Blockade durchaus verhindern. Sitzen aber erst einmal 300 Leute auf der Straße, dann bekommst du sie mit netten Worten nicht mehr weg. Doch auch in diesen Fällen konnte das Team der Konfliktmanager helfen, etwa in Verhandlungen, ob die Straße in akuten Fällen nicht doch frei gemacht werden sollte, um Unbeteiligte durchzulassen: den Arzt im Dienst oder die Urlauberfamilie mit dem kleinen Kind. Dann war, in zuweilen auch aufgeheizter Atmosphäre, Kommunikation auf allen Ebenen und nach allen psychologischen Regeln der Kunst gefragt: Aktiv zuhören, Vertrauen wecken, Beziehung aufbauen, Veränderung bewirken.

Eine ganze Woche lang, rund um die Uhr, begleiteten die Konfliktmanager sämtliche öffentlichen Veranstaltungen und Demonstrationen der Gipfelgegner. Sie hielten als Verbindungsbeamte den Kontakt zu den Verantwortlichen, fungierten als Ansprechpartner für unterschiedliche Gruppierungen. Und konnten nach Auskunft von Bianca Glöe auf diese Weise oftmals Einfluss nehmen, wenn eine Situation sich aufzuschaukeln, Gewalt ins Spiel zu kommen drohte, zwischen streitenden Parteien vermittelt werden musste.

Natürlich gibt es Grenzen der Kommunikation, sagt Bianca Glöe. „Mit dem ‚Schwarzen Block‘ kannst du auf unsere



### **Ausbildung zum NLP-Master, DVNLP**

an 6 Wochenenden und einem 4-Tage-Block

Beginn: 19.10. – 21.10.2007

Ende: 11.07. – 13.07.2008

Die weiteren Termine sowie nähere Informationen senden wir Ihnen auf Anfrage gerne zu.

Aufgrund der großen Nachfrage bieten wir noch eine zusätzliche Fortbildungsreihe an:

### **Fortbildung Systemische Beratung + System-Aufstellungen**

für Erzieher/-innen, Sozialarbeiter/-innen, Heil- und Sonderpädagog/-innen, Heilpraktiker/-innen, Lehrer/-innen, Pflegeberufe, Theolog/-innen, Therapeut/-innen, Berater/-innen

#### **Inhalte:**

- Grundformen systemischer Beratung
- Familienstammbaumarbeit/Rituale
- Systemische Körperarbeit
- versch. Formen von Systemaufstellungen

berufsbegleitende zweijährige Fortbildung mit **Gerlinde Meijer** (Leitung), **Heribert Döring-Meijer** (Mentor) und Gastreferenten

an insgesamt 6 Ausbildungsblöcken und 6 zusätzlichen Supervisionsterminen

**Beginn: 18.04. – 20.04.2008**

**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)

Art einfach nicht kommunizieren, die sind von vornherein auf Gewalt aus.“ Auch Sitzblockaden erreichten zuweilen einen Punkt, an dem keine Ich-Botschaft mehr eine Auflösung zu bewirken vermochte und die Konfliktmanager nur noch die polizeilichen Konsequenzen erläutern konnten. Zum Beispiel, dass die Einsatzkräfte nun die Straße räumen würden, notfalls auch mit Wasserwerfern und Schlagstöcken. „Dann blieb uns nichts anderes als zu sagen: Es wird Ernst, Leute. Auch wir ziehen uns jetzt zurück.“

Im Falle der Urlauberfamilie mit dem Kleinkind jedenfalls haben die Konfliktmanager mit ihren Verhandlungsmethoden ihr Ziel erreicht. Die Blockierer ließen das Auto passieren.

*Regine Rachow*



## Ein Pionier des Coaching

Werner Herren machte sich vor 30 Jahren selbstständig: Als erster in der Schweiz und in Deutschland bot er Organisationen für die Personalentwicklung „lösungsorientierte Kurzzeitberatung“ an. Seit 25 Jahren leitet er das von ihm gegründete Kurszentrum in Aarau, das Aufbauarbeit für eine professionelle Coaching- und NLP-Ausbildung leistete und noch immer hochgeschätzt ist.

Einige Jahre gingen ins Land, bis Werner Herren, Gründer des Kurszentrums Aarau, Schweiz, sich entschloss, die Leitung von NLP-Kursen selbst in die Hand zu nehmen. „Ich hab mich anfangs nicht getraut“, sagt der sympathische Nestor des Neurolinguistischen Programmierens in der Schweiz. „Von den Techniken her erscheint NLP so einfach. In der Praxis ist es aber doch stets viel komplexer als es den Anschein hat.“ Denn die „Praxis“ ist bunt und überraschend vielfältig – wie das Leben selbst. Und wie die Leute, die nach Aarau in die Kurse strömten und noch immer strömen, um tief in die Geheimnisse menschlicher Kommunikation einzudringen und mit dem erworbenen Wissen und Können als Coaches, Berater und Trainer zu arbeiten.

1981 stieg das Kurszentrum in die NLP-Ausbildung ein. Anfangs in enger Kooperation mit Thies Stahl, dem deutschen NLP-Wegbereiter, mit dem Wer-

ner Herren jahrelang eine enge Kooperation verband. „Drei Jahre war ich mit Thies Stahl gewissermaßen mitgelaufen“, erzählt Herren, „in 32 Grund- und Aufbaukursen habe ich ihn erlebt, bis er sagte: Mach es selbst.“

Als Aus- und Weiterbildungsstätte für Menschen in beratenden und helfenden Berufen hat das Kurszentrum Aarau einen guten Ruf. Im Laufe der Jahre entwickelte es vier Module, die aufeinander aufbauende Kompetenzen vermitteln: von der Kommunikations- und Beratungskompetenz über die „Vorgehenskompetenz“ für Coaching und Kurzzeitberatung sowie „Veränderungskompetenz“ für Interventionen bis hin zur Diagnostik für die therapeutische Arbeit. Vor allem das dritte Modul, das auf die Veränderungskompetenz zielt, ist stark NLP-orientiert. Das Institut liegt zentrumsnah und nahe dem Bahnhof der Kleinstadt an der Aare, es ist beliebt seiner großen,

hellen Kursräume und der Pausenverpflegung wegen, vor allem aber wegen der professionellen Begleitung der Kursanten, etwa durch Supervision und persönliche Ausbildungs-Betreuung. Im Oktober wird das Kurszentrum Aarau ein neues, eigens errichtetes Domizil beziehen, unweit des alten Standortes, in einem Park und mit Ausblick auf den Schweizer Jura, der nur 15 Autominuten entfernt ist.

Vor 30 Jahren machte sich Werner Herren selbstständig – als Coach, würde man heute sagen. Sein Ansatz hieß „lösungsorientierte Kurzzeitberatung“, die Praxisbezogenheit war für ihn schon damals oberstes Gebot. Herren kam aus dem Journalismus und war über die Organisationskommunikation in die Wirtschaft gelangt. Dort lernte er das Beziehungsgeflecht von Menschen in Unternehmen kennen, ein Stück weit auch ihre „Not“: den Druck, dem sie ausgesetzt sind, ihren Stress, ihre Einsamkeit.



Die Arbeit in der Wirtschaft, vornehmlich in der Glasbranche und in Schweizer Großhandelsunternehmen, stellte die „wichtigste Erfahrung für mich als Coach“ dar, wie er sagt. Herren absolvierte unterschiedliche Ausbildungen und hat im Bereich der Organisations- und Teamentwicklung, wie auch als Coach einen breit gefächerten Hintergrund. Neben der Transaktionsanalyse und der Jungianischen Traumanalyse interessierte sich Werner Herren von Anfang an für die Systemtherapie und absolvierte – neben Studien in lösungsorientierter Beratung und NLP – zwei Ausbildungen in der Familientherapie. In den betrieblichen Strukturen und Abhängigkeiten der Familientherapie entdeckte er Parallelen zum Familienleben. Aus der Systemtherapie bezog Herren für seinen Ansatz die meisten Anregungen. Was ihm vorschwebte, war mit tiefenpsychologischen Methoden nicht mehr zu bewältigen: nämlich eine ganzheitliche Betrachtungs- und Vorgehensweise in der Arbeit mit Einzelnen, Teams und Familien. Konsequente Ziel-, Ressourcen- und Lösungsorientierung sollten dazu beitragen, dass Coaching, Beratung und Therapie effektiver würden. „Damals hieß es noch nicht Coaching“, sagt Werner Herren. Aber es meinte genau dies.

Mit diesem Angebot wurde Werner Herren ein Wegbereiter für dieses Ins-

trument der Personalentwicklung, für das es noch keine Ausbildung gab. Herren vermochte etliche Personalabteilungen von seinem Konzept zu überzeugen. „Die hatten offenbar genug von Rhetorik- und anderen Seminaren für Führungskräfte. Es kam im Unternehmensalltag einfach zu wenig von diesen Seminaren an.“ Top-Manager und Nachwuchsleute zählen seither zu seinen Klienten, und immer wieder auch Menschen mit handfesten psychischen oder psychosomatischen Problemen. In der Psychosomatik hat Werner Herren durch einen systemischen, interdisziplinären Ansatz in Kooperation mit einer Ärztin für klassische Homöopathie und mit Kinesiologen einen neuen Zugang zur Ganzheitlichkeit gefunden.

Besonderen Einfluss auf Werner Herren übten seinerzeit die Erkenntnisse Paul Watzlawicks aus, der in den USA begann, Alternativen zu den traditionellen und vor allem langwierigen Psychotherapien zu entwickeln. 1981 reiste Herren gemeinsam mit Kollegen für einige Monate zu Watzlawick in die USA. In Übersee hörte er auch zum ersten Mal von NLP. Noch im selben Jahr, zurück in Europa, besuchte der Schweizer einen der ersten NLP-Kurse von Thies Stahl – der Beginn seiner langjährigen und fruchtbaren Zusammenarbeit mit dem NLP'ler. Und eben-

falls 1981 gründete Werner Herren das Kurszentrum Aarau, damit die Schweizer „für eine Ausbildung nicht so weit reisen mussten“.

Im Laufe der Zeit löste sich das Kurszentrum Aarau in der Struktur der NLP-Ausbildung vom deutschen Vorbild, vor allem, wie Werner Herren sagt, um flexibel auf das reagieren zu können, „was die Leute brauchen“. Genau diese Praxisorientierung ist der Wettbewerbsvorteil des Kurszentrums. Auch in der Schweiz gibt es, wie in Deutschland, eine schwer zu überschauende Fülle von Ausbildungsangeboten. Die Fachhochschulen sind inzwischen eingestiegen und machen mit ihren staatlichen Abschlüssen den privaten Ausbildungsinstituten natürlich Konkurrenz. Freilich leben sie auch mit dem Makel des Akademischen. Das Kurszentrum Aarau kann, dank seiner großen praktischen Erfahrung und dem durchdachten Ausbildungsaufbau, für sich beanspruchen, allen gerecht zu werden: vom freiberuflichen Berater, Coach und Therapeuten bis hin zu den „Großen“ der Wirtschaft. Die Pionierarbeit und die Beiträge zur Entwicklung von Coaching, NLP und Kurzzeitberatung bringen dem Kurszentrum Aarau bis in die heutige Zeit bei Fachleuten weit über die Landesgrenzen hinaus große Anerkennung ein.

*Regine Rachow*

## Spur des Schmerzes

### Neue Forschergruppe an der Universität Jena

Foto: Peter Scheere/FSU



Wer sich den Finger quetscht, scheint den Schmerz genau an jener Stelle zu spüren, wo er verwundet wurde. Schmerz scheint sich gefühlsmäßig außerhalb des Kopfes abzuspielen. Doch dem ist nicht so: „Schmerz entsteht erst im Gehirn“, sagt Prof. Dr. Wolfgang Miltner von der Universität Jena. Damit sei Schmerz in erster Linie ein psychologisches und kein rein neuro-physiologisches Ereignis. Im Gehirn wird er als Erfahrung gespeichert und wieder abgerufen – oder auch nicht, wie Jenaer Versuche unter Hypnose oder Ablenkung gezeigt haben. An der „Erfahrung Schmerz“, so der Psychologe Miltner, sind rund 20 Strukturen im Gehirn beteiligt, die gemeinsam in bestimmter Weise zusammenarbeiten müssen.

Wie diese komplexe Schmerzmatrix genau funktioniert und wie die Gehirnstrukturen miteinander kommunizieren, damit es ein Schmerzerleben gibt, soll nun eine neue Forschergruppe an der Friedrich-Schiller-Universität Jena aufklären. Das Bundesforschungsministerium (BMBF) stellt dafür in den kommenden drei Jahren über 1,1 Millionen Euro zur Verfügung. Sprecher der Gruppe ist Prof. Dr. Herbert Witte. Neben seinem Institut für Medizinische Statistik, Informatik und Dokumentation sind Miltners Lehrstuhl für Biologische und Klinische Psychologie sowie die Professoren Jens Haueisen vom Biomagnetischen Zentrum und Jürgen Reichenbach von der Medizinischen Physik beteiligt.

Für den künftigen Kopf der Gruppe wird eine neue Professur für Computational Neuroscience/Biomagnetismus ausgeschrieben. Die neue Disziplin der computerunterstützten Neurowissenschaft verbindet Experiment, Datenanalyse, Computersimulation und Theoriebildung, um die hochkomplexen Strukturen und Funktionen sowie die Beziehungen zwischen Struktur und Funktion des Gehirns zu erforschen, erläutert Witte.

**Kontakt:** Prof. Dr. Herbert Witte, Universität Jena,  
eMail: herbert.witte@mti.uni-jena.de

*Beharrlichkeit heißt, deinem Herzen zu folgen – während die ganze Welt schreit, dass du in deinen Kopf zurückkehren sollst. – Sonia Choquette*

### Die Absicht und Zielsetzung festlegen

Es ist noch nicht lange her, als mir ein Freund erzählte, dass er mit einem anderen Freund zu einer beidseitig zufriedenstellenden Lösung kommen wollte, aber nicht glaubte, dass dies möglich sei. Er überlegte sich, seinen Freund anzurufen, obwohl er nicht die Hoffnung hatte, dass dieser Freund ihn hören könne. Diese Erwartungshaltung war eine Falle. Er hatte sich selbst davon überzeugt, dass er keinen Erfolg haben würde, noch bevor er überhaupt begonnen hatte. Wenn wir Gespräche mit solch einer Einstellung beginnen, tragen wir zu unserem mangelnden Erfolg bei. Beginnen wir Gespräche, die schwierig werden könnten, mit dem Ziel, erfolgreich zu sein, lenken wir sofort die Energie in diese Richtung. Wir werden nicht immer Erfolg haben, wenn wir mit dieser Einstellung an Dinge herangehen, aber wir haben mehr Chancen, dass es klappt.

**Legen Sie Ihre Zielsetzung fest, bevor Sie heute ein Gespräch beginnen.**



Auszug aus Mary Mackenzie „In Frieden leben“.  
Junfermann Verlag 2007

---

## Schach dem Altern

### **Max-Planck-Institut studiert Effekte des geistigen Trainings im Alter**

Geistige Aktivität soll den Alterungsprozess des Gehirns aufhalten können, so die mittlerweile anerkannte These. Auf deren Grundlage laden längst zahlreiche Gehirnjogging-Programme vor allem ältere Menschen zum Training ein. Die These setzt voraus, dass das Gehirn nicht irgendwann „fertig“ ist, sondern dass es sich um eine ständige Baustelle handelt – bis ins hohe Alter. Aber stimmt das überhaupt?

Forscher des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung wollen es nun erstmals genau erfahren: Was verändert sich durch regelmäßiges Training im Kopf – und wie abhängig sind diese Veränderungen vom Alter? Dazu sollen nach einer kernspintomographischen Erstuntersuchung 96 Personen (zu gleichen Teilen Studenten und Senioren) 14 Wochen lang ein Training absolvieren. Dieses besteht aus wöchentlich drei knapp einstündigen Spaziergängen durch einen Zoo. Allerdings nur virtuell: Der Spaziergang findet auf einem Laufband statt, der Zoo auf einer Leinwand. Dabei sollen die Probanden Tiergehege finden, was nur geht, wenn sie sich daran erinnern, was sie zwei Tage zuvor gesehen hatten.

Was die Forscher interessiert: Ist das Gehirn nach dem Training gewachsen? Hat sich speziell der Hippocampus, der für die Gedächtnisbildung verantwortliche Teil, verändert? Um das herauszubekommen, soll von den Probanden am Ende erneut ein Kernspintomogramm erstellt werden. Dass sich das Gehirn umbauen kann, hatte schon Arne May von der Universitätsklinik Hamburg vor drei Jahren nachgewiesen: Zwölf Kandidaten lernten das Jonglieren mit drei Bällen. Nach drei Monaten war das entsprechende Gebiet des Gehirns (im intraparietalen Sulcus) messbar gewachsen.

## Zwei Seelen in einem Hirn

Das menschliche Gehirn arbeitet streng hierarchisch: Willkürliche, bewusste Entscheidungen werden im vorderen, frontalen Bereich gefällt. Jetzt haben Wissenschaftler der Washington University School of Medicine eine überraschende Entdeckung gemacht: Die frontalen Teile beider Hirnhälften fällen Willkürentscheidungen – aber sie tun es, ohne sich miteinander abzustimmen. Zwar gebe es zahlreiche Vernetzungen innerhalb einer Hälfte, aber es fehlt die zu erwartende Quervernetzung in die andere Hirnhälfte. Es ist so, als würden zwei Kapitäne auf derselben Brücke ste-



„Wir wollen neben der anatomischen Veränderung des Gehirns herausfinden, ob sich neben dem – trainierten – Orientierungsvermögen auch andere Fähigkeiten verbessern“, sagt Martin Lövdén, Leiter der Studie. Dieser Transfer wäre die Basis dafür, dass sich etwa durch das regelmäßige Schachspiel nicht nur das strategische Denken verbessern ließe, sondern auch andere kognitive Fähigkeiten wie etwa Gedächtnis, Abstraktionsfähigkeit oder Reaktionsgeschwindigkeit. „Wir wollen im Januar erste Ergebnisse vorlegen“, so Lövdén.

*Dr. Magnus Heier*

**Kontakt:** Martin Lövdén, MPI für Bildungsforschung,  
eMail: loevden@mpib-berlin.mpg.de

hen und dasselbe Schiff navigieren. Das Prinzip des „komplex adaptiven Systems“ ist nicht völlig unbekannt: Auch andere Funktionen, wie etwa die Körpertemperatur, werden durch verschiedene Kontrollmechanismen wie Schweiß und Muskelaktivität im Gleichgewicht gehalten. Die Systeme, ob im Hirn oder auf der Haut, müssen nur schnell auf Veränderungen reagieren können.

**Kontakt:** Michael C. Purdy,  
eMail: purdym@wustl.edu

## Entdeckung zur Langsamkeit am Morgen

### Wie die Dauer von Entscheidungsprozessen mit der Tageszeit zusammenhängt

Dass sich der Mensch mit Denken und Handeln zu bestimmten Tageszeiten schwerer tut als zu anderen, entspricht der Erfahrung. Psychologen der Eberhard-Karls-Universität Tübingen und der Humboldt-Universität Berlin wollten genauer wissen, an welcher Stelle der Entscheidungsvorgang stockt. Sie wählten einen experimentellen Ansatz, mit dem sich drei Phasen bei der Informationsverarbeitung unterscheiden lassen. Der erste Schritt ist die frühe Wahrnehmungsphase, der zweite die zentrale Informationsverarbeitung oder Entscheidungsphase und der dritte ist die späte motorische Phase. Die Forscher wiesen nach, dass sich der mittlere Schritt, also die zentrale Entscheidungsphase, vor allem nachts, ab etwa 23 Uhr, verzögert und den tiefsten Punkt am Morgen gegen sieben Uhr erreicht. Ihre Erkenntnisse veröffentlichten sie in der Fachzeitschrift „Psychological Science“. Die Arbeiten liefen im Rahmen des von der Daimler-Benz-Stiftung geförderten interdisziplinären Verbundes „ClockWORK“.



**Lektüre:** Bratzke, D., Rolke, B., Ulrich, R. & Peters, M. Central slowing during the night. *Psychological Science*, 18(5), 456-461

**Kontakt:** Daniel Bratzke, Psychologisches Institut, Universität Tübingen, eMail: [daniel.bratzke@uni-tuebingen.de](mailto:daniel.bratzke@uni-tuebingen.de)

## Wiki für Neuroethik-Literatur

### Projekt des Interdisziplinären Forschungszentrums für Neurowissenschaften (IFZN)

Seit wenigen Jahren beginnt sich die Neuroethik als Disziplin zu etablieren. Das Interdisziplinäre Forschungszentrum für Neurowissenschaften (IFZN) Mainz errichtet derzeit eine fachspezifische Standardbibliografie, die von den ersten Nennungen des Begriffs „Neuroethik“ bis zum heutigen Tag alle relevanten Veröffentlichungen zum Thema erfasst. Dieses Literatur-Wiki kann online auf der Webseite des Neuroethikportals der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz eingesehen sowie direkt und kostenlos in gängige Literaturverwaltungsprogramme exportiert werden: <http://www.neuroethik.ifzn.uni-mainz.de>.

Interessierte Nutzer können sich auf der Webseite des Portals anmelden und die Bibliografie vervollständigen helfen. Daneben bietet die Seite die Möglichkeit, sich direkt mit dem Fachpublikum auszutauschen. Sie informiert ferner über Tagungen, Stellenausschreibungen und Medienbeiträge und bietet eine Sammlung von Links zum Thema.

Im IFZN haben sich neurowissenschaftlich arbeitende Forscherinnen und Forscher der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz zusammengeschlossen, die der Überzeugung sind, neue Erkenntnisse vor allem durch interdisziplinäre Kooperation gewinnen zu können. Die Spannweite der Forschungsansätze umfasst die Molekular- und Zellbiologie, die klinische Beobachtung und Bildgebung, die Modellierung von Gehirnprozessen wie der Sprache, die Kognitionspsychologie, die Neurophilosophie und die Bildwissenschaft.

**Kontakt:** Carsten Griesel, Philosophisches Seminar, Johannes-Gutenberg-Universität Mainz, eMail: [grieselc@uni-mainz.de](mailto:grieselc@uni-mainz.de)

---

## Die Angst des Gefaulten vor dem Elfmeter

### Studie über die Faktoren Zufall und Psyche im Fußball

Eine alte Fußballweisheit besagt, dass der Gefoulte besser nicht selbst den fälligen Elfmeter schießen sollte. Er laufe dabei größere Gefahr zu verschießen als Unbeteiligte. Wissenschaftler der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (MLU) haben diese Weisheit empirisch widerlegt und die Ergebnisse ihrer Arbeiten im „Journal of Sports Sciences“ veröffentlicht. Ein weiteres Ergebnis: Äußere Faktoren, wie Spielstand und Spielminute oder der Tabellenrang der Mannschaft, beeinflussen weder die Entscheidung, ob der Gefoulte antritt, noch den Torerfolg.

Die halleschen Wissenschaftler untersuchten alle Bundesliga-Foulelfmeter von August 1993 bis Februar 2005, insgesamt 835 an der Zahl. 102 davon wurden vom gefaulten Spieler selbst geschossen. Die Erfolgsquote der Gefaulten: 73 Prozent. Die nicht-gefaulten Schützen schossen 75 Prozent der Elfmeter ins Tor – ein Unterschied, der im Rahmen der zufälligen Schwankung liegt. Die Quintessenz der Arbeiten lautet: König Fußball ist viel mehr vom Faktor Zufall bestimmt als geglaubt. Sportpsychologe und Mitautor Prof. Dr. Oliver Stoll vom Institut für Medien, Kommunikation und Sport der Martin-Luther-Universität: „Mythen halten

sich lange. Aber gerade im Sport ist wenig Wahres dran.“ Er selbst hat vor einigen Jahren mitgeholfen, den Mythos zu entlarven, Langstreckenläufer würden sich in einen Rausch rennen, Endorphine sorgten für die entsprechenden Stimmungssteigerungen.

Psychologisch sei die Situation beim Elfmeter freilich äußerst interessant, so Stoll. „Für einen Gefaulten wäre zum Beispiel ein Revanche-Gedanke nachvollziehbar – psychologisch aber natürlich problematisch. Die negativen Emotionen muss ein Fußballer kontrollieren können.“ Immerhin könnten gefoulte Fußballer sich frei entscheiden. „Das ist eine günstigere Situation als beim Basketball, bei dem der Gefoulte die fälligen Freiwürfe übernehmen muss.“ Grundsätzlich aber gelte aus psychologischer Sicht: „Profis verfügen über eine hohe so genannte Selbstwirksamkeit. Vereinfacht gesagt: In schwierigen Situationen sind sie überzeugt, dass sie erfolgreich sind in dem, was sie tun.“

**Kontakt:** MLU Institut für Medien, Kommunikation und Sport, Oliver Stoll, eMail: [oliver.stoll@sport.uni-halle.de](mailto:oliver.stoll@sport.uni-halle.de)



## Blindes Traumgedächtnis

Wer nicht sieht, muss sich seine Umgebung einprägen. Entsprechend gut ist, durch jahrelanges Training, das Gedächtnis von Geburt an blinder Menschen. In einer Studie, die jetzt in „Current Biology“ vorgestellt wurde, haben Forscher die Erinnerungsfähigkeit differenziert: Es ist vor allem das serielle Gedächtnis, die Erinnerung an die Reihenfolge von Ereignissen, das bei Blinden exzellent ausgeprägt ist. Waren

sie den Sehenden schon beim Repetieren von Worten überlegen, wurde der Abstand, wenn es um die Reihenfolge der Worte ging, riesig. Offensichtlich strukturieren Blinde ihre Welt als Abfolge von Ereignissen, die sie regelmäßig memorieren.

**Kontakt:** Erin Doonan, eMail: [edoonan@cell.com](mailto:edoonan@cell.com)

## Vertrauen und Gerechtigkeit

### Faktoren gegen „Changezynismus“: Wann ziehen Mitarbeiter mit?



Mitarbeiter von Unternehmen begegnen Veränderungen in der Organisation, dem so genannten „Change“, häufig mit Vorbehalten oder Ablehnung. Eine besondere Form dieses Widerstands gegenüber Veränderungen stellt der „Changezynismus“ dar, der geplante Veränderungen teilweise ins Lächerliche zieht oder mit Verachtung kommentiert. Eine Diplomarbeit am Psychologischen Institut der Johannes-Gu-

tenberg-Universität Mainz zeigt, welche Faktoren den „Changezynismus“ wesentlich beeinflussen können: die erlebte Verfahrensgerechtigkeit und das Vertrauen ins Top-Management.

Dass Mitarbeiter Veränderungen in Unternehmen häufig mit Vorbehalten oder auch Ablehnung begegnen, ist angesichts der aus Arbeitnehmerperspektive häufig wenig erfreulichen Konsequenzen kaum verwunderlich. Der „Changezynismus“ gilt als eine spezielle Form der „Changeresistenz“, die in der britischen Literatur anschaulich als „Bend Over, Here It Comes Again!“-Syndrom umschrieben wird: „Nicht schon wieder, alle Mann in Deckung!“

Für ihre Diplomarbeit befragte Autorin Christina Martens 210 Angestellte mit einer Tätigkeit im Bürobereich. Ihr Betreuer Prof. Dr. Axel Mattenklott erläutert: „Verfahrensgerechtigkeit umschreibt zweierlei, zum einen, in welchem Maße sich die Angestellten eines Unternehmens als gleichbehandelt erleben, und zum anderen, wie fair die Kommunikation zwischen Vorgesetztem und Angestellten empfunden wird.“ Wird beides als zufriedenstellend beurteilt, fördert dies das Vertrauen ins Top-Management. Die gerechte Verteilung von Ressourcen spielte nach den Erhebungen offenbar nur eine untergeordnete Rolle.

Die Ergebnisse zeigen auch, dass „Changezynismus“ keine allgemeine Haltung ist, die sich gegen jede Form von Veränderung im Unternehmen richtet. Es sind insbesondere Fusionen, Wechsel des direkten Vorgesetzten, Budgetkürzungen sowie Restrukturierungen, die bei den Betroffenen „Changezynismus“ erzeugen.

**Kontakt:** Axel Mattenklott, Psychologisches Institut, Johannes-Gutenberg-Universität Mainz, eMail: [mattenklott@uni-mainz.de](mailto:mattenklott@uni-mainz.de).

<http://psycho.sowi.uni-mainz.de/abteil/aow>

## Umsätze bei Psychotherapeuten

Die Umsätze aus der Ausübung psychotherapeutischer Heilkunde, mit der Krankheiten behandelt werden und die nicht nur rein beratende Funktion hat, sind bei Vorliegen entsprechender Befähigungsnachweise von der Umsatzsteuer befreit. Dabei kommt es nicht darauf an, ob die Kosten der

Heilbehandlung von den gesetzlichen Krankenkassen übernommen werden.

*Urteil des Finanzgerichts Köln vom 19. Januar 2006, Aktenzeichen 10 K 5354/02*



## Gutes Design und soziales Gewissen

### Kulturelle Vielfalt als Wettbewerbsfaktor in der Globalisierung



Foto: Rainer Kwiotek, Zeiteinspiegel. Copyright: © KarstadtQuelle AG.

Die Mode für Karstadt Warenhaus, Quelle und Neckermann kommt künftig auch aus Hongkong. Seit März 2007 designed dort Norintra, House of Fashion, Kollektionen für den deutschen Markt. Das Designcenter ist hundertprozentige Tochter der Arcandor AG und soll die Eigenmarken des Unternehmens zu echten Marken entwickeln. Es arbeitet mit jungen Modemachern aus unterschiedlichen Ländern zusammen und will so Kreativität und kulturelle Vielfalt sichern. Direktorin ist Annett Koeman, die schon für Hugo Boss, Levi's und Otto gearbeitet hat. Nach ihrer Auskunft werde für global agierende Unternehmen kulturelle Vielfalt immer wichtiger. „Mitarbeiter und Kunden mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund muss man ansprechen und einbinden“, sagt sie in einem Kundenmagazin. Derzeit entwickelt Norintra u.a. eine Ökokollektion für die „selbstbewusste Geschäftsfrau“: aus biologisch angebautem Material, wie Baumwolle, Leinen, Seide, und zu Fair-Trade Bedingungen.

Das Unternehmen ziele auf den „moralisch sensiblen Kunden“. Gutes Design und soziales Gewissen ließen sich nach Meinung von Koeman gut miteinander verbinden. Bei der Produktion arbeitet das Unternehmen mit Li & Fung Ltd., einem der weltgrößten Handelshäuser, zusammen. Das ermöglicht nach eigener Auskunft die Konzentration auf Eigenlabels und eine schnelle Marktpräsentation aktueller Entwürfe.

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

## »Ein Jahrzehntebuch!« Börsenblatt



**Björn Migge gibt einen einzigartigen Überblick über wichtige Modelle und Methoden von Coaching und Beratung. Sein integrativer Ansatz wird in Übungen und umfangreichen Falldarstellungen erprobt und vertieft.**

**Ein praxisorientiertes methodenübergreifendes Lehrwerk für Absolventen und Dozenten von Ausbildungen in psychologischer Beratung, Coaching und Psychotherapie und für Personalentwicklungsprofis und Trainer.**

**In der aktualisierten Neuauflage wurden zahlreiche Leseranregungen umgesetzt.**

**Empfohlen vom  
»Qualitätsring Coaching«!**

Björn Migge  
**Handbuch Coaching  
und Beratung**  
Wirkungsvolle Modelle,  
kommentierte Falldarstellungen,  
zahlreiche Übungen  
2., überarbeitete Auflage 2007.  
633 Seiten. Gebunden.  
€ 49,90 D  
ISBN 978-3-407-36453-1

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

**BELTZ**



Froh über eine gelungene Tagung (von links):  
Dr. Marius Catiche, Johan C. Dalhuijsen, Annemarie Tjerckstra.  
Und vom Vorstand: Anita Heyer, Thomas Biniasz, Heide Janowitz.

Die wohl größte Resonanz während der Future Tools II hatten zwei Vorträge, deren Referenten sich mit dem Geist befassten, aber in ihren Auffassungen zu ihrem Gegenstand gegensätzlicher nicht sein konnten. Der eine erklärte die Entwicklung einer „Gedankenlesemaschine“ zum Ziel seiner Forschung, der andere die Abwesenheit von Gedanken zum Ziel seines Strebens. Der eine, Prof. Dr. John-Dylan Haynes, Psychologe, Hirnforscher, erkundet an der Charité in Berlin Gedanken mittels Mustererkennung im Sauerstoffumsatz von Hirnzellen. Der andere, Gerald Weischede, Zen-Lehrer in Göttingen, ist mit einer Gemeinde von Anhängern auf der Suche nach einem „ruhigen, weiten und offenen Geist“, der in den „kleinen Pausen“ zwischen zwei Gedanken aufscheint.

**Thomas Biniasz**, Berlin, Vorstand: Die Frage lautet, wie die Erkenntnisse aus der Hirnforschung uns helfen könnten, als Generalisten, die wir sind, präziser zu werden. Jedenfalls ist die Veranstaltung ein Schritt in Richtung Verständigung zwischen den „Welten“ NLP und Neurowissenschaften.



Haynes, eloquent, geistreich, mit dynamischer Locke über der Stirn, provozierte bereits während seines Vortrags Zwischenfragen zu Methoden, Konsequenzen und Sinn seiner Forschung. Seine Schlussfolgerungen zum Nutzwert der Erkenntnisse waren für NLP'ler freilich nicht überraschend. *Freie Entscheidungen werden langfristig und unbewusst im Gehirn vorbereitet.* – Klar. *Komplexe Entscheidungen trifft*



**Silvia Lüthy**, Köln, Regionalgruppe NRW: Wir sollten uns stärker darüber Gedanken machen, wie wir Menschen in Umbruchsituationen erreichen können.

*man besser intuitiv.* – Logisch. *Ist das Bewusstsein ein guter Ansatzpunkt für die Psychotherapie?* – Nö, isses nicht.

# Veränderung als Chance

Mit den Future Tools II in Göttingen bot der DVNL einen Blick in die Zukunft der Gesellschaft. Und regte einen Gedankenaustausch an über die Frage, wie „erfolgreiches“ Arbeiten unter den prognostizierten Bedingungen aussehen könnte.

Weischede, kahlköpfig, hager, eine asketische Erscheinung, schien jeden Gedanken mindestens zweimal im Kopfe zu wenden, bevor er ihn aussprach, und zwar mit einer Gelassenheit, die sich fast augenblicklich aufs Auditorium übertrug. In Pausen zwischen seinen Sätzen schienen alle die Luft anzuhalten. Auch am Ende war: Stille. Eine volle Minute lang verständnisinniges Schweigen. Für diesen Moment verkörperte das Publikum einen der bemerkenswerten Sätze des Meisters: *Es gibt nichts zu tun, ich muss nirgendwo hin.*



Moderatorin **Dr. Petra Bock**, Berlin: Ich habe auf dem Kongress unter anderem erfahren, dass NLP auch eine Lebenshaltung ist.



**Johan C. Dalhuijsen**, Hulshorst, Niederlande: Ich bin seit 20 Jahren NLP'ler, aber in Holland geht es mir

zu „orthodox“ zu. Ich schätze die Arbeit des DVNL und nehme immer wieder gern am Verbandsleben teil.

Die Future Tools, 2006 erstmals veranstaltet, sind gewissermaßen das Schaufenster des Deutschen Verbandes für Neurolinguistisches Programmieren e.V. (DVNL). In diesem Jahr gewährte der Verband an den letzten drei Maitagen in Göttingen rund 40 Frauen und Männern Ausblicke auf Vorhaben von Forschern sowie gesellschaftliche Entwicklungen, etwa im Freizeitverhalten und am Arbeitsmarkt. Und Einblicke: in Arbeit und Ideen der Kolleginnen und Kollegen von Regional- und Lokalgruppen oder aus anderen europäischen Ländern. Die kluge Moderation von Dr. Petra Bock, Autorin des Bestsellers „Die Kunst, seine Berufung zu finden“ (Scherz 2005), vermochte alles gut zusammenzuhalten.

Dr. Ulrich Reinhardt aus Hamburg hat seine Datensätze zum Freizeitverhalten der Deutschen auf Aussagen für den Bildungsbereich abgeklopft und eine Hinwendung zur Kombination von Bildung und Unterhaltung, dem sog. Edutainment, festgestellt. Weitere Befunde: Die Beschäftigung in und mit

**Anita Heyer**, Bad Homburg, Vorstand:  
Was die Neurowissenschaften „Muster“  
nennen, heißt bei uns „Programme“.  
Ich nehme zur Kenntnis, dass die Hirn-  
forschung herausfindet und abbildet,  
was wir NLP'ler schon wissen.



der Familie ist wieder zur beliebtesten Freizeitaktivität der Deutschen geworden, bei der Mediennutzung führt TV unangefochten, ansonsten neigt der Deutsche wieder mehr der Geselligkeit zu und kann noch immer nicht genug erleben, wobei er besonderen Wert auf das gemeinsame Erleben legt. Für Prof. Dr. Jutta Rump aus Ludwigshafen sind „Wissen“ und „Kompetenz“ die Schlüsselfaktoren für die Fitness von Menschen auf künftigen Arbeitsmärkten. Für diese Fitness scheint es noch immer kein klares deutsches Wort zu geben. Rump verwendet den Begriff „Employability“ und breitete in Göttingen unter diesem Motto auf drei Dutzend Powerpoint-Folien ihr Konzept künftiger Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte aus. Employability bezieht sich, wie auch ihre Vorgängerin, die „Schlüsselqualifikation“, nicht auf einen bestimmten Beruf, einen bestimmten Arbeitsplatz. Sie bezeichnet die Fähigkeit eines Menschen, seine „sozialen, persönlichen, methodischen Kompetenzen sich verändernden Rahmenbedingungen anzupassen und einzusetzen, um seine Erwerbsfähigkeit zu erlangen und zu erhalten“. Wengleich diese Definition die Unterwerfung des Individuums unter das Diktat des Systems zu feiern scheint – Trainer, Coaches, Berater werden die Konsequenzen daraus gerne hören. Employability bedeutet erstens lebenslanges Lernen. Es bedeutet zweitens die Hinwendung zu einem „neuen“ (O-Ton Rump) Führungsstil, denn Mitarbeiter, die „employabel“ sind, lassen sich nicht doktrinär führen.



**Dorothea Ziesenhenn-Harr**, Ingersheim:  
Die Verbandsarbeit ist für mich sehr wichtig,  
solche Zusammenkünfte helfen unter ande-  
rem, die Qualität unserer Methoden sichern.

Beide, Reinhardt und Rump, kommen nicht umhin, in ihren Vorträgen die alternde Gesellschaft zu skizzieren. Im Jahre 2035 wird in Deutschland die älteste Bevölkerung der Welt leben, mit acht Millionen Menschen, die 80 Jahre und älter sind. Damit wird auch die Wirtschaft schrumpfen. Schon beginnen Unternehmen über einen Fachkräftemangel zu klagen, obgleich bis zum Jahre 2017/18 das Arbeitskräfteangebot erst einmal steigen wird – vor allem der wachsenden Teilnahme von Frauen am Erwerbsleben wegen. Eine erschreckende Erkenntnis aus dem Vortrag von Jutta Rump

**Franz Hütter**, Oberschleißheim:  
Was für mich Erfolg ist? Auf einen Nenner  
gebracht: die Erfüllung persönlicher Werte.



lautet, dass die Zahl der „Sockelarbeitslosigkeit“ in Deutschland 3,5 Millionen niemals mehr unterschreiten wird. „Solange es gut läuft“, wie sie sagt.



**Beate Pech**, Zwickau: Ich sehe Anlass, tiefer  
als bisher über unsere Außenwirkung nach-  
zudenken, wenn ein Hirnforscher wie Haynes  
uns als Parapsychologen bezeichnet. In Mit-  
teldeutschland bin ich übrigens auf der Suche  
nach NLP-Mitstreitern. Wäre doch schön,  
wenn wir eine Regionalgruppe hinkämen ...

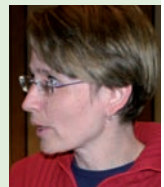
Employability, so vermittelten es die Future Tools, ist Sache der Arbeitgeber und der Einzelnen. Das Unternehmen gewinnt an Innovationsfähigkeit, der Einzelne zumindest an Persönlichkeit. NLP'ler werden die Erkenntnis von Frau Rump jedoch bestätigen, dass die Einsicht, persönlich für seine Employability zu sorgen, gemeinhin nicht sehr verbreitet ist. Erfahrungsgemäß fangen Menschen erst an darüber nachzudenken, wenn ihre Erwerbsbiografie in irgendeiner Weise bedroht ist. Veränderungen als eine Chance zu erleben, das ist in erster Linie noch immer ein Schlagwort.



**Brigitta Haug-Merkel**, Planegg, Lokalgruppe  
München: Mir ist es wichtig, Präsenz zu  
zeigen. Unsere Lokalgruppe hat sich erst  
gegründet, wir schauen gern, was es  
Neues gibt.

Stoff genug für die Diskussion. Wie stellt sich die NLP-Community auf die Trends der Demografie, des Freizeitverhaltens und des Arbeitsmarktes ein? Wie müssen künftige Produkte aussehen, welche Klientel kommt in Betracht, wie verschafft man sich Zugang zu ihr, etwa zu jungen Menschen, denen es, von Schlüsselqualifikationen einmal zu schweigen, an einfachsten Einsichten und Fertigkeiten mangelt? Mit welchen Formaten erreicht NLP die *best agers*? Auf welche Weise sollte der Verband den Dialog mit der Forschung, etwa den Neurowissenschaften, weiterführen?

**Monika Weidenhaupt**, Düsseldorf:  
Als Rheinländerin klüngele ich gerne.  
Und ich habe die Internationalität auf dem  
Kongress genossen. Die Welt reicht doch  
weit über Düsseldorf hinaus.



Das sind Fragen, auf die niemand fertige Antworten erwartet. Und schon gar nicht: sofort. In den Gruppen zwischen den Vorträgen begann schon einmal ein Austausch darüber. Ein Austausch, der auf bi- und trilateraler Ebene noch anhalten mag. Der DVNLP, so versprochen die Veranstalter, wird ihn weiter befördern.

*Regine Rachow*

## Forschungspreis für systemische Praxis

*Termin: Juli 2008*

Die Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie und Familientherapie (DGSF) schreibt zum zweiten Mal einen mit 3.000 Euro dotierten Forschungspreis aus. Bisher unveröffentlichte bzw. nach dem 1. Juli 2007 veröffentlichte Forschungs-

beiträge können bis zum 30. April 2008 eingereicht werden. Mit ihrem Forschungspreis will die DGSF ein breites Spektrum von Praxisforschung anregen, welche die systemische Praxis in Therapie, Beratung und Supervision abbildet. Der Preis wird während der DGSF-Jahrestagung im September 2008 in Essen verliehen.

Die DGSF ist ein berufsübergreifender Verband und vertritt rund 2.600 Mitglieder. Der Ausschreibungstext ist zu finden unter <http://www.dgsf.org>.

**Kontakt:** Bernhard Schorn, DGSF,  
eMail: [schorn@dgsf.org](mailto:schorn@dgsf.org)

## Mehr Belastung für Pflegefamilien

Aktiv Verbund Berlin und ISSD protestieren gegen neue einkommensteuerrechtliche Regelungen



Ab Januar 2008 werden Familien mit Pflegekindern steuerlich stärker belastet als bisher. Gemäß einer Entscheidung des Bundesfinanzministeriums wird für Familien, die mehr als zwei Kinder mit erweitertem Förderbedarf aufgenommen haben, ein Teil des Erziehungsgeldes (ab dem dritten Kind) besteuert und als Einkommen der Pflegeeltern angerechnet. Das Erziehungsgeld wird neben einer Pauschale für den Lebensunterhalt gezahlt. Für Kinder mit „erweitertem Förderbedarf“, zum Beispiel in ihrer Vergangenheit vernachlässigte oder misshandelte Kinder, wird nach Begutachtung ein erhöhtes Erziehungsgeld gezahlt. Es soll sicherstellen, dass die Pflegeeltern dem besonderen Erzie-

hungsbedarf etwa behinderter Kinder gerecht werden können.

In einer Stellungnahme zu den neuen steuerrechtlichen Regelungen weist der Aktiv Verbund Berlin e.V. auf die Belastung der betroffenen Familien hin. Durch die Besteuerung der Erziehungsgelder „werden der Zweck und das Ziel, mit diesem Geld die (zeitliche) Zuwendung der Pflegeeltern gegenüber dem Kind sicherzustellen, unterminiert“. Dem Protest gegen die neue Besteuerung schließt sich der deutschsprachige ISSD e.V. (International Society for the Study of Dissociation) an. Auch die dort organisierten Traumatherapeuten befürchten,

dass damit Pflegeeltern, die „wichtige Heilerziehungs-Arbeit mit traumatisierten Kindern leisten, in finanzielle Not geraten werden“.

Nach Ansicht des Aktiv Verbundes Berlin könnte es sein, dass das Kindergeld künftig entfalle, da die Besteuerung unvereinbar mit dem Gedanken „Familie“ sei. Ferner könnten auch die Krankenkassen unter diesen Umständen die Pflegekinder nicht mehr in der Familienversicherung mitversichern wollen. Für dringend unterzubringende Säuglinge (Kurzpflege) und behinderte Kinder (Dauerpflege mit erweitertem Förderbedarf) wird es noch schwerer als bisher werden, Pflegestellen zu finden.

Zur Abwendung von Schäden plädiert der Verbund deshalb für eine Heraufsetzung des jährlichen Grenzbetrages zur Besteuerung von 24.000 Euro auf 36.000 Euro oder hilfsweise für eine Nichtanrechnung des Erziehungsgeldanteiles für den erweiterten Förderbedarf (neben dem Grundbetrag). Der Verbund bittet um Unterstützung durch andere Verbände und Vereinigungen.

**Kontakt:** Katja Paternoga,  
Aktiv Verbund Berlin e.V.,  
eMail: [info@aktivverbund.de](mailto:info@aktivverbund.de),  
Telefon: 030/36901383

## DVNLP-Regionalgruppe Hamburg/Schleswig-Holstein gegründet

Für Hamburg und Schleswig-Holstein gründete sich im Mai eine neue Regionalgruppe des Deutschen Verbandes für Neurolinguistisches Programmieren e.V., DVNLP. Die 20 Gründungsmitglieder der Nordgruppe wählten Burghard Lippke, selbstständiger Unternehmensberater, zum Vorsitzenden. Ziel ist, die Wirksamkeit der NLP-Methode bekannter zu machen und sich in der Region verstärkt, etwa durch Informationsveranstaltungen, zu engagieren. Die Gruppe bietet NLP-Anwendern und -Interessenten einen wohnortnahen Treffpunkt für den fachlichen Austausch. Alle zwei Monate finden Themenabende statt.

Nach Angaben des DVNLP absolvierten mehr als 10.000 Berufstätige seit 1982 in Hamburg und Schleswig-Holstein eine NLP-Ausbildung. Zu ihnen zählen Führungskräfte, Personalentwickler, Psychologen, Ärzte, Pastoren, Pädagogen – Menschen, deren beruflicher Erfolg maßgeblich auf einer gut funktionierenden zwischenmenschlichen Kommunikation basiert. Der DVNLP ist mit über 1.300 Mitgliedern der größte Methodenverband Deutschlands.

**Kontakt:** Burghard Lippke,  
Tel. 04191-959 354,  
eMail: [dvnlp@SuccessUtilities.com](mailto:dvnlp@SuccessUtilities.com)

## Business- & Management Coach-Ausbildung in Ungarn

Im September 2007 startet die European Coaching Association (ECA) in Ungarn ihre erste Business und Management Coaching-Ausbildung nach Richtlinien der ECA Academy. Die Ausbildung wird in Kooperation mit der wirtschaftlichen Hochschule in Budapest und dem ECA Lehr-Institut Dr. Peter Bodó angeboten. Nach Angaben der ECA treffen sich seit geraumer Zeit in Ungarn Führungskräfte, Personalentwickler und Unternehmer in einem informellen HR-Netzwerk (HR: Human resources). Ziel ist es, Maßnahmen zur Weiterbildung und zur beruflichen Potenzialentwicklung im Unternehmens-Management in Ungarn bekannt zu machen und sich darüber auszutauschen, weiterzubilden. Initiator des Netzwerks ist das ECA Lehr-Institut Dr. Peter Bodó.

Seit vielen Jahren sind Dr. Valeria Bodó und ECA-Vize-Präsident Dr. Peter Bodó als lizenzierte ECA-Coaches in Österreich und Ungarn tätig. Im Juni dieses Jahres stellten beide in Siofok das Thema Coaching 46 Teilnehmern des HR-Netzwerks vor. Bernhard Juchniewicz, ECA-Präsident, führte als Gastreferent in das Thema ein und beantwortete Fragen aus dem Publikum mit Fallbeispielen und Live Demonstrationen. Die Reaktionen auf den Workshop waren nach Angaben der Veranstalter überwältigend. Es liegen bereits über 20 Anmeldungen für die Business- und Management Coaching-Ausbildung im September vor.

Die European Coaching Association engagiert sich besonders für die Aus- und Weiterbildung von Coaches und für die Entwicklung von Qualitätsstandards im Bereich Coaching. Sie ist langjähriger Partner von mittelständischen Unternehmen und Großkonzernen.

**Kontakt:**  
[www.bodo-trainig.hu](http://www.bodo-trainig.hu), [www.european-coaching-association.com](http://www.european-coaching-association.com)

## DVNLP unterstützt Internetplattform NLPedia

Der Vorstand des DVNLP (Deutscher Verband für Neurolinguistisches Programmieren e.V.) hat eine Kooperation mit der deutschsprachigen NLP-Internet-Enzyklopädie NLPedia abgeschlossen.

Die DVNLP-Mitglieder sind aufgerufen, die Website zu besuchen und ihr Fachwissen zur Verfügung zu stellen. Darüber hinaus sind alle NLP-Experten gefragt, ihr Know How einzubringen, heißt es in einer Pressemitteilung des Verbandes.

NLPedia ist eine freie und unabhängige Enzyklopädie und wurde von Carsten Gramatke ins Leben gerufen. Mit dieser Wissensplattform soll NLP-Wissen im World Wide Web gesammelt, aufbereitet und so-

mit für jedermann zugänglich gemacht werden. Die Plattform arbeitet ähnlich wie die bekannte Enzyklopädie Wikipedia, jedermann kann sein Wissen dort einbringen. Es gibt keine Instanz, die die Artikel vor der Veröffentlichung prüft. Allerdings nehmen mitarbeitende NLPler Korrekturen unter sachlichen, fachlichen oder strukturellen Gesichtspunkten vor. Die letzten Änderungen sind sichtbar, die Texthistorie wird somit leicht nachvollziehbar. Eine Anleitung zum einfachen Einstellen der Artikel befindet sich auf der NLPedia-Seite unter „Hilfe“. [www.NLPedia.de](http://www.NLPedia.de)

**Informationen und Kontakt:**  
Carsten Gramatke,  
eMail: [Mail@nlpedia.de](mailto:Mail@nlpedia.de)



### Lust zu schreiben?

Die Redaktion erwartet Ihre Berichte über neue Erkenntnisse, interessante Methoden, über Ihre Erfahrungen in der Arbeit mit Menschen.

Texte an [rachow@junfermann.de](mailto:rachow@junfermann.de)

Das Handbuch zum Thema

# Coaching, Coaching, Coaching

Handbücher bevölkern den Markt. Doch welches ist für wen das Richtige? K&S verglich zwei Werke zum Thema Coaching, verfasst bzw. herausgegeben von zwei ausgewiesenen Experten.

Dr. Björn Migge, „Handbuch Coaching und Beratung“ (Beltz), verfolgt als Mediziner und Verhaltenswissenschaftler einen klinischen Ansatz, den er in seinem Trainingsinstitut für Coaching und Psychologische Lebensberatung in die Praxis umsetzt.

Christopher Rauen, „Handbuch Coaching“ (Hogrefe), ist Psychologe und tätig als Coach, Autor, Herausgeber, Lehrbeauftragter mehrerer Universitäten. Der von ihm gegründete Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) sieht das Coaching vor allem als Personalentwicklungsinstrument in Unternehmen und Organisationen angesiedelt. „Zielsetzung von Coaching ist die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen“, heißt es in einer Definition. Migge fasst den Begriff weiter: „Coaching ist individuelle und kontextbezogene Lebensberatung. Dabei werden Probleme, Ziele, Visionen und Ressourcen geklärt, persönliches Feedback gegeben, Bewältigungs- und Umsetzungsstrategien erarbeitet und trainiert.“

Beide Bücher richten sich an Praktiker, an Coaches, auch in Ausbildung, und Menschen, die in ähnlichen Disziplinen, wie Beratung, Supervision oder Therapie, arbeiten oder forschen. Aus der Sicht eines Studenten oder Wissenschaftlers empfiehlt sich das „Handbuch Coaching“ von Rauen, da die Darstellung von Coaching theoretisch und wissenschaftlich fundiert ist. Aus der Sicht eines angehenden oder praktizierenden Coachs und Therapeuten empfiehlt sich das „Handbuch Coaching und Beratung“ von Migge, da es methodenübergreifend und praxisnah ist.

Migges Werk gliedert sich in neun Teile, inhaltlich verschieden, aber im Aufbau ähnlich – mit einem theoretisch-methodischen Erklärungsabschnitt, dem oft Übungen und Fall-Vignetten folgen. Teil 1 gibt eine Einführung in Definitionen von Coaching und Kommunikation. Im zweiten Teil geht es um Ziele und Visionen im Coaching sowie Persönlichkeitstheorien und -modelle. Der dritte Teil beschäftigt sich mit dem Kognitiven Umstrukturieren, und zwar vom Thema Werte bis hin zu Träumen. Teil 4 beschreibt Theorien und Methoden für die Arbeit mit Paaren und Familien. Der fünfte Teil umfasst die Themen Gesundheitsstörungen im Coaching, Beruf und Karriere sowie Team und Gruppe. Der sechste Teil bezieht sich auf die



Dr. Björn Migge:  
**Handbuch Coaching und Beratung.**  
1. Auflage,  
Beltz Verlag 2005

systemischen Konzepte in der Beratung. Teil 7 wiederum thematisiert Krisen und Umbrüche, mit Begriffen wie Glauben und Spiritualität, Angst, Krisen und Traumata. Im achten Teil geht es um Konflikte und Konfliktarbeit. Der abschließende neunte Teil beschäftigt sich mit der Selbstdarstellung und dem Selbstbild des Coachs.

Im „Handbuch Coaching“ von Rauen bringen 26 Autorinnen und Autoren ihr Wissen aus unterschiedlichen praktischen und theoretischen Richtungen zusammen. Damit ist es ein interdisziplinäres Handbuch, was die Vielschichtigkeit des Konzepts Coaching in einzelnen wissenschaftlichen Texten mit Literaturangaben erschließt. Das Handbuch ist in drei Hauptteile gegliedert: Grundlagen, Konzepte und Praxis.

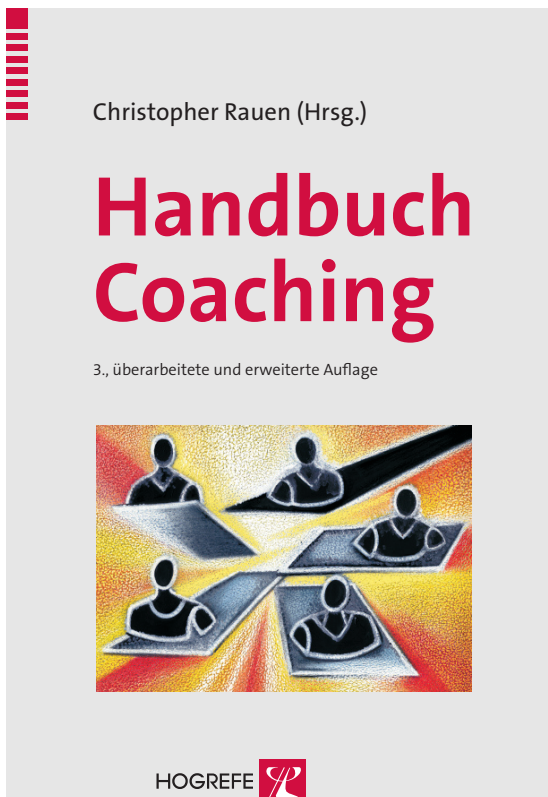
Der Grundlagenteil stellt empirische Arbeiten rund ums Thema Coaching im beruflichen Kontext vor, etwa eine Studie über die Wirksamkeit von Einzelcoaching. Dieser Teil unterscheidet drei Arten von Coaches: den unternehmensexternen Coach, den unternehmensinternen Coach und den Coach als Führungskraft. Der zweite Teil thematisiert Grundkonzepte des Coachings, wie Einzelcoaching,

eine kurze Zusammenfassung in Schlagwörtern steht, wodurch Informationen gefunden oder wiedergefunden werden können.

Wir empfehlen, beide Bücher synergetisch zu verwenden. Sie sind aber auch einzeln sehr dienlich. Rauen vermittelt einen interdisziplinären Blick, welcher hilft, die Landschaft der unterschiedlichen Coachingarten zu überschauen und gezielt zu den jeweiligen Themen weiterzuforschen. Es ist ein Buch für all jene, die etwas erfahren wollen über Grenzen, Möglichkeiten und den sinnvollen Einsatz von Coaching sowie über den aktuellen Forschungsstand zum Konzept Coaching in den vielseitigen Varianten.

Migge dagegen vermittelt grundlegende und wirkungsvolle Methoden und Modelle, die durch zahlreiche Übungen und kommentierte Falldarstellungen anschaulich gemacht werden. Begriffe wie Rapport, logische Ebenen, Disney-Modell, Metaprogramme bilden Bestandteile fast jeder NLP-Practitioner-Ausbildung und reichen bis hin zu Inhalten von (NLP-)Coaching-Ausbildungen wie Aufstellungsarbeit, Teams, systemische Beratung. Dennoch ist es kein ausschließlich am Neurolinguistischen Programmieren orientiertes Buch. Es geht ebenso auf Aspekte der Tiefenpsychologie, der kognitiven Verhaltenstherapie und auf systemische Beratung und Therapie ein. Keine Schule wird zu sehr vertieft, es bietet aber unterschiedliche Erklärungsmodelle an, die im Coaching nützlich sein können, damit ist es sowohl für Neueinsteiger, Berater, Coaches oder Therapeuten hilfreich.

*Karen Dobberstein und Nils Seidel*



**Christopher Rauen:**  
**Handbuch Coaching.**  
3. überarbeitete und erweiterte Auflage,  
Hogrefe Verlag 2005

Gruppencoaching, systemisches Coaching, Businesscoaching und Konfliktcoaching. Es wird erklärt, wann welches Konzept von Coaching am besten eingesetzt werden kann. Der Praxisteil enthält vorrangig Anwendungen, etwa einen Coachingleitfaden oder Tipps, eine geeignete Weiterbildung oder – für Unternehmer – den richtigen Coach für die jeweilige Situation zu finden. In diesem Teil werden auch Methoden vorgestellt, wie das Visualisieren mit Inszenario.

Hilfreich sind das Glossar am Ende des Bandes und eine Autorenvorstellung mit Internetadressen. So können sich Interessenten weiter informieren. Das Stichwortverzeichnis erleichtert die Suche nach bestimmten Informationen. Das Handbuch ist so aufgebaut, dass neben jedem Absatz

## Zwiesprache ohne Tabu

„In einem Gebet kann man ohne Tabu alles vor Gott zur Sprache bringen“, sagt Professor Bernhard Sill, Moralthologe an der Fakultät für Religionspädagogik/Kirchliche Bildungsarbeit an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt (KU). Wie vielfältig die Sprache des Gebets sein kann, zeigen Sill und der Eichstätter Domvikar Reinhard Kürzinger mit ihrem neu aufgelegten „Großen Buch der Gebete“, das mit über 800 Texten die wohl umfangreichste Sammlung deutschsprachiger Gebete darstellt. Die Herausgeber spannen mit ihrer Auswahl einen Bogen von den Anfängen der jüdisch-christlichen Tradition des Betens bis in die Gegenwart.

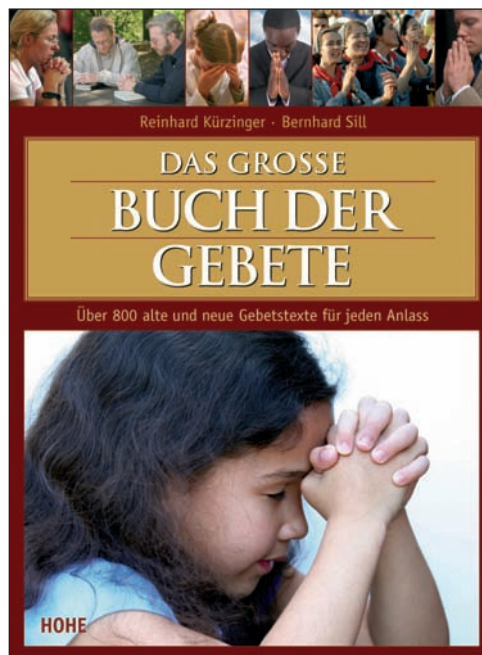
Neben namhaften zeitgenössischen Autorinnen und Autoren kommen biblische Beter und Dichter und auch Studierende zu Wort, die für den Band eigene Texte verfasst haben. Sill und Kürzinger haben in der zweiten Auflage den Anteil von frischen, frechen Gebeten der Studierenden ihres gemeinsamen Seminars erhöht und neue Autoren aufgenommen. Im Anhang der neuen Ausgabe sind zudem neben Autoren und Titeln der Gebete auch die Anfänge der Texte verzeichnet. So muss der Leser nicht zwingend den Titel eines Gebetes kennen, sondern nur die ersten Zeilen.

*Constantin Schulte Strathaus*

## MAZ ab!

Das Leben als Film: Sandra Heinzlmann ergänzt den Methodenkoffer fürs Selbst-Coaching

Natürlich, es gibt sie, wir erfahren hin und wieder von ihnen und versinken dann zuweilen in leichte Melancholie. Wann endlich tun wir es ihnen nach? Dem Pfarrer, der zum Kommissar wurde. Der Ingenieurin, die heute Bücher schreibt. Dem Mechaniker, der sich seinen Traum einer eigenen Musikschule erfüllte. Studien und Schätzungen gehen davon aus, dass jeder zweite Mitarbeiter in Betrieben,



**Reinhard Kürzinger/  
Bernhard Sill (Hrsg.):  
Das große Buch der Gebete.  
Über 800 alte und neue  
Gebetstexte für jeden Anlass.  
Erfstadt 2007 (Verlag Hohe),  
14,95 Euro.**

Agenturen, Organisationen innerlich gekündigt haben könnte, weil er sich auf der Arbeit schon lange nicht mehr wohlfühlt. Der Ratgebermarkt reagiert mit Büchern zum Aufbruch in die zweite Karriere.

Sandra Heinzlmann fügt einen schönen, bunten Tupfer hinzu und rät zum eigenen Film. Regisseur und Hauptdarsteller eines Films zu sein, der das eigene Leben zeigt, hat einige Vorteile. Ich wähle Darsteller, mit denen mich „gute, gesunde und tragfähige“ (O-Ton Heinzlmann) Beziehungen verbinden. Ich bestimme Blickwinkel und leuchte die

## Klartext

„Entrümpeln Sie Ihre Kommunikation“ heißt das Büchlein in seinem Untertitel und provoziert sofort eine Frage. Ist es wirklich die richtige Lektüre für Menschen, die selbst Kommunikationsexperten sind? Die Sätze verinnerlicht haben wie: Die Basis für wirksame Kommunikation ist Rapport. Oder: Die Bedeutung der Kommunikation liegt in der Botschaft, die wir bekommen. Als Experten für Neurolinguistisches Programmieren oder für Gewaltfreie Kommunikation, deren Sprache sozusagen gleichzeitig ihr Haupt-Produktionsmittel ist?

Die Antwort lautet: Ja, es ist die richtige Lektüre. Hier schreiben zwei Journalisten, Texter, Redenschreiber unter anderem darüber, auf welche Art und Weise Fach-



Szenen entsprechend aus. Ich gestalte mit dem Tonregler die Dialoge. Ich arbeite überwiegend mit Bildern, die bekanntermaßen eine große Macht auf das Denken und Fühlen ausüben. Und ich kann am Schneidetisch die bereits abgedrehten Schlüsselszenen meines Lebens betrachten, auswählen und neu zusammenstellen. Vor allem aber: Ich bin aktiv und übernehme Verantwortung für mich, anstatt mich den Umständen auszuliefern.

Sandra Heinzelmann ist TV-Frau, sie weiß, wie es geht. Und als Coach versteht sie mit Menschen umzugehen. Beides macht den Reiz der Lektüre aus. Statt Ratschläge zu erteilen, stellt Heinzelmann Fragen, die zum Nachdenken anregen. Sie stellt Antworten in Frage und provoziert neue Sichtweisen. Sie gehört, wie etwa Petra Bock, die Autorin des Bestsellers „Die Kunst, seine Berufung zu finden“, zu jenen jungen Autorinnen und Autoren, die sich nicht scheuen, ihre eigenen Rückschläge, Zweifel und Krisen vor dem Publikum auszubreiten. Das zeigt: Es gibt keine Fachfrau, keinen Fachmann, für ein unfehlbares Leben oder, um im Bild zu bleiben, für den perfekten Film. Damit stiftet Sandra Heinzelmann auch ein schönes Gefühl der Verbundenheit. Weshalb die Autoren des Vorwortes, Christopher Rauen und Andreas Steinhübel, sehr zu Recht diese Ehrlichkeit „in der bis zur Arroganz selbstüberhöhten Beraterwelt“ als eine „wohltuende Ausnahme“ bezeichnen.

Sandra Heinzelmann spricht mit ihrem Buch auch Kolleginnen und Kollegen an: es dient als nützliche Ergänzung im Methodenkoffer. Und selbst wer nicht unbedingt „auf dem Sprung“, also bereit zum großen Wechsel in seiner Biografie ist, liest das Buch mit Gewinn. Gerade in der mentalen Ruhephase mag das Kopfkino uns dazu einladen, einfach genauer als bisher wahrzunehmen, was unser Leben ausmacht.

*Regine Rachow*

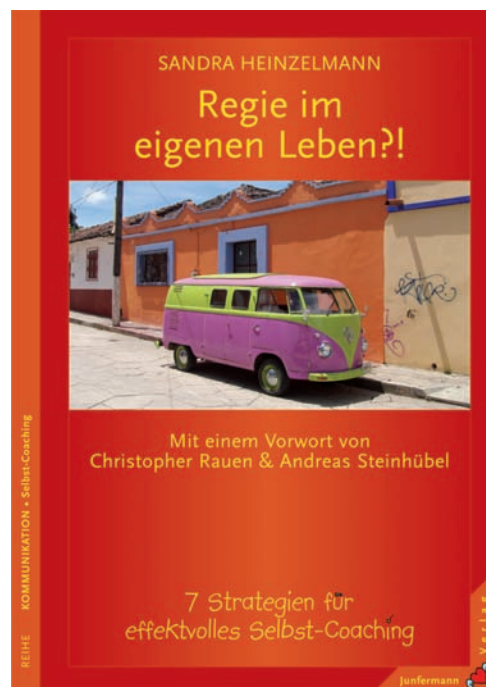
menschen sich öffentlich über ihr Fach äußern sollten, und zwar solcherart, dass sie von ihrem Publikum jederzeit mühelos verstanden werden. In Sachen Verständlichkeit sind eben auch NLP- oder GFK-Expertinnen und Experten eben „nur“ Fachmenschen, die ihrem Publikum zuweilen zuviel zumuten. Das zeigt ein Blick auf so manche Homepages, das zeigt die Lektüre so mancher Pressemitteilung so manches Verbandes. Ganz zu schweigen von den Fachleuten in der Wirtschaft, die längst dazu übergegangen sind, von CEO und HR zu reden, von einem High-Potential oder vom Personaler – wo doch von Vorstandsvorsitzenden, von Führungskräften oder Personalmanagern die Rede sein sollte.

Ihnen allen schreiben Brückner und Reinert ein paar Merksätze ins Stammbuch. Sie lauten etwa: Sprecht und schreibt Klartext. Spitzt zu und nutzt bildhafte Vergleiche. Vermeidet

**Michael Brückner,  
Ralf Reinert:**  
**Auf den Punkt gebracht.**  
**Entrümpeln Sie  
Ihre Kommunikation.**  
expert verlag 2007



Redundanz und Weitschweifigkeit. Verwendet kurze Wörter statt langer. Widersteht Imponierdeutsch. Habt Mut zur Lücke. Und nutzt die Magie der Einfachheit. Oder begeben euch wenigstens auf die Suche nach ihr.



**Sandra Heinzelmann:**  
**Regie im eigenen Leben?!**  
**7 Strategien für effektvolles Selbst-Coaching.**  
Junfermann Verlag 2007

# TRAINER

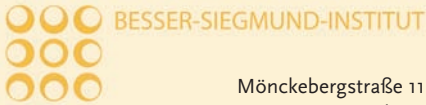
**Cora Besser-Siegmund  
Harry Siegmund**



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



Mönckebergstraße 11  
D-20095 Hamburg

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



**Yvonne van Dyck**



*alles beginnt mit der id'*

Leiterin der id' institute consulting gmbh und der Cmore Group. NLP Lehrtrainerin und Cmore Mastertrainerin, Coach, Kreative des id' LOOPS

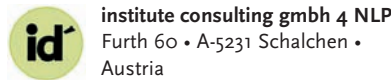
**id' ale:**

NLP + id' LOOP = Cmore.  
Cmore Ausbildungen:  
creative communication with confidence, competence and congruence = chance

**id' n:**

NLP + Cmore Practitioner, Master, Trainer, Coach, mag(net)ic selling u.v.m. – individuelle Business-Solutions

*unsere id' n bestimmen unsere Begegnungen ...*



fon: +43 7742 61116  
info@id.co.at  
www.id.co.at • www.id.co.at/blog/

**Katja Dyckhoff  
Thomas Westerhausen**



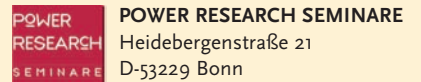
Inhaber des Trainings- und Lehrinstitutes „POWER RESEARCH SEMINARE“. Wir entwickeln seit 16 Jahren pragmatische, alltagsnahe Konzepte für NLP, Stimm- und Körpersprachetraining, Systemische Arbeit, Selbstmanagement und Coaching. Wir sind DVNLP- und ECA-Lehrtrainer und -Coaches und Buchautoren.

**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“



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

**Dr. Frank Görmar**

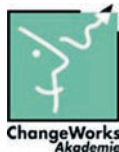


Leiter der ChangeWorks Akademie, Lehrtrainer und Lehrcoach, DVNLP – Int. Business-Coach-Erfahrung (Deutschland, USA, Spanien) – Heilpraktiker & Psychodramaleiter, DFP Kommunikativer Härte-test als 1. Vorstand des DVNLP in einem wunderbaren Vorstandsteam  
Studiert bei: Stowasser, Dilts, Bandler, Reese,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

**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 eingetragene Mediatorin beim ö. Bundesministerium der Justiz

**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

**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

# PORTRAITS

## Barbara Knuth



Jahrgang 1944  
DVNLP-Lehrtrainerin  
DVNLP-Lehrcoach  
Ausbilderin Mediation BM

### Ausbildung in

Gestalttherapie,  
Mediation,  
Organisationsberatung,  
syst. Aufstellungen

### Arbeitsschwerpunkte:

- NLP-Ausbildungen
- Mediations- und Coachingausbildungen
- 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

## Linda Langeheine



Leiterin von POWER BRAIN  
Zentrum für Mentales Training  
& Kommunikation

Sachbuchautorin • NLP-Lehrtrainerin DVNLP  
Systemischer Coach (DVNLP)  
Wirtschafts- und Paarmediatorin  
Referentin für Konfliktmanagement  
Moderatorin & Coach für Stadtverwaltungen  
(insbesondere Vorgesetzten-Feedback)  
Hochschuldozentin • Kommunikationsexpertin  
Ausbilderin für Mentales Training  
Auftrittsspezialistin

### Schwerpunkte:

Mentales Training für Business & Beruf  
Mediation • NLP-Ausbildung  
Gewichtcoaching • Lampenfieber ade  
Powerful Presentations in English  
Mentales Training & Übetchnik für Musiker  
NLP in Verkauf • Hypnotherapie

### POWER BRAIN

Zentrum für Mentales Training  
& Kommunikation

Am Ideck 3 • D-42781 Haan

Telefon: 02129 1653

LLangeheine@web.de • www.powerbrain.org  
www.nlp-and-more.org

## Marion Lockert



Pädagogin, Trainerin, Coach, Lehrbeauftragte  
DVNLP-Lehrtrainerin/Lehrcoach, Autorin  
Systemaufstellerin, Psychotherapeutin HP  
Leiterin des MLI & des Trainertreffen Hannover  
geboren 1958, Trainerin seit fast 20 Jahren

### Das MLI bietet Ihnen

#### Business

- Seminare & Prozessbegleitungen z.B. zu
- Kommunikation/Kundenorientierung
- Führung, Selbstmanagement, Persönlichkeit
- Organisationsaufstellungen

#### Aus- & Weiterbildung, z.B.

- NLP Practitioner- umfassend + anspruchsvoll
- Personal Coach (Upgrade zum Prac)

#### Persönliche Entwicklung

- EFT/Gallo-Seminare
- Train-the-Trainer • Visual Tools
- Coaching • Familienaufstellungen
- Berufszielefindung

Marion lockert – mit Hirn, Herz & Humor!

Marion Lockert Institut

Training, Coaching, Entwicklung  
Fröbelstr. 18 • D-30451 Hannover

Tel.: 0511 - 763 51 69-0

www.marion-lockert-institut.de

ML@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:

NLP-Practitioner, Master, Trainer, Coach  
LAB-Practitioner, LAB-Master.  
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



## 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.rudolfmetzner.de



## 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:

Coaching-Seminare (5 bis 20 Tage)  
Business-Coach-IHK München (20 Tage)  
Hypnotherapie-Ausbildung (5 Tage)  
Lehr- und Arbeitsbücher (Coaching)

### Feedbacks:

www.drmmigge.de/feedbacks.html

Weiterbildungsinstitut  
Dr. Migge-Seminare  
Coaching & Beratung

Dr. Björn Migge

Friedrich-Ebert-Str. 11  
D-32457 Porta Westfalica

Tel.: 0571.974.1975  
Fax: 0571.974.1976  
www.drmmigge.de

# TRAINER



**Anja Myrdal**

Sie haben viel gewonnen, ...

... wenn Sie in eine fundierte Weiterbildung bei Anja Myrdal investieren! Sie ist

- BDVT-Ausbilderin (TAN)
- NLP-Lehrtrainerin und Coach (DVNLP, ECA)
- Unternehmensberaterin

**Anja Myrdal und ihr Team bieten Ihnen**

- Trainer- und Coaching-Ausbildungen
- Inhouse-Training/Coaching (Kommunikation und Vertrieb)
- Seminare zu Zeit- und Stressmanagement

Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme!

**Anja Myrdal & Team**  
 Ahlsdorfer Weg 8  
 D-27383 Scheefel

Tel. 04263 – 98 48 48  
 Fax 04263 – 94 198  
 info@anjamyrdal.de  
 www.anjamyrdal.de



**Ekkehart Padberg**

*Nachhaltige Lösungen durch neue Denk- und Handlungsstrategien*

Diplom-Kaufmann, Managementberater, NLP-Lehrtrainer, Coach, DVNLP Sprecher der Fachgruppe Business des DVNLP

**Arbeitsschwerpunkte:**

Managementberatung – Training – Coaching

**Spezialgebiete:**

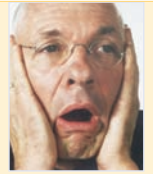
- Entwicklung nachhaltiger Strategien
- Change-Management-Prozesse
- Moderation und Mediation
- Strategische IT-Planung
- Führungskräfte-Training – auch unter Segeln
- Multiprojektmanagement
- NLP im Business-Kontext
- Coaching
- Systemische Strukturarbeit

**Padberg-Beratung GmbH**

Bonner Talweg 178  
 D-53129 Bonn



Tel.: 0228/ 24 24 628 • Fax: 0228/ 24 24 618  
 info@padberg-beratung.de  
 www.padberg-beratung.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:**

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

**Arbeitsschwerpunkte:**

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

**Thies Stahl Seminare**

Drosselweg 1  
 D-25451 Quickborn

Tel.: 04106-64 57 63 • 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.

**Training:** Metaprofilanalyse®-Zertifizierung, Persönlichkeitsentwicklung für Sales und Führungskräfte, Teambildung und NLP-Ausbildungen (DVNLP zertifiziert), Training mit Seminarschauspielern

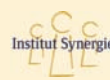
**Coaching:** für Sales, Führungskräfte und Selbstständige (Mitglied VW Coaching Pool)

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 • www.seminarschauspieler.de



**Heidrun Vössing**

Diplom-Pädagogin, DVNLP-Lehrtrainerin  
 DVNLP-Lehrcoach  
 Institutsleiterin von ART of NLP, Bielefeld  
 Lehrbeauftragte

**Ausbildung:**

Studium der Pädagogik, Psychologie und Soziologie  
 NLP-Ausbildung an der NLP University  
 Qualifizierung in den Bereichen Coaching und systemische Beratung

**Spezialgebiet:**

Einzel- und Teamcoaching  
 NLP-Ausbildung  
 Coachingausbildung  
 Management-Training

**ART of NLP**

Schnatsweg 34 a • D-33739 Bielefeld

Tel.: 05206 – 92 04 00  
 Fax: 05206 – 92 04 85  
 info@art-of-nlp.de  
 www.art-of-nlp.de



# DVNLP und EANLPt-Kongress 2007 „NLP und Gesundheit“

3-tägige Konferenz vom 19.-21.10.2007 in Berlin

Der DVNLP-Kongress 2007 „NLP und Gesundheit“ wird in diesem Jahr zusammen mit der EANLPt ausgerichtet. 50 Referenten und Trainer präsentieren vom 19. bis 21.10.2007 in Berlin neue Forschungs- und Arbeitsergebnisse zu den Themen Gesundheit und Neuro-Linguistische-Psychotherapie.

Mit dem Zusammenschluss des DVNLP mit der DGNLPt in 2006 wird durch die Ausrichtung des EANLPt-Kongresses die europäische Vernetzung des NLP weiter vorangetrieben.

## Anmeldungen

[www.dvnlp.de](http://www.dvnlp.de) oder [dvnlp@dvnlp.de](mailto:dvnlp@dvnlp.de)

## Frühbucherrabatt

bis 31.07.2007 20% / bis 15.09.2007 10%

## DVNLP e.V.

Deutscher Verband für  
Neuro-Linguistisches Programmieren e.V.

Tel.: 030 . 25 93 920

Fax: 030 . 25 93 921



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

## Preise inkl. Lunchbuffet und Seminarverpflegung

Freitag, 19.10.2007, 18:00 Uhr

kostenfreier Eröffnungsvortrag von Dr. Helmut Jelem, 1. Vorsitzender  
European Association of Neuro-Linguistic Psychotherapy (EANLPt)

Kongress-Komplettarrangement	Mitglieder	Nicht-Mitglieder
(Fr., Sa., So., Abendveranstaltung)	255 Euro	345 Euro
<b>Samstag-Komplettarrangement</b>	175 Euro	195 Euro
<b>Kongress 2-Tages-Ticket (Sa./So.)</b>	205 Euro	285 Euro
<b>Kongress 1-Tages-Ticket</b>	130 Euro	180 Euro
<b>Abendveranstaltung</b>	60 Euro	70 Euro

## Zimmerkontingent im nh-Hotel „Berlin Alexanderplatz“

(100 Euro im EZ mit Frühstück)

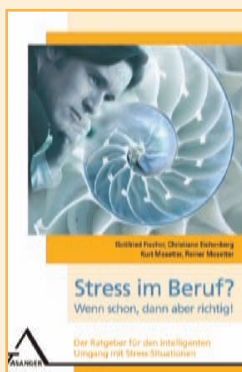
Landsberger Allee 26-32, 10249 Berlin

Telefon: +49(0)30 . 42 26 130

E-Mail: [mtngs.nhberlinalexanderplatz@nh-hotels.com](mailto:mtngs.nhberlinalexanderplatz@nh-hotels.com)



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

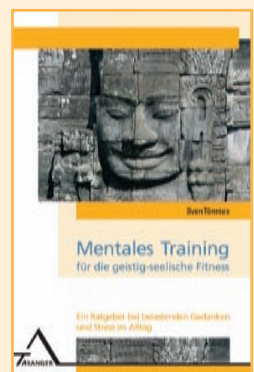


2006, 180 S.,  
50 Abb. u. Grafiken  
€ 19,50  
978-3-89334-459-8

2006, 330 S.,  
11 Farbbilder  
€ 29,50  
978-3-89334-461-1



2006, 200 S.,  
5., neu bearbeitete  
erw. Aufl., € 19,50  
978-3-89334-469-7



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

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

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

Asanger Verlag • Kröning

Dr. Gerd Wenninger, Bölldorf 3, 84178 Kröning

Tel. 08744-7262 • Fax 08744-967755 • e-mail: [verlag@asanger.de](mailto:verlag@asanger.de) • [www.asanger.de](http://www.asanger.de)

## NLP Neurolinguistisches Programmieren

<p><b>NLP Coach, DVNLP</b></p> <p>Der Fokus der Ausbildung liegt auf der eigenen Coachinghaltung, der Auftragsklärung, der Planung und auf dem Verlauf des Coaching Prozesses.</p>	<p><b>Dr. Frank Görmar Achim Stark Susanne Breuer</b> (Lehrcoaches bzw. Lehrtrainer, DVNLP)</p>	<p><b>ChangeWorks Akademie Dr. Frank Görmar</b> Untere Albrechtstr. 17 • D-65185 Wiesbaden</p> <p>Tel.: 0611-1665610 Fax: 1665619 eMail: <a href="mailto:info@changeworks.de">info@changeworks.de</a> Web: <a href="http://www.changeworks-akademie.de">www.changeworks-akademie.de</a></p>	<p><b>06.-09.09.2007</b></p> <p>In einem ehem. Kloster Raum Frankfurt/M.</p>
<p><b>NLP-Master-Practitioner</b> (6 x 3 Tage)</p>	<p><b>Greta Mildenberg Roger W. Vaisey</b></p>	<p><b>Institut für Systemisches NLP</b> Tarfenbööm 14e • D-22419 Hamburg</p> <p>Tel.: 040-5535232 Fax: 040-53160688 eMail: <a href="mailto:info@isnlp.de">info@isnlp.de</a> Web: <a href="http://www.isnlp.de">www.isnlp.de</a></p>	<p><b>07.-09.09.2007</b></p> <p>Hamburg</p> <p>€ 2.850,- inkl. MwSt. und Tagungspauschale</p> <p>(bis 15.08.: € 2.565,-)</p>
<p><b>NLP EXPLORER® I PRACTITIONER</b> (der beste Einstieg in die NLP- bzw. die Coaching-Fortbildung und das erste Drittel auf dem Weg zum Practitioner, DVNLP)</p>	<p><b>Dr. Frank Görmar Achim Stark</b> (DVNLP-Lehrtrainer)</p>	<p><b>ChangeWorks Akademie Dr. Frank Görmar</b> Untere Albrechtstr. 17 • D-65185 Wiesbaden</p> <p>Tel.: 0611-1665610 Fax: 1665619 eMail: <a href="mailto:info@changeworks.de">info@changeworks.de</a> Web: <a href="http://www.changeworks-akademie.de">www.changeworks-akademie.de</a></p>	<p><b>11.-16.09.2007</b></p> <p>Kloster Ilbenstadt Raum Frankfurt/M.</p> <p>€ 720,- inkl. MwSt. Paketpreise für gesamten Practitioner oder Master/Coach</p>
<p><b>Aufstellungsarten im NLP</b> (System Dialog – Soziales Panorama – Gruppsimulation – Syst)</p>	<p><b>Achim Stark</b> (Lehrtrainer, DVNLP)</p>	<p><b>ChangeWorks Akademie Dr. Frank Görmar</b> Untere Albrechtstr. 17 • D-65185 Wiesbaden</p> <p>Tel.: 0611-1665610 Fax: 1665619 eMail: <a href="mailto:info@changeworks.de">info@changeworks.de</a> Web: <a href="http://www.changeworks-akademie.de">www.changeworks-akademie.de</a></p>	<p><b>22.-23.09.2007</b></p> <p>In einem ehem. Kloster Raum Frankfurt/M.</p>
<p><b>LernCoach (nlpaed)</b></p>	<p><b>Dr. Franz Karig</b> (NLP Trainer, DVNLP; LernCoach, nlpaed)</p>	<p><b>ChangeWorks Akademie Dr. Frank Görmar</b> Untere Albrechtstr. 17 • D-65185 Wiesbaden</p> <p>Tel.: 0611-1665610 Fax: 1665619 eMail: <a href="mailto:info@changeworks.de">info@changeworks.de</a> Web: <a href="http://www.changeworks-akademie.de">www.changeworks-akademie.de</a></p>	<p><b>28.-30.09.2007 (Start)</b></p> <p>In einem ehem. Kloster Raum Frankfurt/M.</p> <p>Paketpreise für Practitioner + LernCoach</p>
<p><b>AlphaReading – Strategisches Speed-Reading in der Informationsflut NLP im Informations- und Wissensmanagement</b></p>	<p><b>Dipl.-Päd. Klaus C. Marwitz</b></p>	<p><b>Klaus C. Marwitz &amp; Netzwerk</b> Zum Kalkofen 60 • D-53844 Troisdorf-Bergheim</p> <p>Tel.: 0228-74825-65 eMail: <a href="mailto:institut@alphareading.de">institut@alphareading.de</a> Web: <a href="http://www.alphareading.de">www.alphareading.de</a></p>	<p><b>29.-30.09.2007</b></p> <p>Bonn</p> <p>€ 690,- + MwSt. + € 39,- Tagungspauschale</p> <p>Ermäßigung für Studenten und Wiederholer</p>

# KALENDER

## NLP Neurolinguistisches Programmieren

<p><b>NLP-Practitioner »plus« business + klassisch</b> inkl. Basis-Seminar</p>	<p>Birgid Kröber Ulrich Bühle Prof. Dietmar Kröber</p>	<p><b>KRÖBER Kommunikation</b> Solitudeallee 16 • D-70439 Stuttgart</p> <p>Tel.: 0791-9541690 eMail: <a href="mailto:info@kroeberkom.de">info@kroeberkom.de</a> Web: <a href="http://www.kroeberkom.de">www.kroeberkom.de</a> oder <a href="http://www.nlp-stuttgart.de">www.nlp-stuttgart.de</a></p>	<p><b>05.-07.10.2007</b> (Start + Basis-Seminar) 18/22 Tage Stuttgart</p> <p>ab € 1.865,- inkl. € 220,- Basis-Seminar + MwSt.</p>
<p><b>NLPe – Neuro-Linguistische- Prozessentwicklung</b> (Practitioner Ausbildung) Neuro-Linguistische Prozessentwicklung. Ein reformierter Ansatz, der das klassische NLP von Limitationen befreit und es mit anderen Modellen verbindet.</p> <p>Zert: NLP-Prac., DVNLP, NLPe Levelh</p>	<p>Bernd Isert Achim Stark</p>	<p><b>METAFORUM international</b> Akademie für Kompetenzentwicklung Gottschalkstraße 7 • D-13359 Berlin</p> <p>Tel.: 030-94414900 Fax: 030-94414901 eMail: <a href="mailto:info@metaforum.com">info@metaforum.com</a> Web: <a href="http://www.metaforum.com">www.metaforum.com</a></p>	<p>1. Modul München: <b>06.-09.10.2007</b> Berlin: <b>08.-10.10.2007</b></p> <p>Gebühr: € 2.050,- zzgl. MwSt.</p>
<p><b>LernCoach (nlpaed)</b> Ausbildung mit Zertifikat</p>	<p>Karin Pagel LernCoach-Trainerin (nlpaed) Trainerin DVNLP Vorstand im nlpaed Lehrerin</p>	<p><b>INN TAL INSTITUT</b> Asterweg 10a • D-83109 Großkarolinenfeld</p> <p>Tel.: 08031-50601 Fax: 50 409 eMail: <a href="mailto:mail@inntal-institut.de">mail@inntal-institut.de</a> Web: <a href="http://www.inntal-institut.de">www.inntal-institut.de</a></p>	<p>Modul 1: <b>13.10.2007</b></p> <p>Modul 2-4: <b>09.-11.11.2007</b> <b>04.-06.01.2008</b> <b>04.-06.04.2008</b> jeweils Freitag 17.00 Uhr bis Sonntag 14.00 Uhr</p> <p>Bad Aibling bei München</p> <p>Modul 1: € 120,- (kann einzeln gebucht werden)</p> <p>Modul 2-4: € 890,-</p> <p>Voraussetzung: NLP-Kenntnisse (z.B. Practitioner)</p>
<p><b>NLP-Grundkurs</b> (Einstieg in die Practitioner- Ausbildung; Fortbildungspunkte für Psychotherapeuten/Ärzte)</p>	<p>Thies Stahl</p>	<p><b>Thies Stahl Seminare</b> Drosselweg 1 • D-25451 Quickborn</p> <p>Tel.: 04106-645763 Fax: 01212 512525274 eMail: <a href="mailto:TS@ThiesStahl.de">TS@ThiesStahl.de</a> Web: <a href="http://www.ThiesStahl.de">www.ThiesStahl.de</a></p>	<p><b>26.-28.10.2007</b></p> <p>Hamburg</p> <p>€ 340,-</p>
<p><b>NLP-Master-Ausbildung</b> (Beginn) (DVNLP)  an Wochenenden</p>	<p>Maria Schneider u. Trainer</p>	<p><b>Tempelhof-Seminare</b> Maria Schneider Döllgast-Straße 12 • D-86199 Augsburg</p> <p>Tel./Fax: 0821-514012</p>	<p><b>26.-28.10.2007</b></p> <p>Augsburg</p>

## NLP Neurolinguistisches Programmieren

<p><b>AlphaReading – Strategisches Speed-Reading in der Informationsflut</b> NLP im Informations- und Wissensmanagement</p>	<p>Dipl.-Päd. Klaus C. Marwitz</p>	<p>Klaus C. Marwitz &amp; Netzwerk Zum Kalkofen 60 • D-53844 Troisdorf-Bergheim</p> <p>Tel.: 0228-74825-65 eMail: <a href="mailto:institut@alphareading.de">institut@alphareading.de</a> Web: <a href="http://www.alphareading.de">www.alphareading.de</a></p>	<p><b>27.-28.10.2007</b></p> <p>Berlin</p> <p>€ 690,- + MwSt. + € 39,- Tagungspauschale</p> <p>Ermäßigung für Studenten und Wiederholer</p>
<p><b>NLP-Master »plus« business + klassisch</b></p>	<p>Ulrich Bührle Birgid Kröber Prof. Dietmar Kröber Bernd Isert</p>	<p>KRÖBER Kommunikation Solitudeallee 16 • D-70439 Stuttgart</p> <p>Tel.: 0791-9541690 eMail: <a href="mailto:info@kroeberkom.de">info@kroeberkom.de</a> Web: <a href="http://www.kroeberkom.de">www.kroeberkom.de</a></p>	<p><b>03.-04.11.2007</b> (Start)</p> <p>18/22 Tage</p> <p>Stuttgart</p> <p>€ 2.065,- / 2.495,- + MwSt.</p>
<p><b>NLP-Master-Ausbildung in Hamburg</b> 6 x 3 Tage plus 1,5 Tage Supervision</p>	<p>BADER &amp; FRIENDS</p>	<p>BIRGIT BADER SEMINARE UND COACHING Falkenried 83 • D-20251 Hamburg</p> <p>Tel.: 0049 40 458600 eMail: <a href="mailto:bbs@bibader.de">bbs@bibader.de</a> Web: <a href="http://www.bibader.de">www.bibader.de</a></p>	<p><b>16.-18.11.2007</b> (Beginn)</p> <p>Kosten: NLP-Master € 2.600,- komplett</p> <p>Supervision € 160,-</p>
<p><b>NLP-Trainerausbildung</b> 18 Tage, 5 Module (insgesamt 20 Tage) + 1 Wahlseminar (2 Tage frei wählbar)</p> <p>TN: NLP-Master</p>	<p>Martina Schmidt-Tanger Thies Stahl Marita Bestvater (u.a. Lehrtrainer/in, DVNLP)</p>	<p>NLP Professional M. Schmidt-Tanger Ehrenfeldstr. 14 • D-44789 Bochum</p> <p>Tel.: 0234-331 951 Fax: 0234-332 581 eMail: <a href="mailto:info@nlp-professional.de">info@nlp-professional.de</a> Web: <a href="http://www.nlp-professional.de">www.nlp-professional.de</a></p>	<p><b>24.-27.01.2008</b> (Start)</p> <p>Rest in 2008</p> <p>Bochum/Münster</p> <p>€ 2.900,- (Privattarif) € 3.400,- (Firmentarif)</p>
<p><b>15. Worldcampus bei Rio – Brasilien</b></p> <p>Internat. Ausbildungen in einzigartigem Ambiente NLP – alle Levels Integratives Coaching, Integrative Aufstellungen, BodyTalk, Hypnotherapie</p>	<p>Internationales Team mit Tom Best (USA) Dr. Jairo Mancilha (BR) Sabine Klenke (D) Bernd Isert (D) Anhard von Lachner (D) Janet Galipo (USA) Arline Davis (USA, BR) Consuelo Casula (I)</p>	<p>METAFORUM international Akademie für Kompetenzentwicklung Gottschalkstraße 7 • D-13359 Berlin</p> <p>Tel.: 030-94414900 Fax: 030-94414901 eMail: <a href="mailto:info@metaforum.com">info@metaforum.com</a> Web: <a href="http://www.metaforum.com">www.metaforum.com</a></p>	<p><b>10.02.-01.03.2008</b></p> <p>Mendes bei Rio de Janeiro/Brasilien</p> <p>Gebühr: je nach Kurs</p>
<p><b>NLP-Master-Ausbildung (DVNLP, European Coaching Association – ECA)</b></p>	<p>Diplom-Psychologen Cora Besser-Siegmund und Harry Siegmund</p> <p>Autoren von 15 NLP-Sach- büchern, u.a. „Coach Yourself“ und „Mentales Selbstcoaching“, DVNLP- Lehrtrainer, approbierte Psychotherapeuten.</p>	<p>Besser-Siegmund-Institut Mönckebergstr. 11 • D-20095 Hamburg</p> <p>Tel.: 040-327090 Fax: 040-32004935 eMail: <a href="mailto:info@besser-siegmund.de">info@besser-siegmund.de</a> Web: <a href="http://www.besser-siegmund.de">www.besser-siegmund.de</a></p>	<p>Start: <b>15.02.2008</b> Ende: <b>01.09.2009</b></p> <p>Fünftägiges Kompakt- seminar in Hamburg mit Hamburg-Programm (29.04. bis 03.05.2009)</p> <p>Investition: € 2.480,- zzgl. Verpflegung (Kompaktseminar) Die Ausbildung ist mehrwertsteuerbefreit.</p> <p>Die Trainer stehen gerne für persönliche Infotermine zur Verfügung.</p>



# KALENDER

## NLP Neurolinguistisches Programmieren

<p><b>NLP Practitioner Ausbildung mit Zusatzqualifikation Konfliktlotse</b>          FEB. – OKT. 08          (berufsbegleitend,          198 Unterrichtsstunden)</p>	<p>Marcus Bergfelder</p>	<p>KOBI e.V./ KOBIseminare          Adlerstr. 83 • D-44137 Dortmund          Tel.: 0231-534525-0          Fax: 534525-10          eMail: <a href="mailto:info@kobi.de">info@kobi.de</a></p>	<p><b>25.02.-19.10.2008</b>          Dortmund          € 1.990,- (in monatl. Raten)</p>
<p><b>Systemische NLP-Coachingausbildung</b>          (Master-Zertifikat DVNLP,          für Practitioner Absolventen)</p>	<p>Dipl. Päd. Heidrun Vössing          DVNLP-Lehrtrainerin/          Lehrcoach</p>	<p>ART of NLP          Schnatsweg 34 a • D-33739 Bielefeld          Tel.: 05206-920400          Fax: 05206-920485          eMail: <a href="mailto:info@art-of-nlp.de">info@art-of-nlp.de</a>          Web: <a href="http://www.art-of-nlp.de">www.art-of-nlp.de</a></p>	<p><b>05.-06.04.2008</b>          (Beginn, insgesamt 18 Tage)          Bielefeld          € 3.180,-</p>

## Coaching

<p><b>Business Coach, ChangeWorks /</b>          Beratung aus der Sicht          des Unternehmens          Möglicher Einstieg in die Ausbildung          „Business Coach“, ChangeWorks</p>	<p>Dr. Frank Dievernich          Kienbaum          (Systemischer Coach)</p>	<p>ChangeWorks Akademie          Dr. Frank Görmar          Untere Albrechtstr. 17 •          D-65185 Wiesbaden          Tel.: 0611-1665610          Fax: 1665619          eMail: <a href="mailto:info@changeworks.de">info@changeworks.de</a>          Web: <a href="http://www.changeworks-akademie.de">www.changeworks-akademie.de</a></p>	<p><b>17.08.2007</b>          In einem ehem. Kloster          Raum Frankfurt/M.          € 400,- inkl. MwSt.          Paketpreise für die gesamte          Business Coach Ausbildung</p>
<p><b>Business Coach, ChangeWorks /</b>          Vertriebstraining          Möglicher Einstieg in die Ausbildung          „Business Coach“, ChangeWorks</p>	<p>Heinrich Wickinghoff          Diplom-Ingenieur (FH),          Business Coach + Trainer,          NLP Master Practitioner,          USA</p>	<p>ChangeWorks Akademie          Dr. Frank Görmar          Untere Albrechtstr. 17 •          D-65185 Wiesbaden          Tel.: 0611-1665610          Fax: 1665619          eMail: <a href="mailto:info@changeworks.de">info@changeworks.de</a>          Web: <a href="http://www.changeworks-akademie.de">www.changeworks-akademie.de</a></p>	<p><b>18.-19.08.2007</b>          In einem ehem. Kloster          Raum Frankfurt/M.          € 600,- inkl. MwSt.          Paketpreise für die gesamte          Business Coach Ausbildung</p>
<p><b>Integrative COACHING          AUSBILDUNGEN</b>          Die Verbindung von NLP,          Aufstellungsarbeit,          lösungsfokussierter Arbeit          und Systemdialog          Zert: DVNLP, ECA, ICI          5 Module à 4 Tage</p>	<p>Berlin:          Bernd Isert          Sabine Klenke          Achim Stark          Köln:          Bernd Isert          Sabine Klenke          Tom Andreas          München:          Bernd Isert          Achim Stark          Nürnberg:          Bernd Isert          Roland Picklein</p>	<p>METAFORUM international          Akademie für Kompetenzentwicklung          Gottschalkstraße 7 • D-13359 Berlin          Tel.: 030-94414900          Fax: 030-94414901          eMail: <a href="mailto:info@metaforum.com">info@metaforum.com</a>          Web: <a href="http://www.metaforum.com">www.metaforum.com</a></p>	<p>1. Modul          Berlin: <b>11.-14.10.2007</b>          Köln: <b>22.- 25.10.2007</b>          München: <b>08.-11.11.2007</b>          Nürnberg: <b>10.- 13.04.2008</b>          Gebühr:          € 2.100,- zzgl. MwSt.</p>

# SEMINAR

## Coaching

<p><b>Master-Gesundheitscoach</b> (Beginn)</p> <p>an Wochenenden</p>	<p>Maria Schneider u. Lehrtrainer</p>	<p>Tempelhof-Seminare <b>Maria Schneider</b> Döllgast-Straße 12 • D-86199 Augsburg</p> <p>Tel./Fax: <b>0821-514012</b> eMail: <b>tempelhof@nlp-tempelhof.de</b></p>	<p><b>19.-21.10.2007</b></p> <p>Augsburg</p>
<p><b>Sport-Mental-Coach-Ausbildung</b> (Beginn)</p> <p>an Wochenenden</p>	<p>Armin Binz u. Trainer</p>	<p>Tempelhof-Seminare <b>Maria Schneider</b> Döllgast-Straße 12 • D-86199 Augsburg</p> <p>Tel./Fax: <b>0821-514012</b></p>	<p><b>19.-21.10.2007</b></p> <p>Augsburg</p>
<p><b>Systemischer Coach/ Business-Coach, Coach, DVNLP</b></p>	<p>Birgid Kröber Prof. Dietmar Kröber Dr. Holger Sobanski Bernd Isert Ulrich Bühle</p>	<p><b>KRÖBER Kommunikation</b> Solitudeallee 16 • D-70439 Stuttgart</p> <p>Tel.: <b>0791-9541690</b> eMail: <b>info@kroeberkom.de</b> Web: <b>www.kroeberkom.de</b></p>	<p><b>09.-11.11.2007</b> (Start)</p> <p>17/20 Tage</p> <p>Stuttgart</p> <p>€ 2.950,- / 3.550,- + MwSt.</p>
<p><b>NLP-Practitioner und wingwave® als einjährige Coachingausbildung</b> (DVNLP, European Coaching Association – ECA)</p>	<p>Bianca Kopetz NLP-Lehrtrainerin (DVNLP), wingwave-Trainerin (ECA) und Wirtschaftsmediatorin</p>	<p><b>Besser-Siegmund-Institut</b> Mönckebergstr. 11 • D-20095 Hamburg</p> <p>Tel.: <b>040-327090</b> Fax: <b>040-32004935</b> eMail: <b>info@besser-siegmund.de</b> Web: <b>www.besser-siegmund.de,</b> <b>www.wingwave.com</b></p>	<p>Start: <b>25.01.2008</b> Ende: <b>11.01.2009</b></p> <p>NLP-Practitioner und wingwave® als einjährige Coachingausbildung Gesamt € <b>3.900,-</b> Die Ausbildung ist mehrwertsteuerbefreit.</p> <p>Die Ausbildungen können auch separat gebucht werden. Bitte erfragen Sie weitere Termine für die Ausbildung zum wingwave®-Coach.</p> <p>Kostenlose Infoabende am: <b>21.11.2007</b> (18.00-20.00 Uhr), <b>03.12.2007</b> (18.00-20.00 Uhr), <b>09.01.2008</b> (18.00-20.00 Uhr)</p>
<p><b>11. Systemische-neuroduale Coaching-Ausbildung</b> (zertifiziert nach DVNLP und ProC)</p>	<p>Martina Schmidt-Tanger Thies Stahl Marita Bestvater (Pro-C-Lehrcoaches, Lehrcoaches-DVNLP)</p>	<p><b>CCC Professional</b> <b>M. Schmidt-Tanger</b> Ehrenfeldstr. 14 • D-44789 Bochum</p> <p>Tel./Fax: <b>0234-332581</b> eMail: <b>office@ccc-professional.de</b> Web: <b>www.ccc-professional.de</b></p>	<p><b>19.-22.06.2008</b> (Start) Rest in 2008/09</p> <p>Münster/Bochum</p> <p>€ <b>5.520,-</b> (Privattarif) € <b>7.400,-</b> (Firmentarif)</p>

# KALENDER

## Coaching

<p><b>COACHING-AUSBILDUNG</b> integrativ oder IHK 17 (+5) Tage</p> <p>Psychodynamik, Hypno-Coaching, NLP, Systemik, Psychodrama, Aufstellung, kognitive Arbeit, Spiritualität, Marketing u.v.a.</p> <p>Zertifizierung: QR-Coaching.de</p>	<p><b>Dr. Björn Migge</b> (Autor „Handbuch Coaching und Beratung“)</p>	<p>Weiterbildungsinstitut Westfalen Lippe (WIWL) <b>Dr. Migge-Seminare</b> Friedrich-Ebert-Str. 11 • D-32457 Porta Westfalica</p> <p>Tel.: 0571-9741975 Fax: 0571-9741976 Web: <a href="http://www.drmmigge.de">www.drmmigge.de</a></p>	<p>Startwoche: <b>18.08.2008</b></p> <p>(Ausbildung 2007 schon belegt)</p> <p>bei Bielefeld (Seminarhotel)</p> <p>€ 3.200,- + MwSt. für alle 17 Tage</p>
---	--	---	--

## Weitere Seminarangebote

<p><b>Abendtermine für Aufstellungen zu beruflichen, privaten oder Supervisionsanliegen</b> (Fortbildungspunkte für Psychotherapeuten/Ärzte)</p>	<p><b>Thies Stahl</b></p>	<p><b>Thies Stahl Seminare</b> Drosselweg 1 • D-25451 Quickborn</p> <p>Tel.: 04106-645763 Fax: 01212 512525274 eMail: <a href="mailto:TS@ThiesStahl.de">TS@ThiesStahl.de</a> Web: <a href="http://www.ThiesStahl.de">www.ThiesStahl.de</a></p>	<p>am ersten Dienstag im Monat</p> <p>Hamburg (Fußnähe Hbf.)</p> <p>€ 50,-</p>
<p><b>Energy Psychology® / EFT „Wenn die Sinne tanzen“</b> <b>Multisensorische Interventionen in Therapie und Coaching</b></p>	<p><b>Astrid Vlamynck</b> Ärztin, Psychoanalyse, EMDR, Hypnotherapie, Bonding, DVNLP-Lehrtrainerin, Level II Trainerin, Energy Psychology® (Fred Gallo)</p>	<p><b>Praxis für integrative Therapie</b> Grolmanstraße 51 • D-10623 Berlin</p> <p>Tel.: 030-8815251 eMail: <a href="mailto:info@astrid-vlamynck.de">info@astrid-vlamynck.de</a> Web: <a href="http://www.astrid-vlamynck.de">www.astrid-vlamynck.de</a></p>	<p>Berlin Grundkurs: <b>01.-02.09.2007</b> Level 1: <b>10.-11.11.2007</b> Informationsabend: <b>27.08.2007</b>, 19.00 Uhr</p> <p>Bamberg Grundkurs: <b>23.-24.11.2007</b></p> <p>Freiburg Grundkurs: <b>12.-13.01.2008</b></p>
<p><b>Professionelle Beratung in der Gesprächsführung (GF)</b> <b>SEP. 07 – JAN. 08</b> (berufsbegleitend, 52 Unterrichtsstunden)</p>	<p><b>Norbert Nilkens</b> <b>Ruth Storchmann</b></p>	<p><b>KOBI e.V./ KOBIseminare</b> Adlerstr. 83 D-44137 Dortmund</p> <p>Tel.: 0231-534525-0 Fax: 534525-10 eMail: <a href="mailto:info@kobi.de">info@kobi.de</a></p>	<p><b>07.09.2007-12.01.2008</b></p> <p>Dortmund</p> <p>€ 648,- (596,-) (in monatl. Raten)</p>
<p><b>Psychodrama provokativ</b></p> <p>Psychodrama ist eine eigenständige Therapie- und Beratungsmethode für Handelnde &amp; Neugierige</p>	<p><b>Carl Wörner</b> Diplom Psychologe, GF-Ausbilder GWG, Lehrsupervisor, DGSv.</p>	<p><b>ChangeWorks Akademie</b> <b>Dr. Frank Görmar</b> Untere Albrechtstr. 17 • D-65185 Wiesbaden</p> <p>Tel.: 0611-1665610 Fax: 1665619 eMail: <a href="mailto:info@changeworks.de">info@changeworks.de</a> Web: <a href="http://www.changeworks-akademie.de">www.changeworks-akademie.de</a></p>	<p><b>14.-16.09.2007</b></p> <p>In einem ehem. Kloster Raum Frankfurt/M.</p> <p>€ 380,- inkl. MwSt.</p>

## Weitere Seminarangebote

<p><b>Die Zweiten 50 – Fit für die Zukunft</b> Neuorientierung in der Lebensmitte (der Termin zum Weitersagen)</p>	<p>Dipl.-Päd. Klaus C. Marwitz Dr. Winfried Bachmann</p>	<p>Klaus C. Marwitz Tel.: 0228-74825-65 Dr. Winfried Bachmann Tel.: 08630-98 65 81  eMail: <a href="mailto:info@DieZweiten50.de">info@DieZweiten50.de</a> Web: <a href="http://www.DieZweiten50.de">www.DieZweiten50.de</a></p>	<p><b>05.-06.10.2007</b>  Lengenfeld bei Nürnberg  € 780,- + MwSt., incl. Tagungspauschale Partnertarif (bei gleichzeitiger Teilnahme): € 630,- + MwSt., incl. Tagungspauschale</p>
<p><b>Hypnose-Ausbildung</b></p>	<p>Greta Mildenberg Roger W. Vaisey</p>	<p>Institut für Systemisches NLP Tarfenbööm 14e • D-22419 Hamburg  Tel.: 040-5535232 Fax: 040-53160688 eMail: <a href="mailto:info@isnlp.de">info@isnlp.de</a> Web: <a href="http://www.isnlp.de">www.isnlp.de</a></p>	<p><b>19.-28.10.2007</b>  Gutshaus Stellshagen/Ostsee  € 1.200,- inkl. MwSt. zzgl. Ü./Verpflegung</p>
<p><b>MEDIATION</b> Grundkurs Erfolgsfaktoren der Mediation, Schwerpunkt Wirtschaft und Arbeitswelt (als Einstieg in die zertifizierte Mediationsausbildung mit 10 Trainern oder als Einzelmodul für einen Praxis-Einblick in die Möglichkeiten der Mediation)</p>	<p>Anita von Hertel</p>	<p>Akademie von Hertel Rolfinckstraße 12 a • D-22391 Hamburg  Tel.: 040-5367911 Mobil: 0177-5367911 Fax: 040-5367990 eMail: <a href="mailto:akademie@vonHertel.de">akademie@vonHertel.de</a> Web: <a href="http://www.vonHertel.de">www.vonHertel.de</a></p>	<p><b>16.-18.11.2007</b>  Hamburg  € 290,- + MwSt.</p>
<p><b>Hypnotherapie &amp; Hypnose Praxis-Seminar!</b>  Grundlagen und Techniken, Handlevitation, Reise zum inneren Ratgeber, Reise zum inneren Kind  Zertifizierung: QRC und DAGH</p>	<p>Dr. Björn Migge (Autor „Handbuch Coaching und Beratung“)</p>	<p>Dr. Migge-Seminare Friedrich-Ebert-Str. 11 • D-32457 Porta Westfalica  Tel.: 0571-9741975 Fax.: 0571-9741976 Web: <a href="http://www.drmmigge.de">www.drmmigge.de</a></p>	<p><b>19.-23.11.2007</b>  (5 Tage bis ca. 21 Uhr)  Weserbergland (Seminarhotel)  ab € 475,- + MwSt. zzgl. Übernachtung u. Vollpension</p>
<p><b>ProSA – Prozessorientierte Systemische Aufstellungsarbeit</b> (Fortbildungspunkte für Psychotherapeuten/Ärzte)</p>	<p>Thies Stahl</p>	<p>Thies Stahl Seminare Drosselweg 1 • D-25451 Quickborn  Tel.: 04106-645763 Fax: 01212-5125274 eMail: <a href="mailto:TS@ThiesStahl.de">TS@ThiesStahl.de</a> Web: <a href="http://www.ThiesStahl.de">www.ThiesStahl.de</a></p>	<p><b>23.-25.11.2007</b>  Hamburg  € 340,-</p>
<p><b>Gruppenkräfte bündeln – Das Modell der Themen- zentrierten Interaktion (TZI) nach Ruth C. Cohn</b> (Bildungsurlaubswoche)</p>	<p>Gisela Trost-Wiesemann</p>	<p>KOBI e.V./ KOBISeminare Adlerstr. 83 • D-44137 Dortmund  Tel.: 0231-534525-0 Fax: 534525-10 eMail: <a href="mailto:info@kobi.de">info@kobi.de</a></p>	<p><b>26.-30.11.2007</b>  Dortmund  € 226,- (209,-)</p>
<p><b>The missing link – Der Tanz zwischen dem Bewussten und dem Unbewussten</b> (als Bildungsurlaub anerkannt)</p>	<p>Marcus Bergfelder</p>	<p>KOBI e.V./ KOBISeminare Adlerstr. 83 • D-44137 Dortmund  Tel.: 0231-534525-0 Fax: 534525-10 eMail: <a href="mailto:info@kobi.de">info@kobi.de</a></p>	<p><b>03.-05.12.2007</b>  Dortmund  € 193,- (181,-)</p>

# KALENDER

## Weitere Seminarangebote

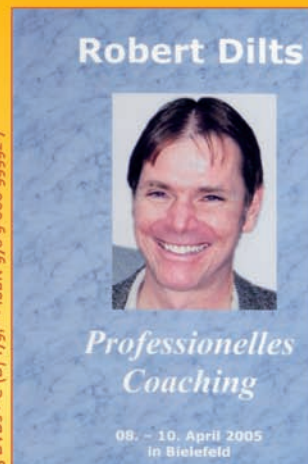
<p><b>Gewaltfrei kommunizieren nach dem Modell von M. Rosenberg</b> (als Bildungsurlaub anerkannt)</p>	<p>Dorothea Heimann</p>	<p>KOBI e.V./ KOBIseminare Adlerstr. 83 • D-44137 Dortmund  Tel.: 0231-534525-0 Fax: 534525-10 eMail: <a href="mailto:info@kobi.de">info@kobi.de</a></p>	<p>21.-25.01.2008  Dortmund  € 225,- (209,-)</p>
<p><b>Der Kinesiologische Muskeltest – Dolmetscher des Unbewussten</b> APRIL – SEP. 08 (berufsbegleitend, 110 Unterrichtsstunden)</p>	<p>Birgit Klein</p>	<p>KOBI e.V./ KOBIseminare Adlerstr. 83 • D-44137 Dortmund  Tel.: 0231-534525-0 Fax: 534525-10 eMail: <a href="mailto:info@kobi.de">info@kobi.de</a></p>	<p>12.04.-21.09.2008  Dortmund  € 876,- (804,-) (in monatl. Raten)</p>

## Coaching fürs Leben



**Thies Stahl**  
**Konflikt-Coaching**  
Originalmitschnitt einer  
Veranstaltung der  
NLP & Coaching  
Akademie Bielefeld,  
18./19. April 2006

4 DVDs • € (D) 119,- • ISBN 978-9-000-99993-4



**Robert Dilts**  
**Professionelles Coaching**  
Seminarmitschnitt einer  
Veranstaltung der  
NLP & Coaching  
Akademie Bielefeld,  
8.-10. April 2005

5 DVDs • € (D) 179,- • ISBN 978-9-000-99992-7

Die NLP-Interventionsmuster zum Konfliktmanagement lassen sich in beruflichen Situationen ebenso sinnvoll einsetzen wie im privaten Bereich. In außer- bzw. vorgegerichtlichen Schlichtungssituationen ermöglicht dieses Vorgehen in gleicher Weise kreative Lösungen wie in der betrieblichen Praxis. Führungskräfte, Berater und Therapeuten, die es gewohnt sind, inhaltlich vorzugehen, d.h. eigene Ideen in Gespräche mit Mitarbeitern oder in die Konfliktberatung einzubringen, erlernen eine ganz neue Art der Beratungsarbeit, die ihre bereits vorhandenen Kompetenzen bereichern wird.

Basierend auf seinem Buch *Professionelles Coaching mit NLP* (Junfermann, 2005) erläutert Robert Dilts in diesem Seminar Werkzeuge für Coaches, mit denen diese ihren Klienten helfen können, sich mit Zielen, Problemen und Veränderung auseinanderzusetzen.

Robert Dilts spricht englisch, wird aber konsekutiv (d.h.: nicht simultan) von Nikolai Hotzan übersetzt, sodass Sie Dilts' Ausführungen im O-Ton hören und durch die anschließende abschnittsweise Übersetzung dem Gesagten leicht folgen können.




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

Junfermann

Verlag

# VISITENKARTEN

INSTITUT FÜR NATURHEILVERFAHREN  
UND ALTERNATIVE MEDIZIN LEIPZIG  
WWW.HEILPRAKTIKERSCHULE - LEIPZIG.DE  
TEL. 0341-6 99 55 94



**AUSBILDUNG ZUM/R  
HEILPRAKTIKER/IN**  
(ABENDKURS/ ZERTIFIZIERTER FERNKURS)  
**HP F. PSYCHOTHERAPIE**  
(BLOCKKURS AB 20.09.07)

**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, [www.inlpta.org](http://www.inlpta.org)

Für Trainer u. Coaches - Start September 2007

**SCHNELL ZUM:**  
**HP für Psychotherapie**  
zur staatlichen Zulassung

das **Campus**  
Psychotherapie Coaching Management

Kleberstrasse 16  
96047 Bamberg  
Fon 0951 / 20 80 308  
Mail [info@dascampus.de](mailto:info@dascampus.de)  
[www.dascampus.de](http://www.dascampus.de)

Ihr Studienkolleg

**Graves-Modell**

- **Basis Seminar:**  
23.09.07, 240 Euro inkl. MwSt.

- **Advanced Seminar:**  
24.09./ 25.09.07, 492 Euro inkl. MwSt.

mit dem Graves-Experten  
**Bert Feustel**



Infos & Kontakt  
mindSYSTEMS, Herzogstr. 83  
80796 München, 089/ 308 13 66  
[info@mind-systems.de](mailto:info@mind-systems.de)  
[www.mind-systems.de](http://www.mind-systems.de)

**Informieren**  
Sie sich über die Ausbildung zum  
**Psycho-Systemischen Coach**  
und **NLP-Therapeuten\***

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



ECP-Akademie für  
Psychotherapie  
und Beratung

\* mit Option, das ECP /Europazertifikat  
für Psychotherapie zu erwerben

 Birgit Bader  
 Klaus-Rüdiger Gimmler  
 Martin Haberzettl  
 Dr. Rupprecht Weerth  
 Dr. Klaus Witt

Die Termine für unsere Seminare:

Hamburg mit B. Bader und Dr. K. Witt Fr 23. - So 25.11.2007	Nürnberg mit M. Haberzettl Fr 09. - So 11.11.2007	Münster mit Dr. R. Weerth Fr 12. - So 14.10.2007
--	--	---

**Coach DVNLP**

**Specials:** Systemische Aufstellungen  
Theaterelemente im Coaching  
Einsatz kreativer Medien

**Start:** 2.-4. April 2008 im Raum Tübingen

Tübinger Institut für NLP

Ausbildungsbeschreibung:  
07121-600131 oder  
[www.nlp-tuebingen.de](http://www.nlp-tuebingen.de)

**Kommunikation & Seminar  
im Internet:**

[www.ks-magazin.de](http://www.ks-magazin.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 weiter-  
empfehlen und direkt vor Ort verkaufen möchten,  
bieten wir Ihnen besonders attraktive  
Wiederverkäufer-Konditionen an.

Für weitere Informationen kontaktieren Sie  
Stefanie Linden im Junfermann Verlag  
Tel.: 052 51 - 13 44 16  
eMail: [linden@junfermann.de](mailto:linden@junfermann.de)



Junfermann Verlag  
Frau Monika Köster  
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**

**Abonnement-Bestellung**

Ich möchte »Kommunikation & Seminar« ab Heft 5/07 regelmäßig lesen und abonniere diese Zeitschrift für mindestens ein Jahr zum Bezugspreis von € 39,-\* + Versandkosten (Deutschland € 7,50\* Ausland € 9,50\*) für 6 Ausgaben. Die Bezugsdauer verlängert sich um jeweils ein Jahr, wenn dem Verlag nicht 8 Wochen vor Ablauf des berechneten Bezugszeitraumes meine Abbestellung vorliegt.

\_\_\_\_\_  
 Datum Unterschrift

**Vertrauensgarantie:** Mir ist bekannt, daß ich diese Bestellung innerhalb einer Woche beim JUNFERMANN Verlag, Postfach 18 40, D-33048 Paderborn, widerrufen kann und ich bestätige dies mit meiner zweiten Unterschrift. Zur Wahrung der Frist genügt die rechtzeitige Absendung des Widerrufs (Datum des Poststempels).

\_\_\_\_\_  
 Datum Unterschrift

\* Stand 2006

**Probeheft/Anschriftenänderung**

Bitte senden Sie an nebenstehende Anschrift ein kostenloses Probeheft

Kunden-Nr. \_\_\_\_\_

Meine Anschrift ändert sich ab \_\_\_\_\_ von (bisherige Adresse):

\_\_\_\_\_  
 Straße, Hausnummer

\_\_\_\_\_  
 PLZ, Ort

Meine Adresse:  Herr  Frau

\_\_\_\_\_  
 Name

\_\_\_\_\_  
 Straße, Hausnummer

\_\_\_\_\_  
 PLZ, Ort

\_\_\_\_\_  
 Telefon Fax

Ich bin NLP-  
 Einsteiger  Anwender/Practitioner  
 Master  Trainer  
 sonstiges: \_\_\_\_\_

Meine (neue) Adresse:  Herr  Frau

\_\_\_\_\_  
 Name

\_\_\_\_\_  
 Straße, Hausnummer

\_\_\_\_\_  
 PLZ, Ort

\_\_\_\_\_  
 Telefon Fax

Ich bin NLP-  
 Einsteiger  Anwender/Practitioner  
 Master  Trainer  
 sonstiges: \_\_\_\_\_

**Bestellcoupon – Ich bestelle**

..... Ex.	Besser-Siegmund et al.: Sicheres Auftreten mit wingwave... (erscheint Nov. 2007)	978-3-87387-683-5	€ (D) 22,50
..... Ex.	Böhmer & Klappenbach: Mit Humor & Eleganz	978-3-87387-659-0	€ (D) 22,00
..... Ex.	Dietz & Dietz: Selbst in Führung	978-3-87387-682-8	€ (D) 22,00
..... Ex.	Heinzelmann: Regie im eigenen Leben?!	978-3-87387-681-1	€ (D) 19,90
..... Ex.	Strikker: Komplementär-Coaching	978-3-87387-669-9	€ (D) 22,00
..... Ex.	Vössing: Die Kraft innerer Bilder (erscheint Sept. 2007)	978-3-87387-684-2	€ (D) 15,90

Preisänderungen vorbehalten

\_\_\_\_\_  
 Name Straße

\_\_\_\_\_  
 PLZ/Ort Unterschrift

\_\_\_\_\_  
 Ihre e-Mail-Adresse (falls vorhanden) (Ihre Telefon-Nummer für ev. Rückfragen)



Die Innenwelt meistern

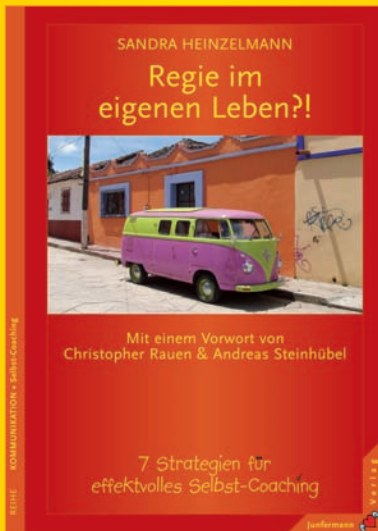


224 S., kart. • € (D) 22,- • ISBN 978-3-87387-682-8

**Ingeborg & Thomas Dietz**  
**Selbst in Führung**

Gute Selbstführung befähigt uns, unabhängig von alten Mustern aus unserem inneren Selbst heraus automatische Reaktionen und Konflikte souverän zu meistern. Coaches, Trainer und Führungskräfte finden in diesem Buch wertvolle Hinweise für die Arbeit mit der Innenwelt.

Effektvolles Selbst-Coaching

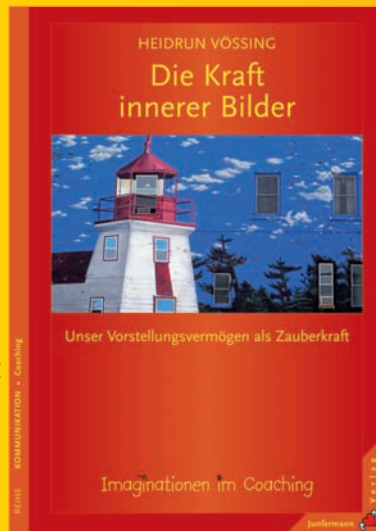


176 S., kart. • € (D) 19,90 • ISBN 978-3-87387-681-1

**Sandra Heinzelmann**  
**Regie im eigenen Leben?!**

»Die Autorin hat ihr fachliches, konzeptionelles und praktisches Wissen über Coaching innovativ und konsequent aufbereitet.« – Aus dem Vorwort von Christopher Rauen & Andreas Steinhübel

Imaginationen nutzen



ca. 136 S., kart. • € (D) 15,90 • ISBN 978-3-87387-684-2

**Heidrun Vössing**  
**Die Kraft innerer Bilder**

Das Potenzial der menschlichen Vorstellungskraft für die Veränderungsarbeit im Coaching nutzen und mit inneren Bildern und Imaginationen den Coaching-Prozess bereichern ... aber wie? Das Buch bietet reichlich Antworten.

Erscheint September 2007



Coaching im Wandel

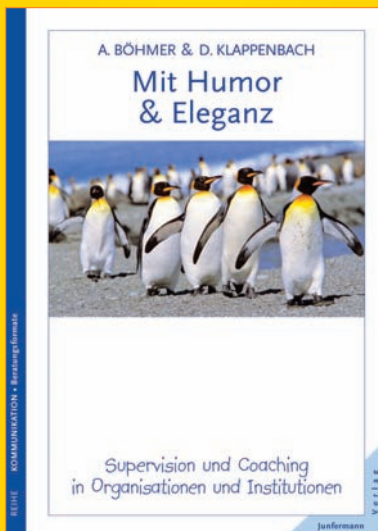


208 S., kart. • € (D) 22,- • ISBN 978-3-87387-669-9

**Heidrun Strikker**  
**Komplementär-Coaching**

»Verbunden mit viel Geschick, Leichtigkeit und ihrer ausgeprägten Lebensfreude wird Heidrun Strickers besondere Fähigkeit deutlich, tief schlummernde Fähigkeiten bei anderen zu entdecken und für deren Leben nutzbar zu machen.«  
– Dr. Gundl Kutschera

Supervision & Coaching

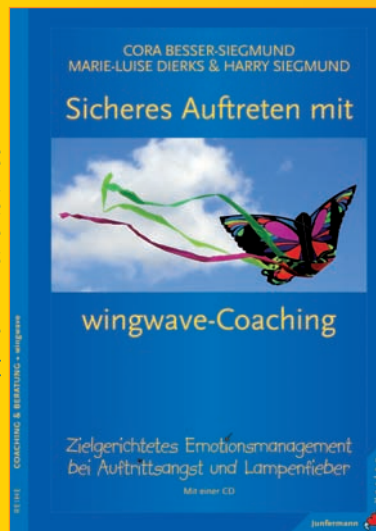


240 S., kart. • € (D) 22,- • ISBN 978-3-87387-659-0

**Annegret Böhmer & Doris Klappenbach**  
**Mit Humor und Eleganz**

Gegliedert in die Beratungsanlässe System, Lebensgeschichte, Konflikt und Ziel gibt das Buch einen aktuellen und anschaulichen Überblick über die wichtigsten Handwerkszeuge von Supervision und Coaching.

Lampenfieber ade!



ca. 220 S., kart. • € (D) 22,50 • ISBN 978-3-87387-683-5

**Cora Besser-Siegmund et al.**  
**Sicheres Auftreten mit wingwave-Coaching**

Auftrittsangst und Lampenfieber – wingwave hat sich hier in einer Studie als wirkungsvolle Methode im Einsatz für eine stabile Stress-Resistenz und positive Leistungsmotivation erwiesen.

Erscheint November 2007



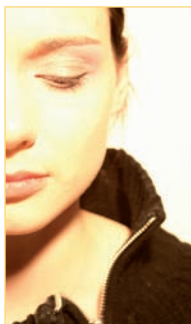


**Psyche und Heilung**  
Menschen werden krank.  
Was macht sie wieder gesund?  
„Gesundheit“ lautet das Thema des  
NLP-Kongresses Mitte Oktober in  
Berlin. K&S schaute schon einmal in  
die Referentenliste und recherchiert  
zum Anteil der Psyche an Krankheit  
und Heilung.



### Reise zum Ort der Gesundheit

Seit Jahrhunderten werden Krankheiten und Warzen  
besprochen und oft genug mit spektakulärem Erfolg.  
Die moderne Hypnotherapie vermag Kranke zu  
Mitwirkenden des Heilungsprozesses zu machen.  
Harald Krutiak zeigt dies anhand von Störungen  
des Immunsystems.



### Geschichte eines angekündigten Todes

Brustkrebs. Diese Diagnose vernehmen jährlich  
50.000 Frauen in Deutschland. Für viele von ihnen  
beginnen damit denkbar schlechte Erfahrungen mit  
dem Gesundheitssystem in Deutschland. Klaus Witt  
berichtet über eine Erfahrung aus der Praxis.



### Die Meditierender kommen

Exkursion nach Griechenland: Angehende NLP-Master  
aus Deutschland vertiefen am Strand von Ammoudia  
und in der Ruinenstätte Nekromantion mit Hilfe der  
Meditation zentrale Interventionen. Dazu zählt auch  
das Re-Imprint, die „Heilung des inneren Kindes“.  
Ein Teilnehmer berichtet.

### AKTUELL

Seminarkalender • neue Bücher • Trainerportraits

Anzeigenschluss für Heft 5/2007 ist der 21. September 2007  
Heft 5/2007 erscheint am 26. Oktober 2007

### Impressum

#### Chefredaktion und Büro:

**Regine Rachow** (V.i.S.d.P.)  
Dammchausee 30a • D-18209 Bad Doberan  
Tel: 038203 - 73 60 67 • Fax: 038203 - 74 39 60  
eMail: rachow@junfermann.de

#### Abonnements & Anzeigen:

**Stefanie Linden**  
Projektleitung, Anzeigen • Tel: 05251 - 134416  
**Monika Köster**  
Abo-Betreuung • Tel: 05251 - 134414  
**Helena Becker**  
Seminarkalender • Tel: 05251 - 134423

#### Junfermann Verlag

Postfach 1840 • D-33048 Paderborn  
Tel: 05251 - 1344-0 • Fax: 05251 - 134444  
eMail: infoteam@junfermann.de • www.ks-magazin.de

#### Verlag:

**Junfermannsche Verlagsbuchhandlung GmbH & Co. KG**  
Postfach 1840 • D-33048 Paderborn  
Imadstr. 40 • D-33102 Paderborn  
www.junfermann.de

#### Layout & Satz:

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

© Junfermannsche Verlagsbuchhandlung GmbH & Co. KG  
Paderborn 2007. Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck oder Vervielfältigung des Heftes oder von  
Teilen daraus nur mit schriftlicher Genehmigung des  
Verlages. Die Verantwortung für die Inhalte von Leser-  
briefen 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**)  
**16. 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

#### Bilder von fotolia.de:

benjamin py, Christophe Guillamet, Darren Baker,  
diego cervo, Dmitry Ersler, Edite Artmann, Emin Ozkan,  
Galina Barskaya, Heike/Steffen Rettschlag/Bober, Joan  
Bechdel, justin maresch, Kaj Lehmann, khz, Les Cunliffe,  
OlgaLIS, patrick MYOTTE, Sergey Tokarev, travelling-  
lights, Vincent Drolet, Vladimir Piskunov

#### Dieser Ausgabe liegen folgende Beilagen bei:

- DVNLP
- Herbstvorschau JUNFERMANN Verlag



## Die RAUEN-Datenbanken mit geografischer Suche

In den letzten 12 Monaten haben unsere Internetdatenbanken neue Besucherrekordzahlen erreicht. Die Coach-Datenbank konnte über 140.000 Besucher und 645.000 Seitenaufrufe verzeichnen; entsprechendes gilt für die Coach-Profile (über 100.000 Besucher; 425.000 Seitenaufrufe). Unser Coaching-Index verzeichnete über 106.000 Besucher und 600.000 Seitenaufrufe. Die RAUEN-Datenbanken gehören damit zu den ersten Adressen im Coaching-Markt.

### Coaching-Index

Die Datenbank für  
Coaching-Ausbildungen  
[www.coaching-index.de](http://www.coaching-index.de)

### Coach-Profile

Die Datenbank für Coachs  
mit professioneller Ausbildung  
[www.coach-profile.de](http://www.coach-profile.de)

### Coach-Datenbank

Die Datenbank der Top-Coachs  
[www.coach-datenbank.de](http://www.coach-datenbank.de)

Aufnahmebedingungen und Tarifübersicht finden Sie unter:  
[www.rauen.de/aufnahme](http://www.rauen.de/aufnahme)

Die Coach-Datenbank, die Coach-Profile und der Coaching-Index sind  
Dienste der Christopher Rauen GmbH, Goldenstedt.

**Christopher Rauen GmbH**  
Rosenstraße 21  
49424 Goldenstedt  
Tel.: +49 (0)44 41 - 78 18  
Fax: +49 (0)44 41 - 78 30  
E-Mail: [info@rauen.de](mailto:info@rauen.de)  
Internet: [www.rauen.de](http://www.rauen.de)

**! Neu !**

# **NLP-Practitioner und wingwave®**



als einjährige Coachinausbildung  
(DVNLP, Junior-Coach [ECA])

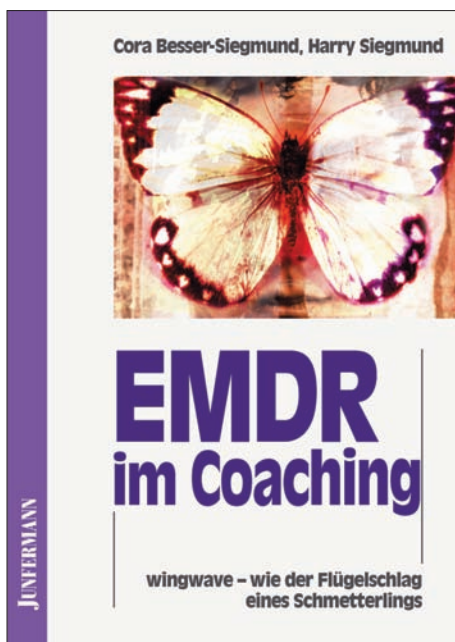
Start 25.01.2008



## **Termine der neun NLP-Practitioner-Wochenenden:**

25. – 27. Januar 2008 • 29. Februar – 02. März 2008 • 04. – 06. April 2008,  
23. – 25. Mai 2008 • 20. – 22. Juni 2008 • 05. – 07. September 2008 • 17. – 19. Oktober 2008  
14. – 16. November 2008 • 09. – 11. Januar 2009

wingwave®-Ausbildung: Das Training! 04. – 07. Dezember 2008



## **Erfolge bewegen**



Emotions- und Leistungscoaching  
nach dem Buch »EMDR im Coaching«

[www.besser-siegmund.de](http://www.besser-siegmund.de)  
[www.wingwave.com](http://www.wingwave.com)

**Weitere wingwave®-Ausbildungen im Besser-Siegmund-Institut in Hamburg vom**  
11. – 14. Oktober 2007 • 06. – 09. Dezember 2007  
10. – 13. April 2008 • 05. – 08. Juni 2008 • 11. – 14. Oktober 2008 • 04. – 07. Dezember 2008

**Hier erhalten Sie weitere Informationen:**

**Besser-Siegmund-Institut, Mönckebergstr. 11, D-20095 Hamburg  
Tel.: 040-32004936, e-Mail: [info@besser-siegmund.de](mailto:info@besser-siegmund.de)**