

Kommunikation

Gewaltfreie Kommunikation • NLP • Business

Seminar

Coaching • Mediation • Pädagogik • Gesundheit

Was uns antreibt

Gefühle, Werte, Motivation



Positive Absicht

Six-Step im Vertrieb



Trauma paradox

Vorsicht: Übermotiviert



Harvard und NLP

Erfolgreiche Mediation

Junfermann



Regine Rachow
Chefredakteurin

Worauf es ankommt

Deutschland hat verloren. Dabei landete keine andere Nation in den großen Wettbewerben der zurückliegenden zehn Jahre so weit vorn. Ich rede vom Fußball. Die jungen Männer sind talentiert, gut trainiert. Und selbst ich als Laie erkenne, dass sie inzwischen über weite Strecken ein „schönes“ Spiel zeigen. Im entscheidenden Moment aber knicken sie ein. Und auch diesmal wusste so mancher Zeitgenosse sofort, woran es mangelte: Sie hatten – mehrheitlich – nicht gesungen! Saht ihr die Italiener, mit welcher Inbrunst sie ihre Hymne schmetterten? Kein Wunder, dass die uns in die Tasche gesteckt haben.

Trotz Jahrzehnte boomender Erfolgsliteratur – der Weg zum Erfolg bleibt ein Geheimnis. Es mag äußere Bedingungen dafür geben. Und wir wissen auch, dass Erfolg etwas braucht, das „von innen“ kommt, um einmal Ex-Nationaltorhüter Kahn zu zitieren. Zum Beispiel Motivation. Bis zur Niederlage der deutschen Mannschaft im Halbfinale hieß es, die Nationalspieler seien hochmotiviert und ihr Trainer gar sei ein „Großmeister der Motivation“. Doch offenkundig ist es ein Missverständnis zu glauben, ein Mensch sei ausreichend motiviert, wenn er den unbedingten Willen hat zu siegen oder den Titel zu bekommen. Es geht uns mit der Motivation wie mit anderen Nominalisierungen auch. Jeder versteht etwas anderes darunter. In diesem Falle versagt selbst die Schwarmintelligenz. Die Internetenzyklopädie Wikipedia hat ihren Artikel zur „Motivation“ wegen „inhaltlicher Mängel“ auf die „Qualitätssicherungsseite“ des WikiProjekts Psychologie verbannt und bittet die Internetgemeinschaft um Mithilfe.

Die meisten Menschen spüren, wann sie motiviert sind“, schreiben Evelyne Maaß und Karsten „Ritschl in ihrem Buch „Die Sprache der Motivation“. Wenigstens das scheint klar. Es kribbelt im Bauch, alles gelingt einem wie von selbst, Raum und Zeit spielen keine Rolle mehr. Peter Kensok, der einst den Werte-Manager entwickelte, schreibt in dieser KS-Ausgabe: Es geht „um Gefühle, um richtig gute Gefühle“. Um Gefühle, die ich in dem Moment habe, wenn wichtige Werte und Bedürfnisse für mich erfüllt sind. Was bedeutet es für mich, diesen Sieg zu erringen? Was ist mir wichtig an diesem Titel? NLP-geschulte Trainer und andere Kommunikation-Profis fragen an solcher Stelle sehr geduldig und ausdauernd nach. Denn sie wissen, dass es neben dem unbedingten Willen zum Sieg noch weitere innere Bedingungen für den Erfolg braucht: zum Beispiel zu erkennen, welche persönlichen Werte und Bedürfnisse hinter diesem Willen stehen. Am Ende geht es um etwas ganz Abstraktes – Verbundenheit, Wachstum, Liebe. „Wahre“ Werte, wenn man so will. Wenn ich das erkenne, öffnet es mir das Herz.

Was erfüllt sich für 20-jährige Millionäre, wenn sie ein großes Turnier gewinnen? Ich möchte gern glauben, dass es ihnen tief „innen“, wie Oliver Kahn sagt, keineswegs um die Millionen geht. Als temporäre Fußball-Patriotin hoffe ich einfach, dass diese jungen Männer wissen, worauf es ihnen wirklich ankommt. Und dass sie in entscheidenden Momenten Zugang dazu haben, Zugang zu ihren wahren Werten. Vielleicht werden wir es in zwei Jahren an ihnen erkennen, während der Nationalhymne, vor dem Spiel.

Regine Rachow



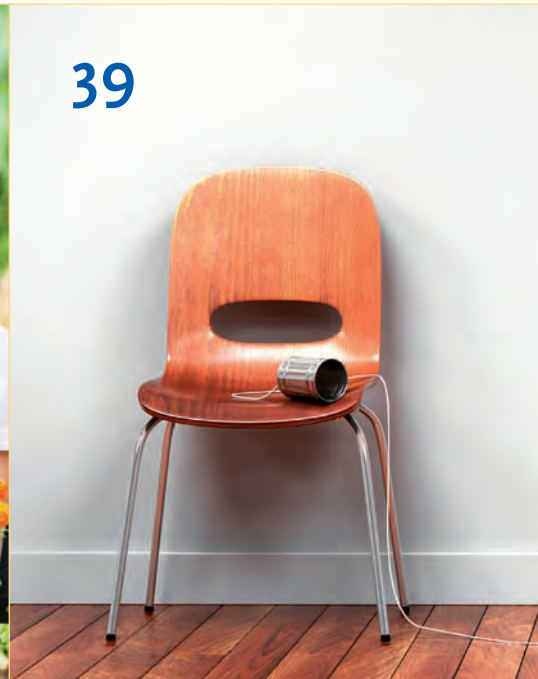
14

Was soll ich wollen?
Im Kontinuum zwischen
Lust und Unlust



22

Lust, Macht, Sinn
Die Logotherapie
als Motivationsmodell



39

Allparteilich im Rapport
Harvard, NLP und
systemisches Coaching

TITEL

8 Jenseits von „Tschakka!“ und Incentives

Wie Führungskräfte Grundlagen für eine nachhaltige Motivation legen können. Von *Constantin Sander*

9 Woran erkennen Sie, dass Sie richtig gut waren?

Vier Fragen an vier Trainer.

14 Was soll ich wollen?

Feierabendbier und Sinn des Lebens – im Kontinuum zwischen Lust und Unlust. Von *Nico Rose*

18 Aktien, Pralines und „Trauma paradox“

Vorsicht: Übermotiviert! Mit wingwave gegen Burnout-Gefährdung durch Euphorie-Stress. Von *Cora Besser-Siegmund*

22 Lust, Macht oder Sinn?

Über den Motivationsfaktor Sinnverwirklichung: Die Logotherapie als Motivationsmodell. Von *Cornelia Schenk*

26 Engagement und Leistung

Reiss Profile: Wie sich der Gallup Human Engagement Index umdrehen ließe. Von *Peter Boltersdorf*

TITEL & THEMEN

30 WORST CASE

Die Teilnehmerin lehnt mich ab!

Vom souveränen Umgang mit Kritik. Von *Tanja Madsen*

32 Ein bestechendes Experiment

Korruption: Was schreckt Täter ab? Max-Planck-Forscher mit neuen Erkenntnissen. Von *Birgit Fenzel*

36 Der Fingerabdruck der Motivation

Der Werte-Manager: Uns motiviert, was wir vorrangig empfinden möchten. Von *Peter Kensok*

39 Allparteilich im Rapport

Mediation: Das Harvard-Konzept in Verbindung mit NLP und systemischem Coaching. Von *Claus Blickhan*

44 Staubige Helden

Eine Kurzgeschichte. Von *Sonja Kettenring*

46 Die positive Absicht

Six-Step-Reframing im Vertrieb: Wie sich Konflikte in kreative Teamprozesse verwandeln lassen. Von *Richard Krebs*



46

Die positive Absicht
Six-Step-Reframing
im Vertrieb



56

Verbindung von
Glauben und Psychologie
Bericht einer inneren Heilung

49 Wo war Jesus, damals?

Über psychische und theologische Aspekte der inneren Heilung. Erfahrungen eines Seelsorgers. Von *Gottfried Wenzelmann*

52 Mit Herz und Schwert

Robert McDonald und der Weg zu seiner Methode „Destination Coaching“. Von *Henk de Vos, Annemarie Tjerkstra, Dick Kleijne* und *Gerda Aberson*.

54 Donnerwetter von oben

Was Blickrichtung und Merkfähigkeit miteinander zu tun haben. Ein Fallbericht. Von *Gudrun Heinrichmeyer*

Rubriken

- 3 Editorial
- 6 Pinwand
- 7 Nachgefragt bei ...
- 56 Buchbesprechung
- 59 News
- 65 Visitenkarten
- 74 Vorschau
- 74 Impressum

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

- 62 Trainer-Porträts
- 66 Seminar kalender

Metaforum Deutschland

präsentiert

Lernen von den Vorbildern

Bernd Isert
SystemDialog

29.03. - 01.04.2013

Neue Interventions- und Lösungsmuster integrativer Aufstellungsarbeit. Wirksame Formen systemischer Veränderung. Persönliche Entwicklungsprozesse in Familie, Lebensgestaltung und Themen aus Beruf und Wirtschaft.



Jeffrey Zeig
Ericksonian
Methods
Demystified

07.02. - 10.02.2013

4-tägiger Intensiv-Workshop zu klassischer Hypnotherapie, Trance und Trancetechniken. Mit dem bekannten amerikanischen Psychotherapeuten, ehemaligen Schüler von Milton Erickson und Gründer der Milton H. Erickson Foundation. Aktivieren Sie das Beste in Ihren Klienten.



Ausbildung: Integratives Coaching

in Potsdam 25.10.2012 - 03.05.2013 mit **Bernd Isert, Sabine Klenke, Dr. Jeffrey Zeig**

in München 20.09.2012 - 05.05.2013 mit **Achim Stark, Bernd Isert, Dr. Jeffrey Zeig**
Die Module mit B. Isert und J. Zeig finden in Potsdam statt.

Ausbildung: Business Coaching

in Potsdam 27.-30.05. und 08.-11.07.2013 mit **Sabine Klenke**

Information und Kontakt:

Tel 030-94414900

www.metaforum-deutschland.de

Metaforum Deutschland

in Kooperation mit



„Das kann ich nicht zitieren.“

Manuel Andrack zur Frage nach Beispielen verbaler Ausfälle hinter der Bühne von Late-Night-Mann Harald Schmidt. Interview in: *Der Spiegel* vom 30.04.2012



PINNWAND



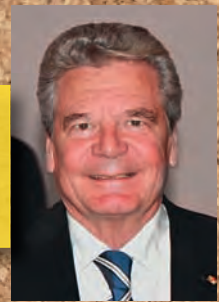

© Steady

„Wenn ich jemanden wie Gomez oder Neuer motivieren müsste, würde ich etwas falsch machen.“ – Bundestrainer Joachim Löw vor der Fußball-europameisterschaft zur Frage, wie er 20-jährige Millionäre erreicht. Interview in: *Zeit Magazin* vom 31.05.2012



„Ein Quacksalber weiß, dass er nur Wunderwässerchen feilbietet. Die Leute der Wall Street hingegen glauben an das, was sie machen. Das macht ihre Magie aus. Sie unterliegen der Illusion, zu verstehen.“ – Daniel Kahneman, Psychologe und Nobelpreisträger, über das Phänomen Börse. Interview in: *Der Spiegel* vom 21.05.2012

„Die Freude kann nicht den ganzen Raum besetzen, den die Sehnsucht einnahm. Und dann kann es passieren, dass man Sehnsucht nach der Sehnsucht hat.“ – Bundespräsident Joachim Gauck über die Frage, was ihm nach der Wende, in der ersehnten Freiheit, fehle. Interview in: *Die Zeit* vom 31.05.2012 (© J. Patrick Fischer)



„Fußball ist angewandter Wahnsinn. Du kannst Gefühle rauslassen, die du sonst unterdrückst.“ – Leon de Winter, niederländischer Schriftsteller. Interview in: *Der Spiegel* vom 11.06.2012

© Hans Weingartz



„Es reicht mir, wenn ich bisweilen im Fernsehen bin, ich brauch nicht auch noch davor zu sitzen.“ – Philosoph Rüdiger Safranski zum Ende des Philosophischen Quartetts im ZDF und zur Güte der TV-Programme. Interview in: *Die Zeit* vom 10.05.2012

TERMINE

15. September, Hannover: Konfrontieren – Herausfordern zur Stellungnahme. Jahrestagung der Gesellschaft für Logotherapie und Existenzanalyse in Deutschland. buero@gle-d.de

20. bis 22. September, Heidelberg: Burnout? Burn on! Kongress der Deutschen Gesellschaft für Medizinische Psychologie (DGMP). DGMP.2012@med.uni-heidelberg.de

21. bis 23. September, Lindau: Der Traum. 63. Jahrestagung der Gesellschaft für Psychoanalyse, Psychotherapie, Psychosomatik und Tiefenpsychologie (DGPT). jahrestagung@dgpt.de

21. bis 22. September, Düsseldorf: Scheiden tut weh. Männerkongress 2012. Universitätsklinikum Düsseldorf. kontakt@maennerkongress2012.de

3. bis 6. Oktober, Berlin: Deutscher Suchtkongress 2012. sucht2012@cpo-hanser.de

17. bis 21. Oktober, Bremen: Hypnose und Depression, Hypnose und Schmerzkontrolle, Hypnose und Medizin. 19. International of Hypnosis.

3. bis 5. November, Meersburg: Traum – Trance – Therapie. 23. Internationaler Kongress der Deutschen Gesellschaft für Therapeutische Hypnose und Hypnoseforschung (GTH). info@i-gth.de



Nachgefragt bei ...

... **Shelle Rose Charvet, Burlington, Kanada**

Ihr Idol in Kindertagen?

In meiner Jugend, bis Anfang 20, Golda Meir. Sie war eine mutige, führungsstarke Frau mit großer Weitsicht. Sie packte die Dinge an, die getan werden mussten.

Was bringt Sie in gute Stimmung?

Ein gutes Gespräch oder wenn ich jemandem habe helfen können.

In welcher Landschaft halten Sie sich am liebsten auf?

Sanfte Hügel mit viel Grün und Bäumen und alle Orte, die sich zum Spaziergehen, Laufen oder Fahrradfahren eignen.

Was würden Sie gern beherrschen, das Sie noch nicht können? Mich interessiert, wie man mit einem neuen Technologie-Start-up auf den Markt kommt – aber ich lerne sehr schnell.



Womit kann man Sie verwirren?

Wenn unsere Computer die einfachen Dinge, die ich von ihnen will, einfach nicht machen.

Wie finden Sie da wieder raus?

Wieder rausfinden? Ich werde wütend. Natürlich sind die Computer das Problem, nicht etwa ich ☺.



Welches Buch oder welcher Film hat Sie im zurückliegenden Jahr am meisten berührt? Der Film „The Help“ und auch die Romanvorlage: „Gute Geister“ von Kathryn Stockett. Ebenso das YouTube-Video „Kony 2012“.

Welches Werk würden Sie heute einem Eleven der Beratungszunft als Lektüre empfehlen? „Neurolinguistisches Programmieren: Gelungene Kommunikation und persönliche Entfaltung“ von Joseph O’Connor und John Seymour.

Ihr Klient (Patient, Coachee, Seminarteilnehmer) nervt. Was tun Sie? Ich tu erst mal nichts, bis die negative Emotion sich bei mir verflüchtigt hat. Dann erkunde ich, was jetzt wichtig ist und was ich tun muss. Dabei denke ich stets daran, mitfühlend zu sein und die Angelegenheit auch immer aus der Sicht des Klienten zu betrachten.

Welcher Versuchung geben Sie gern nach? Schokolade – was sonst?!

Ihr Lebensmotto?

Geschäftliches muss immer auch Vergnügen bereiten.

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

Für mein eigenes Leben: Ich würde es daran merken, dass ich in den Armen meines Partners an einem schönen Ort auf dieser Welt sein würde. Und die Hauptantriebskräfte auf der Welt wären generell Güte und Freundlichkeit.



Jenseits von „Tschakka!“ und Incentives

Von Constantin Sander

Menschen lassen sich nicht motivieren.
Dennoch können Führungskräfte Grundlagen
für nachhaltige Motivation legen.

„Motivation ist bei uns kein Thema“, hörte ich einmal eine Teilnehmerin sagen. Ich leitete ein Seminar zum Projektmanagement und es ging gerade um die Bedeutung der Motivation des Einzelnen und des Teams für das Gelingen eines Projektes. „Mit so was können wir uns nicht beschäftigen.“ Von Führungskräften hört man gelegentlich Ähnliches, dass nämlich die Motivation ihrer Mitarbeiter jeden Monat aufs Konto komme. Und als in den letzten Jahren die teilweise horrenden Managerboni heftig kritisiert wurden, konterte die Gegenseite sofort mit dem Motivationsargument. Finanzielle Anreize seien erforderlich für gute Leistungen. Wirklich?



Diverse Studien zeigten: Anreizsysteme haben schon für weniger kognitiv herausfordernde Tätigkeiten keine Wirkung oder können sogar kontraproduktiv wirken, wenn sie die Selbstbestimmung vermindern und ein Gefühl von Fremdbestimmung erzeugen (Frey und Osterloh 2000). Selbst gute Arbeitsbedingungen und gute Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten wirken nicht motivationssteigernd, wie der Psychologe Frederick Herzberg schon in den 1950er-Jahren feststellte. Allerdings sind diese Hygienefaktoren, wie Herzberg sie nannte, geeignet, um Demotivation zu vermeiden.

Woher kommt sie denn nun genau, die Motivation? Und was können wir dafür tun? Können wir überhaupt?

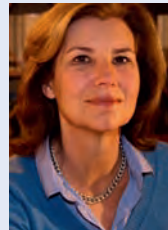
Moments of Excellence

Das Neurolinguistische Programmieren hat in Bezug auf das Thema Motivation ein besonderes Image. Es gilt manchem immer wieder als Wunderwaffe zur Zündung des Motivationsturbos. Moments of Excellence, Master Modelling und das Auslösen unterstützender Anker werden als motivierende Werkzeuge im Coaching-Instrumentarium gesehen. Vielfach gelingt das hervorragend und ist absolut hilfreich. Nachhaltig wirken diese Tools freilich selten, sie gleichen eher einem Strohfeuer, an dem Klienten sich kurzzeitig erwärmen können. Wie können vor allem Führungskräfte Menschen bei der nachhaltigen Erweckung ihres inneren Antriebs besser als bisher unterstützen?

Zunächst einmal die schlechte Nachricht vorweg: Wir können Menschen nicht direkt motivieren. Das jedenfalls behaupten Neurowissenschaftler recht überzeugend. Werfen wir also einen kleinen Blick in neuronale Mechanismen von Motivation. Letztere entsteht immer dann, wenn Menschen positive Lernerfahrungen machen. Immer dann, wenn Menschen etwas gut gelingt, wenn sie ein Problem erfolgreich lösen, wenn sie eine Herausforderung erfolgreich bewältigen, wird in unserem Gehirn das dopaminerge System aktiviert und Endorphine werden ausgeschüttet. Diese Neurotransmitter breiten sich in unserem Gehirn aus und sind letztlich für das Gefühl von Glück verantwortlich, das Menschen in diesen Moments of Excellence erleben.

Motivation ist also sehr eng verknüpft mit dem eigenen Erleben. All das, was unter die Haut geht, wie der Göttinger Neurobiologe Gerald Hüther betont, sei bedeutsam für das Gehirn. Dies können auch innere Bilder sein, denn die haben neuronal die gleiche Wirkung wie „reale“ Wahrnehmungen.

NLPler wissen das natürlich schon lange. Aber jetzt wissen wir auch, warum es wirkt: Während Menschen diesen Dopaminimpuls erleben, wird neuronal die Bildung und Stär-



Cornelia Schenk, Augsburg

Was brauchen Sie, um im Beruf zur Hochform aufzulaufen?

Motivierte Klienten sowie Gefühl, Kompetenz und Wissen, etwas verändern zu können.

Wie motivieren Sie sich für eine weniger geliebte Tätigkeit – Steuererklärung etc.?

Mit dem Satz: Ich beschließe, die Steuererklärung zu machen (Entscheidungsfreiheit, freier Wille) statt: Ich muss die Steuererklärung machen (kein Ausweg, Ohnmacht).

Die Sonne scheint, der Badensee lockt und für's Büro ist es viel zu heiß. – Wie machen Sie sich Lust auf Ihre Arbeit?

Eine generell ausgeglichene Bilanz der Selbstfürsorge ermöglicht mir Frustrationstoleranz und die Einstufung: Wie sinnvoll ist mein Verzicht bzw. wie sinnvoll ist es, jetzt die Arbeit zu erledigen?

Und woran erkennen Sie nach einem Termin oder einem Projekt, dass Sie als Coach, als Trainer oder als Berater richtig gut waren? Selbsteinschätzung sowie Feedback und Reaktion des Klienten oder der Klientin, die sich nicht nur in Floskeln erschöpfen, sondern zeigen, dass ich zur Problemlösung beitragen und Veränderungsprozesse unterstützen konnte.

kung von Synapsen gefördert. Es bahnen sich neue Wege, neue Verknüpfungen zwischen den Nervenzellen, und aus neuronalen Trampelpfaden werden Straßen und Autobahnen. Kurzum: Motivation ist das Ergebnis eines neuronalen Lernprozesses. Motiviert sind Menschen vor allem dann, wenn etwas besser ist als erwartet, und zwar in dem Moment, wo sie Grenzen ihrer bisherigen Fähigkeiten überschreiten (Spitzer 2007). Das schließt also ein, die eigene Komfortzone zu verlassen und sich Herausforderungen zu stellen.

Appelle, Belohnungen, Durchhalteparolen oder gar Drohungen wirken nie motivationssteigernd. Entweder verpuffen sie als hilflose Versuche andere Menschen zu bewegen, weil sie nichts mit deren eigenem Erleben zu tun haben oder schlicht deshalb, weil die Motivationsversuche eher negative Assoziationen wecken, das Selbstwertgefühl beeinträchtigen oder sogar Ängste und Stress auslösen. Druck und negative Sanktionen bewirken Stresserleben, das höhere Lernprozesse hemmt. Es fördert eher archaische Verhaltensschemata wie Flucht oder Aggression. Auch Belohnungen können, wie schon angedeutet, genau das Gegenteil dessen erreichen, wofür sie eingesetzt werden. Studien



Claus Blickhan, Bad Aibling

Was brauchen Sie, um im Beruf zur Hochform aufzulaufen?

Dazu brauche ich nur Interesse an meinem Gesprächspartner und am Thema.

Und dann suche ich mir gern auch passende, originelle Arbeitsformen oder Arbeitsmaterial – dann macht die Arbeit gleich noch mehr Freude.

Wie motivieren Sie sich für eine weniger geliebte Tätigkeit – Steuererklärung etc.?

Als erstes stelle ich mir die Frage, ob ich diese Tätigkeit delegieren kann. Und falls ich dazu niemanden finde, überlege ich mir, wofür diese Arbeit sinnvoll, nützlich oder notwendig

ist, und entscheide mich dann, sie selbst zu machen. Außerdem beginne ich immer mit etwas, das mir Spaß macht. Dann fällt mir das Weitermachen leicht.

Die Sonne scheint, der Badensee lockt und für's Büro ist es viel zu heiß. – Wie machen Sie sich Lust auf Ihre Arbeit? Ich gehe schwimmen – und arbeite nachts, wenn es kühl ist. Oder ich nehme Papierarbeit und Telefon mit auf die Terrasse. Bei schönem Wetter habe ich gute Laune, auch beim Arbeiten.

Und woran erkennen Sie nach einem Termin oder einem Projekt, dass Sie als Coach, als Trainer oder als Berater richtig gut waren? Das erkennen vor allem meine Teilnehmer oder Klienten. Und wenn wir einen guten Draht haben, erzählen sie es mir.

stellten fest, dass Menschen sich teilweise von Boni „gekauft“ fühlen, und sprechen von einem Korruptionseffekt.

Hilfe zur Potenzialentfaltung

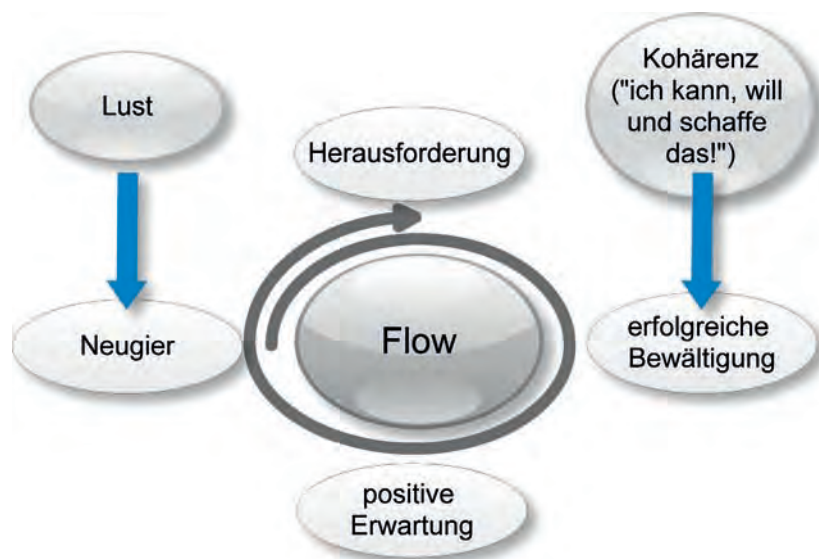
Der Motivationsexperte Daniel Pink (Pink 2010) hat drei Faktoren herausgearbeitet, die der Motivation förderlich sind: Autonomie, Potenzialentfaltung (Mastery) und Sinnhaftigkeit (Purpose). Dies deckt sich sehr gut mit den Erkenntnissen der modernen Hirnforschung und erscheint mir auch in Bezug auf die Führung von Menschen sehr wichtig.

Jedes menschliche Handeln ist motivational geprägt. Wir können also gar nicht ohne Motivation. Motivational Handeln ist, wie Klaus Grawe herausstellte, vor allem auf die Befriedigung unserer Grundbedürfnisse gerichtet (Grawe 2004). Dies sind das Bedürfnis nach Orientierung und Kon-

trolle, das Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung und Selbstwertschutz, das Bedürfnis nach Bindung und schließlich der Drang, Lust zu erleben beziehungsweise Unlust zu vermeiden.

Menschen wenden motivationale Schemata an, um diese Bedürfnisse zu befriedigen. Dies können Vermeidungsmechanismen („weg von“) oder Annäherungsschemata („hin zu“) sein. Diese Metaprogramme sind erlernt und können demnach auch verändert werden.

Annäherungsschemata sind meist verbunden mit proaktivem Handeln. Wer diese Schemata stärkt, schafft einen Rahmen für das Entstehen von Motivation. Vermeidungsschemata hingegen sind als Schutzmechanismen durchaus wertzuschätzen, doch in aller Regel wenig hilfreich, wenn es darum geht, den Problemraum zu verlassen und Lernprozesse zur Potenzialentfaltung in Gang zu setzen.



Flowzyklus nach Hüther, verändert (aus Sander 2012)

Gerald Hüther betont, dass unser Gehirn zum Lernen gemacht sei. Es habe eine programmoffene Struktur, und Potenzialentfaltung sei mithin ein zutiefst menschliches Bestreben (Hüther 2007). Damit Menschen aber über sich selbst hinauswachsen können, bedarf es der Autonomie des Einzelnen beziehungsweise eines Teams und des Gefühls, dass das Ziel, das erreicht werden soll, einen Sinn hat. Hier schließt sich der Kreis zum Ansatz von Daniel Pink.

So weit, so gut in der Theorie. Und wie lässt sich Motivation nachhaltig wecken und aufrechterhalten? Vor allem wenn das Erleben nicht von positiven Lernerfahrungen begleitet ist? Wie schaffen es Menschen, über Blockaden und Widerstände hinweg, ihre Motivation zu erhalten?

Am Anfang steht die Herausforderung

Nachhaltige Motivation entsteht dann, wenn es Menschen gelingt, eine Flowspirale in Gang zu setzen und aufrechtzuerhalten. Flow ist ein Begriff, der von dem ungarisch-amerikanischen Psychologen Mihaly Csikszentmihalyi eingeführt wurde (Csikszentmihalyi 2010). Es bezeichnet ein Glückserleben, das zu einem selbstverstärkenden Prozess wird. Sportler kennen es als Runners High oder beim fließenden, intuitiven Zusammenspiel im Mannschaftssport.

Bezieht man die Erkenntnisse der Neurobiologie und Erfahrungen aus der Therapie und dem Coaching von Prozessen der Persönlichkeitsentwicklung mit ein, könnte eine Flowspirale entstehen (siehe Grafik, S. 10).

Wenn Motivation durch positive Lernerfahrungen entsteht, also dadurch, dass Menschen über sich hinauswachsen, dann steht eine Herausforderung am Anfang des Flowkreislaufs. Es darf also nicht nur anstrengend sein, sondern es muss sogar anstrengend sein, damit ein Mensch motivationales Potenzial zu entfalten vermag. Gelingt das, erleben Menschen also eine erfolgreiche Bewältigung der Aufgabe, erzeugt die Aktivierung des Dopaminsystems eine positive Erwartung. Unser Gehirn verlangt nach mehr desselben. „Think positive“ ist damit das Ergebnis von realem Erleben, nicht von bewusstem Wollen.

Genau hier unterscheidet sich auch das NLP vom suggestiven Charakter des positiven Denkens. Denken allein reicht nicht. Wenn aber die Herausforderung bewältigt ist, bedarf es der Suggestion des Erfolgsgefühls gar nicht, denn Letzteres ist mit der positiven Erfahrung real. Je mehr es eine Führungskraft schafft, Menschen derartige Erfolgserlebnisse zu ermöglichen, umso besser für den Flowprozess.

Die positive Erwartung aufgrund einer gemeisterten Herausforderung befördert die Neugier, die zusätzlich durch



Constantin Sander, Regensburg

Was brauchen Sie, um im Beruf zur Hochform aufzulaufen?

Was für eine Frage! Als Coach und Trainer bin ich doch immer in Hochform, oder?

Wie motivieren Sie sich für eine weniger geliebte Tätigkeit – Steuererklärung etc.?

Ich liebe Steuererklärungen, denn es ist immer so schön, wenn das Ding endlich im Kasten ist.

Die Sonne scheint, der Badensee lockt und für's Büro ist es viel zu heiß. – Wie machen Sie sich Lust auf Ihre Arbeit?

Ich verlege die Arbeit an den Badensee.

Und woran erkennen Sie nach einem Termin oder einem Projekt, dass Sie als Coach, als Trainer oder als Berater richtig gut waren?

Wenn ich ein gutes Gefühl habe und die Teilnehmer mir gutes Feedback geben. Meist passt beides ganz gut zusammen.

das Gefühl von Lust neue Nahrung erhält und Menschen ermutigt, sich neuen Herausforderungen zu stellen. Wer mit erfolgreichen Führungskräften oder Leistungssportlern arbeitet, kann diesen Prozess live erleben.

Scheitern als eine Möglichkeit

Kritisch ist dabei die Phase der Bewältigung, die ja nicht in jedem Fall von Erfolg gekrönt ist. Scheitern ist immer eine Möglichkeit – und zwar eine, die viele Menschen zur Aufgabe verleitet. Hier trennen sich die Wege der Erfolgreichen und der Erfolglosen. Die Herausforderung wird dann, zumindest in der eigenen Wahrnehmung, zur unbezwingbaren Klippe – verbunden mit negativen Erwartungen. Dadurch kommt der Flowzyklus zum Erliegen.

Gerade in der Verarbeitung von Misserfolgen liegt der Schlüssel für das Gelingen von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen. Hier erscheint mir ein Modell aus der Psychotherapie sehr hilfreich. Aaron Antonovsky untersuchte in der Nachkriegszeit Opfer des Holocaust und fand heraus, dass etwa jeder dritte unter ihnen das Grauen ohne bleibende Traumatisierungen überlebt hat. Was unterschied diese Menschen von den übrigen? Antonovsky nannte es Sense of Coherence, was sich vielleicht mit „Sinn für Stimmigkeit“ ins Deutsche übertragen lässt. Der setzt sich zusammen aus den Gefühlen der Verstehbarkeit, der Handhabbarkeit und der Sinnhaftigkeit.



Nico Rose, Hamm

Was brauchen Sie, um im Beruf zur Hochform aufzulaufen?

Guten Cappuccino. Und dann am besten eine Aufgabe, die so spannend ist, dass ich sie auch ohne Geld ausführen würde.

Wie motivieren Sie sich für eine weniger geliebte Tätigkeit – Steuererklärung etc.? Indem ich mir zusätzlich etwas aufhalse, das noch weniger Spaß macht. Dann kümmerere ich mich naturgemäß zunächst ums kleinere Übel.

Die Sonne scheint, der Badesee lockt und für's Büro ist es viel zu heiß. – Wie machen Sie sich Lust auf Ihre Arbeit? Laut Studien pinkelt ca. jeder dritte Badegast ins Wasser. Sich das vorzustellen, hilft schon mal.

Und woran erkennen Sie nach einem Termin oder einem Projekt, dass Sie als Coach, als Trainer oder als Berater richtig gut waren?

Positives Feedback ist natürlich gut fürs Ego. Aber man sollte bescheiden bleiben: Was der Klient mit meinem Input macht – und welcher eine Satz unter Tausenden wirklich weiterhilft, liegt kaum in meiner Hand.

Wenn Menschen meinen, Situationen zu verstehen, sie handhaben zu können, und wenn sie überdies dem eigenen Handeln in diesen Situationen einen Sinn entlocken können, dann sind sie in der Lage, dies als Herausforderung zu erfahren, die sie bewältigen können. Eine Art Gefühl von: „Ich verstehe es, ich kann es und ich weiß, wofür es gut ist“.

Im Sinne der Motivationsförderung können folgende Maßnahmen hilfreich sein:

- ⇒ Generell positive Lernerfahrungen von Einzelnen und Teams ermöglichen. Erfolge feiern und bei denen lassen, die sie erarbeitet haben.
- ⇒ Mut zu Fehlern entwickeln und Misserfolge lösungsorientiert verarbeiten.
- ⇒ Das heißt auch: Fokus auf Potenziale, nicht auf Defizite.
- ⇒ Förderung von Kooperation statt Konkurrenz. Kooperation ist in selbstorganisierten Systemen der wesentlich bessere Erfolgsfaktor, da sie Synergien und das Entstehen von gewissermaßen kollektiver Intelligenz ermöglicht. Die systemische Literatur spricht von übersummativer Intelligenz.
- ⇒ Autonomie von Mitarbeitern durch Übertragung von Verantwortung fördern. Dies ist mehr als die Verteilung von Aufgaben. Verantwortung bedeutet auch, Gestaltungs-

räume zu schaffen. Die Führungskraft hat dann das Spannungsfeld zwischen den eigenen Vorstellungen und den Lösungen anderer auszuhalten.

- ⇒ Transparenz für Situationen und Entscheidungen herstellen, Zusammenhänge transparent und verständlich machen, Offenheit für kritische Fragen und Feedback.
- ⇒ Inklusion, Beteiligung an Entscheidungen.
- ⇒ Im Falle von Blockaden, sog. Stuck States: Handlungsmöglichkeiten und Wege aufzeigen und Menschen ressourcenorientiert darin unterstützen, diese zu beschreiten.
- ⇒ Sinnvermittlung, Orientierung geben, Menschen durch positive Visionen begeistern.
- ⇒ Wertschätzende Kommunikation, auch bei kritischem Feedback.
- ⇒ Aufbau von Vertrauen, Abbau von Kontrolle.

Weder Führungskräfte noch Coaches können andere motivieren, aber sie können einen potenzialorientierten Rahmen setzen, in dem Motivation entstehen kann. Alles, was Menschen hilft, ihre Bedürfnisse nach Orientierung und Kontrolle, nach Bindung, nach Selbstwerterhöhung und nach Spaß zu erfüllen, kann die Motivationsspirale in Gang setzen. Alles, was dem Sense of Coherence zuträglich ist, kann sie auch in schwierigen Situationen aufrechterhalten.

Um nun Nachfragen zu vermeiden: Ich habe nichts gegen angemessene Boni. Sie dienen, um mit Herzberg zu sprechen, der betrieblichen Hygiene. Nur sollten wir nicht den Fehler begehen, sie in irgendeiner Weise mit dem Gedanken der Motivation und Leistungssteigerung in Verbindung zu bringen.

Literatur

- Csikszentmihalyi, Mihaly (2010): Flow. Das Geheimnis des Glücks. 15. Auflage, Klett-Cotta
- Frey, Bruno S.; Osterloh, Margit (2000): Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können. Wiesbaden: Gabler
- Grawe, Klaus (2004): Neuropsychotherapie. Göttingen: Hogrefe
- Hüther, Gerald: (2007) Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn. 10. Auflage, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Pink, Daniel H. (2010): Drive. Was Sie wirklich motiviert. Salzburg: Ecowin Verlag
- Spitzer, Manfred (2007): Lernen. Gehirnforschung und die Schule des Lebens. [Nachdr.]. Berlin: Spektrum Akademischer Verlag



Dr. Constantin Sander, Business-Coach in Regensburg. Autor des Buches „Change! Bewegung im Kopf“ (Business Village, 2012). Website: www.mind-steps.de

Das neue Sonderheft
jetzt am Kiosk!



**PSYCHOLOGIE
HEUTE** compact

www.psychologie-heute.de



Was soll ich wollen?

Von Nico Rose

Feierabendbier und Sinn des Lebens als Motivatoren – ein Blick auf das Kontinuum zwischen Lust und Unlust.

Es gibt Hunderte, wahrscheinlich Tausende von Büchern und zugehörige Seminare zum Thema Motivation. Die Materie ist schier allgegenwärtig. Aus diesem Faktum lassen sich zunächst drei Dinge ableiten. Erstens: Motivation ist nicht automatisch und jederzeit von selbst gegeben. Zweitens: Da Menschen offenbar bereit sind, hier einiges an Geld zu investieren, scheint es uns ein wichtiges Bedürfnis zu sein, uns zu motivieren. Und drittens: Sich zu motivieren scheint – unter Umständen – gar nicht so einfach zu sein. Denn wenn der Motivationsprozess immer unkompliziert wäre und jederzeit fehlerfrei verlief, gäbe es den zuvor erwähnten Markt an Motivationshilfen vermutlich nicht in dieser Ausprägung.

Der Begriff Motivation entstammt dem Lateinischen, genauer gesagt dem Wortstamm „motus“, was so viel wie Antrieb bedeutet. Motivation ist also eine Art Kraft, die uns

antreibt, die es vermag, uns zum Handeln zu bewegen. Oder es eben nicht vermag. Und beim Begriff der Bewegung schließt sich fast unweigerlich die Frage nach dem „Wohin“ an, nach einer Richtung. Es ist nur schwer vorstellbar, dass ein Mensch „einfach motiviert“ ist. Wir gehen stillschweigend und richtigerweise davon aus, dass jemand typischerweise „zu“ oder „für“ etwas motiviert ist. Und dieses Wozu oder Wofür nennen wir dann ein Motiv. Es ist das immaterielle Ziel jener Handlung, zu welcher man motiviert ist.

Kein Mord ohne Motiv

Zu einem typischen Krimi gehört das Herausarbeiten des Tatmotivs. Der Detektiv oder Kommissar muss zunächst verstehen und anschließend beweisen, wie, aber vor allem *warum* der Tatverdächtige begangen haben soll, wessen auch immer er verdächtigt wird. Wir gehen so unerschüt-

terlich davon aus, dass der mutmaßliche Täter ein verstehbares Motiv für seine Tat hat, dass es – in Abwesenheit eindeutiger Beweise – häufig heißt: ohne glaubwürdiges Motiv keine Verhaftung. Diese Erwartung ist so tief in uns verwurzelt, dass wir es hochgradig verstörend finden, wenn jemand scheinbar erratisch und mehr oder weniger grundlos tötet, wie z. B. die Figur des Anton Chigurh im Oscar-prämierten Thriller „No Country for Old Men“.

Krimis bieten auch gutes Anschauungsmaterial für ein weiteres, zentrales Merkmal von Motivation: Der „gute“ Grund für die „böse“ Tat liegt irgendwo auf dem Kontinuum von „Lust und Unlust“. Wir sind von Mutter Natur darauf programmiert, uns auf angenehme Zustände *hinzu* zu bewegen bzw. uns von unangenehmen Zuständen *hinfort* zu bewegen; man kann also graduell zwischen einer Hin-zu- und einer Weg-von-Motivation unterscheiden. So wird im Krimi oft für Geld oder anderweitigen Besitz gemordet; der Täter erhofft sich durch seine Tat monetären Gewinn. Es geht also um das Erreichen von etwas, das noch nicht da ist. Noch häufiger scheinen mir allerdings Weg-von-Motive: Ein Mensch wird zum Mörder, weil ein anderer Mensch sein gesellschaftliches Ansehen, seine Geschäftsgrundlage oder auch die Unversehrtheit geliebter Menschen bedroht.

Motivation wozu?

Motivation ohne Kontext, soweit dies überhaupt vorstellbar ist, ist weder gut noch schlecht. Menschen können sich zu allem Möglichen motivieren – bzw. dazu motiviert werden: Da gibt es ganz gewöhnliche Dinge wie die Tatsache, dass ich es kürzlich geschafft habe, endlich die Steuererklärung fertigzumachen; oder außergewöhnliche, bewundernswerte, wenn auch durchaus verrückt anmutende Leistungen wie den Mount Everest ohne Sauerstoffgerät zu besteigen; und schließlich auch außergewöhnliche, aber leider – mit gesundem Menschenverstand beurteilt – abscheuliche Dinge wie den Terrorakt von Anders Breivik in Norwegen. Alle diese unterschiedlichen Handlungen beruhen auf der Kraft der Motivation.

In diesem Sinne scheint eine wertvolle Fragestellung zu sein: Was ist gute oder gesunde Motivation? Was sind erstrebenswerte Motive? Oder anders ausgedrückt: Was *soll* ich *wollen*?

Selbst wenn man bei dieser Frage bisweilen menschenverachtende Extrempositionen ausschließt, z. B. die Machtethik des Florentiner Diplomaten Niccolò Machiavelli im ausgehenden Mittelalter, so gibt es doch seit mindestens 2.500 Jahren einen mehr oder weniger scharf geführten Disput um dieses Thema, zunächst vor allem unter den Philosophen, in der Neuzeit auch unter ihren nahen Verwandten, den Psychologen.

Hedonia: das schöne Leben

In der einen Ring-Ecke haben sich die Anhänger des Hedonismus (von „hēdoné“, altgriechisch für: Freude, Vergnügen, Lust) versammelt, welcher in seiner philosophischen Form von Aristippos von Kyrene (ca. 435 bis 355 v. Chr.) begründet wurde. Fragt man einen Hedonisten nach dem Ziel seines Handelns bzw. übergreifend seines Lebens, so wird er – vereinfacht gesagt – antworten: „Ich mag das *schöne* Leben. Ziel meines Lebens ist das Empfinden von körperlicher und geistiger Lust. Je mehr Glücksgefühle bzw. je weniger Kummer ich empfinde, desto besser.“

Das bedeutet übrigens explizit nicht die Erfüllung aller Wünsche auf Kosten anderer. Hedonisten im ursprünglichen Sinne der Philosophie berücksichtigen zum Beispiel, dass es auf lange Sicht zu eigenem Unglück führen wird, wenn man anderen Menschen Schaden zufügt.

Eudaimonia: das gute Leben

In der anderen Ecke scharen sich die Fans des Eudaimonismus (von „eudaimonía“, altgriechisch für: einen guten Geist habend) um ihren geistigen Vater, den großen Aristoteles (384 bis 322 v. Chr.). Fragt man einen Eudaimonisten nach dem Ziel seines Handelns bzw. übergreifend seines Lebens, so wird dieser – verkürzt ausgedrückt – Folgendes antworten: „Ich strebe nach dem *guten*, dem rechtschaffenen Leben. Ziel meines Daseins ist ein tugendhafter, sinnvoller Lebenswandel. Ich befürworte den Einsatz für das große Ganze und das Streben nach Selbstvervollkommnung. Je sitzsamer ich agiere, desto besser ist mein Leben.“

Ein ausschließliches Streben nach Wohlgefühl, ein von den Lüsten bestimmtes Leben, hätte Aristoteles als „sklavisch“ und profan abgetan. Der Mensch solle eben nicht Sklave seiner Begierden sein, sondern aus einer Haltung, bestimmt von Tugenden wie Klugheit, Besonnenheit, Tapferkeit und Sanftmut, heraus entscheiden, was im gegebenen Moment das Richtige ist.

Handlungsempfehlungen und Gefühle

Was bedeuten nun die beiden unterschiedlichen philosophischen Strömungen und deren Handlungsmaximen in der Praxis? Ich weiß zum Beispiel, dass ich bis Anfang Juni diesen Artikel eingereicht haben muss. Es ist Ende Mai und trotz der knappen Zeit verspüre ich an diesem lauen Frühsommerabend nur wenig Lust, in die Tasten zu hauen.

Würde ich mich vollständig von meinem inneren Hedonisten leiten lassen, so müsste ich nun meinen Rechner runterfahren und mich mit einem kühlen Bier auf der Terrasse fläzen. „Entspann dich, lass es dir gut gehen“, raunt er mir

zu. „Morgen ist auch noch ein Tag!“ Was für ein schöner, angenehmer und durchaus richtiger Gedanke. Aber ich tue es nicht.

Stattdessen hat mein innerer Eudaimonist das Ruder einigermmaßen fest in der Hand. Er flüstert mir ins Ohr: „Schreib den Artikel doch lieber noch heute Abend fertig! Unter der Woche kommst du doch meist zu nichts. Und du hast der Chefredakteurin versprochen, pünktlich zu liefern. Außerdem wirst du zufrieden und erleichtert sein, wenn du ihn nachher abgeschickt hast.“

Das lässt erahnen, dass das Verfolgen eines hedonistischen bzw. eudaimonistischen Prinzips mit unterschiedlichen (positiven) Gefühlszuständen verbunden ist: Dem Bier auf der Terrasse am lauen Sommerabend sind sicherlich Emotionen wie Spaß, Unbeschwertheit und Entspannung zuzuordnen. Der vollendete Artikel liegt voraussichtlich näher an Empfindungen wie Stolz, Sinnerleben und einem Gefühl von Selbstaktualisierung, dem Ausleben meines Potenzials.

Positive Psychologie: der Streit geht (zunächst) weiter

Dieser Gegensatz ist auch den Protagonisten der Positiven Psychologie nicht entgangen, einer erst etwa 25 Jahre alten Strömung. Die Positive Psychologie untersucht im Gegensatz zu älteren Schulen nicht, was Menschen psychisch krank macht, sondern welche Faktoren unsere geistige Gesundheit erhalten, was uns resilient werden lässt. Und wie ein zufriedenstellendes, gelungenes Leben allgemein aussehen kann.

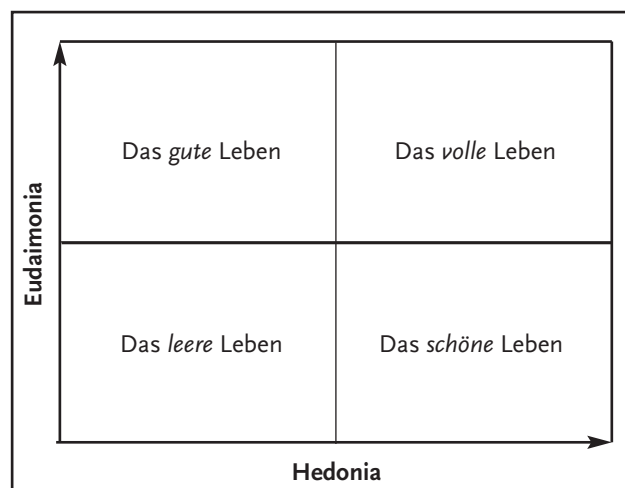
In den ersten Jahren (und bis heute hauptsächlich) wurde dafür zumeist untersucht, welche Faktoren geeignet sind, unser „subjektives Wohlbefinden“ (SWB) zu erhalten bzw. auszubauen. Diese Messgröße kennzeichnen a) eine hohe Lebenszufriedenheit, b) das häufige Erleben von positiven Emotionen und c) eine weitgehende Abwesenheit von negativen Emotionen. Die starke Konzentration auf dieses subjektive Befinden führte jedoch immer wieder zu widersprüchlichen Forschungsergebnissen. So lässt sich stabil nachweisen, dass das SWB von jungen Paaren spürbar abfällt, sobald das erste Kind geboren ist. Trotzdem schwört beinahe jedes Elternpaar der Welt Stein und Bein, dass ein eigenes Kind die glückbringendste Erfahrung überhaupt sei. Wie passt dies zusammen? Sind alle Eltern (hormonell getriebene) Lügenbolde?

Nun hat Mutter Natur tatsächlich einige Tricks erfunden, z. B. das Kindchenschema, die typische „süße“ Gesichtsform von Babys, welche uns den Umgang mit vollen Windeln und nächtlichen Schreiattacken etwas angenehmer erscheinen lassen, als er objektiv sein mag. Aber diese Erklärung greift zu kurz. Eltern (und womöglich auch brave Artikelschreiber) erleben *andere Kategorien* von positiven Emotionen. Diese sind typischerweise nicht so unmittelbar und vordergründig wie der Genuss des Feierabendbiers – dafür aber tiefgreifender und wahrscheinlich längerfristig wirkend.

Die Synthese: das volle Leben

Entsprechend der mehrdeutigen Forschungsergebnisse standen sich – ähnlich wie anno dazumal die Philosophen – auch die Positiven Psychologen in zwei Lagern gegenüber. Die eine Seite propagierte zu Recht(!)¹ das häufige Erleben von positivem Affekt als Weg der geistigen Gesundheit. Die andere Seite tat dies ebenfalls zu Recht als zu kurz gedacht ab und empfahl stattdessen die Konzentration auf Merkmale wie Sinnerleben und das Nutzen des inhärenten Potenzials, selbst wenn dieses im jeweiligen Augenblick nicht unbedingt mit ausgeprägt positivem Affekt verknüpft ist.

Erst seit kurzer Zeit beschreiben einige weitsichtige Forscher, dass die Wahrheit wie so häufig in der Mitte liegt; oder genauer, dass Hedonismus und Eudaimonismus zwei Seiten derselben Medaille sind. Sie zahlen zum Teil auf das gleiche Affektkonto ein: z. B. die übergreifende Lebenszufriedenheit; und wirken zum Teil auf unterschiedliche Ge-



So ergänzen sich die Sichtweisen von Hedonia und Eudaimonia für das „volle Leben“. (Grafik: Rose)

¹ Es war lange Zeit ein Missverständnis der Gegner des Hedonismus, die vordergründigen Momente des Wohlbefindens als unbedeutend abzutun. Man weiß mittlerweile, dass das regelmäßige Erleben von „positivem Affekt“ ein Kernmerkmal psychischer Gesundheit und eine Grundvoraussetzung für künftiges Wachstum ist. Positive Gefühle erzeugen gewissermaßen eine Art Aufwärtsspirale; sie öffnen den Geist für neue Erfahrungen und somit noch mehr positive Gefühle.

fühlensdimensionen: Hedonistisches Verhalten verstärkt z. B. das unmittelbare Erleben positiver Emotionen; eudaimonistisches Verhalten fördert z. B. den Eindruck von Sinnhaftigkeit des eigenen Lebens.

In Langzeitstudien konnte jüngst nachgewiesen werden: Menschen, die hedonistische und eudaimonistische Verhaltensweisen ausgewogen in ihr Leben integrieren, profitieren am stärksten und am nachhaltigsten in puncto psychischer Gesundheit.

Konzentriert man sich einerseits zu sehr auf hedonistische Aspekte, so lebt man das „schöne Leben“. Denken wir etwas klischeehaft an einen Millionenerben, der an der Côte d Azur das sauer verdiente Geld seiner Eltern verprasst. Er hat es beneidenswert schön, aber man mag von außen betrachtet eine gewisse Verflachung attestieren.

Konzentriert man sich zu stark auf eudaimonistische Aspekte, so lebt man das „gute Leben“. Denken wir wiederum klischeehaft an eine unverheiratete Dame mittleren Alters, die all ihre Energie und ihr Vermögen diversen „guten Zwecken“ zur Verfügung stellt und sich darüber ein Stück weit selbst vergisst. Man mag so viel Einsatz bewundern, aber es wirkt mitunter auch etwas freudlos und blutarm.

Fördert und nährt man jedoch beide Verhaltenstendenzen zu gleichen Teilen, so ergibt sich das, was die Positive Psychologie das „volle Leben“ nennt: ein Dasein, welches geprägt ist vom Streben nach Potenzialentfaltung, von Sinnerleben und Verantwortungsübernahme für andere Menschen – ohne dabei das „Ich“ und den Spaß an der Freude zu vernachlässigen.

Was haben wir nun gelernt? Was *sollten Sie*, lieber geneigter Leser, nach dem Lesen dieses Artikels *wollen*? Meine ganz praktische Empfehlung lautet: Trinken Sie bei schönem Wetter das eine oder andere Bierchen oder eine Weißweinschorle auf Ihrer Terrasse (oder sonst wo). Und denken Sie währenddessen über den Sinn des Lebens nach ...

Literaturhinweise

- Veronika Huta, Richard M. Ryan (2010): Pursuing Pleasure or Virtue: The Differential and Overlapping Well-Being Benefits of Hedonic and Eudaimonic Motives. *Journal of Happiness Studies*, 11(6), S. 735-762.
- Sonja Lyubomirsky, Kenneth M. Sheldon, David Schkade (2005): Pursuing happiness: The architecture of sustainable change. *Review of General Psychology*, 9(2), S. 111-131.



Dr. Nico Rose ist Diplom-Psychologe und gemeinsam mit seiner Frau Inhaber der Beratungsfirma EXCELLIS. Sein neues Buch „Lizenz zur Zufriedenheit“ erscheint im Oktober 2012 bei Junfermann.

einfach
empathisch!



Frühstücksbrettchen
jetzt bestellen unter
www.empathie.com



Mit Empathie frühstücken! Mit den kultigen Klassikern im neuen Giraffengewand fängt der Tag einfach besser an. Neben dem frischen Design stimmt dank lebensmittelgerechtem Resopal auch das Material (Sogar der Preis schmeckt auf den spülmaschinengeeigneten 23,5 x 14,3 cm besser). Nur bei uns im Shop unter www.empathie.com!

EMPA|TRAIN

Moosdorfstr. 2 | D-12435 Berlin
Tel. 0049 (0)30 53 21 51 18
info@empathie.com
www.empathie.com



Aktien, Pralinés und das „Trauma paradox“

Von Cora Besser-Siegmund

Vorsicht: übermotiviert! Mit wingwave gegen
Burn-out-Gefährdung durch Euphorie-Stress.

Was verbindet die Begriffe Heißhunger, Kaufrausch, Börsenfieber, Gefühlsduselei und Höhenflug? Sie beschreiben den neurobiologischen Zustand eines hohen Erregungsniveaus aufgrund überschießender positiver Emotionen. Wobei das Wort „überschießend“ schon darauf hinweist, dass der betroffene Mensch Gefahr läuft, sein Ziel zu verfehlen. Der positive Emotionskick führt dann allzu oft nach einem kurzen Flash zu Katzenjammer, Bedauern oder gar Schmerz, was wiederum das Wort „Bauchlandung“ treffend beschreibt.

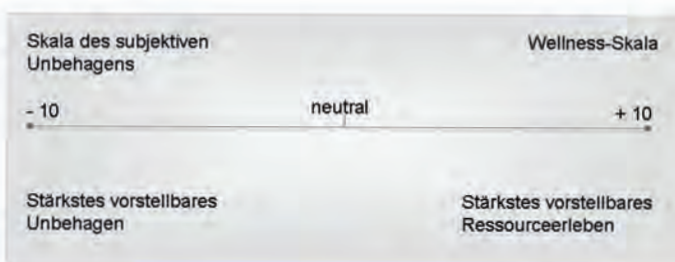
„Übermut tut selten gut“, heißt es ja auch, wobei dieses Sprichwort nicht den Mut als „ressourcevollen Zustand“, wie es im NLP heißt, meint, sondern das Zuviel dieser im Grunde positiven Energie kritisiert. Wie lässt sich diesem „unökologischen“ Zuviel von positiven Emotionen, die das innere Gleichgewicht stören können, begegnen? Da gibt es zum einen die Odysseus-Methode. Odysseus ließ sich fesseln, um dem verführerischen Gesang der Sirenen zu widerstehen – sonst hätte er Schiffbruch erlitten. Wie viel an-

genehmer wäre es gewesen, den Gesang zu genießen – dabei das Ruder fest im Griff zu haben und den Kurs zu halten? Dies ist das Anliegen eines effektiven Emotions-Coachings, wie wir es mit wingwave praktizieren.



John William Waterhouse (1891): Odysseus und die Sirenen

Seit Jahren beschäftige ich mich als Mit-Begründerin der Methode wingwave-Coaching mit möglichst effektiven Stressmanagement-Tools, entsprechend haben mein Mann Harry Siegmund und ich im Jahr 2000 den Begriff „Emotions-Coaching“ geprägt. Wir entwickelten für die visuelle Darstellung der Emotionen-Intensität unserer Klienten die „Skala subjektiver Erlebnisinhalte“. Diese bipolare Skala hat, wie man sieht, zwei Pole: sie geht von negativ über neutral bis in den Bereich der positiven Ausprägung eines emotionalen Zustands.



Skala subjektiver Erlebnisinhalte

Beim wingwave-Coaching widmete sich unser Engagement zunächst immer der linken Seite der Skala. Wir reduzierten den körperlichen und mentalen Stress, der mit sogenannten „negativen Emotionen“ wie Angst, Trauer, Scham, Langeweile etc. einhergeht. Mehrere Studien an verschiedenen Hochschulen konnten zeigen, dass schon zwei Stunden wingwave-Coaching ausreichen, um beispielsweise Ängste spürbar lindern zu können.

Da unsere Coachingkunden überwiegend aus dem Leistungsbereich kommen, konfrontierten sie uns in den letzten Jahren immer wieder mit der Problematik von „positivem Stress“. Sie sind übermotiviert und kommen nicht zur Ruhe, weil ihnen aktive Leistung und positive Erlebnisse immer wieder einen „Kick“ geben, der sie auf der rechten Seite der Skala bis zum „Anschlag“ führt. „Es ist für mich viel schwieriger, bei Begeisterung kürzer zu treten als bei Aufgaben, die mich langweilen“, formulierte einer unserer Kunden sein Stress-Problem. Und: „Wenn ich das ‚Pling‘ meines iPhones höre, bin ich einfach zu neugierig auf die E-Mail, die hereingekommen ist. Ich muss sie mir sofort angucken, egal wo ich gerade bin.“

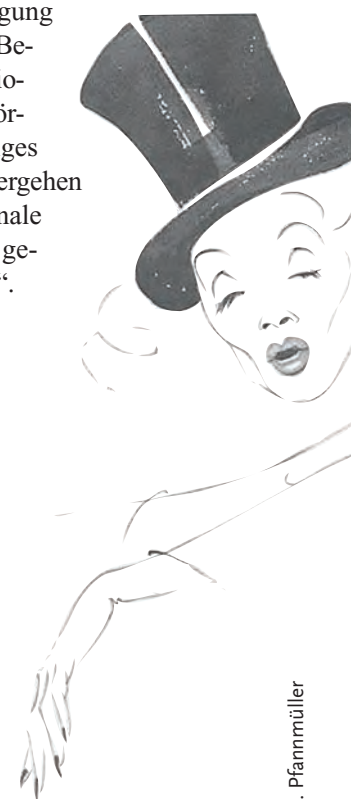
Zunächst konnte es Kay, 38 Jahre alt, Besitzer einer kleinen Internetagentur, kaum glauben, als sein Arzt ihm erklärte: „Das ist ein Burnout-Syndrom. Ihr Organismus ist völlig erschöpft, es war eben alles zu viel.“ – „Aber es ging mir supergut!“, beschwerte sich Kay eine Woche nach der Diagnose im Coaching. Es sei schließlich alles Eustress gewesen. Er liebt die Arbeit in seiner kleinen, erfolgreichen Firma. Als Ausgleich laufe er Marathon. Er habe sich riesig gefreut, als er eine Teilnahme für den New York Marathon

ergattern konnte: „Ein Traum für jeden Marathon-Fan!“ In den Wochen vor dem Lauf arbeitete Kay besonders intensiv „auf Vorrat“, damit er die Agentur guten Gewissens allein lassen konnte. Und vor dem Marathon flog er „noch schnell“ nach Las Vegas – nach dem Motto: „Wenn ich schon mal drüben bin“ Dann ging es weiter nach New York, Marathon laufen, dann schnell zurück, zwei Jetlags innerhalb von zehn Tagen. Dann kam der Zusammenbruch. Viele Menschen glauben, dass positiv besetzte Tätigkeiten keinerlei körperliche Energien verbrauchen würden und dass man sich deshalb auch nicht entsprechend erholen und regenerieren muss. Sie „überdrehen“ wie kleine Kinder, die völlig übermüdet ihr Spielzeug nicht im Stich lassen können und aggressiv auf die Eltern reagieren, die sie ins Bett verfrachten wollen. Viele erwachsene Menschen leisten sich nach diesem trügerischen „Toll-Fühlen“-Prinzip mit einem guten Gewissen sich selbst gegenüber ein Leben jenseits ihrer körperlichen Ressourcen. Und wundern sich wie Kay, wenn sie deshalb an gesundheitliche Grenzen geraten. Sie kommen einem zuweilen vor wie Menschen, die denken: „Fährt ein Auto nach Norden, muss man tanken – fährt es nach Süden, benötigt es kein Benzin.“

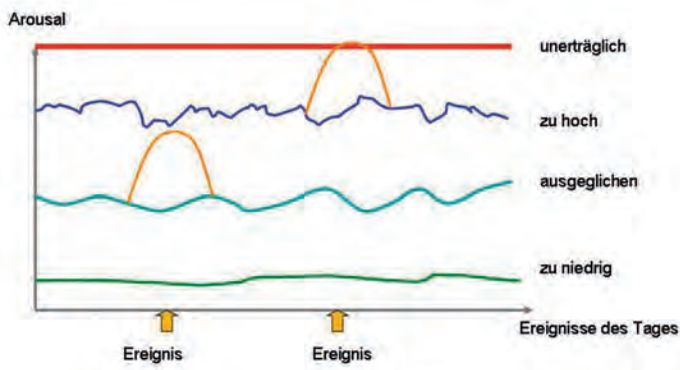
Die Diskrepanz zwischen der überzogenen Selbsteinschätzung der eigenen Energien und dem realen physischen Leistungsvermögen führte in den 70er-Jahren ursprünglich auch zur Entstehung des Burnout-Begriffs. Man machte bei ausgepowerten Menschen in Pflegeberufen keinesfalls nur negative Emotionen wie Ängste für das Erschöpfungssyndrom verantwortlich, sondern auch Begeisterung, Enthusiasmus, Engagement aus Überzeugung für wichtige Werte, Freude daran, etwas Besonderes zu leisten bis hin zum Perfektionismus. Die Betroffenen fühlten sich körperlich immun, da sie ja etwas Wichtiges und Gutes taten, und stellten das Wohlergehen der anderen über die Erschöpfungssignale des eigenen Körpers. Sie fühlten sich getrieben von Ideen, für die sie „brannten“.

Um das „Brennen“ geht es auch bei positiven Emotionen. Verbrennen ist ein Schmerzerlebnis und im gleichen Sinne kommt auch der Begriff „Leidenschaft“ zustande: der „entbrannte“ Mensch ist so begeistert, dass er die Gefährdung seiner körperlichen Gesundheit übersieht oder billigend in Kauf nimmt.

„Männer umschwirren mich, wie Motten das Licht, und wenn sie verbrennen, ja dafür kann ich nichts ...“, sang Marlene Dietrich

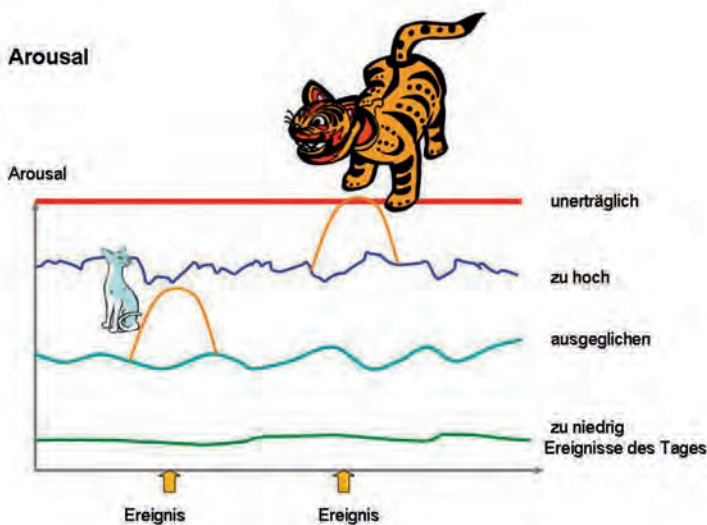


einst im „Blauen Engel“. Auch diese Rolle steht überzeugend dafür, dass positive Emotionen zu einem ungesunden und gefährdenden Erregungslevel führen können, das dann zu Distress werden kann. In der Stressmedizin-Literatur meint man mit „Eustress“ übrigens keinesfalls positive Gefühle, sondern nur ein moderates Erregungsniveau, welches sich sprachlich in den Wörtern Freude, Flow, Happiness oder gar Coolness spiegelt. Betrachten wir einmal die folgende Grafik. Der Begriff „Arousal“ aus der Stressmedizin ist gleichzusetzen mit dem deutschen Begriff „Antrieb“.



Arousal allgemein

Als „Eustress“ bezeichnen Stressmediziner ein mittleres, ausgeglichenes Erregungslevel. Der Mensch ist „unternehmungslustig“ und freut sich über interessante Erlebnisse und Tätigkeiten, ohne die er „quälende Langeweile“ empfinden würde. Im Eustress können alle Tagesereignisse gut verarbeitet werden. Rangiert das Level jedoch „kurz unter der Hutschnur“, führen auch harmlose Erlebnisse – etwa das Vorbeihuschen einer kleinen, weißen Katze – zu dramatischen Reaktionen. Ist das Arousal allzu hoch aufgedreht, liegen die Nerven blank und das Gehirn macht aus dem harmlosen kleinen Haustier einen gefährlichen Tiger. Man bekommt einen Riesenschreck.

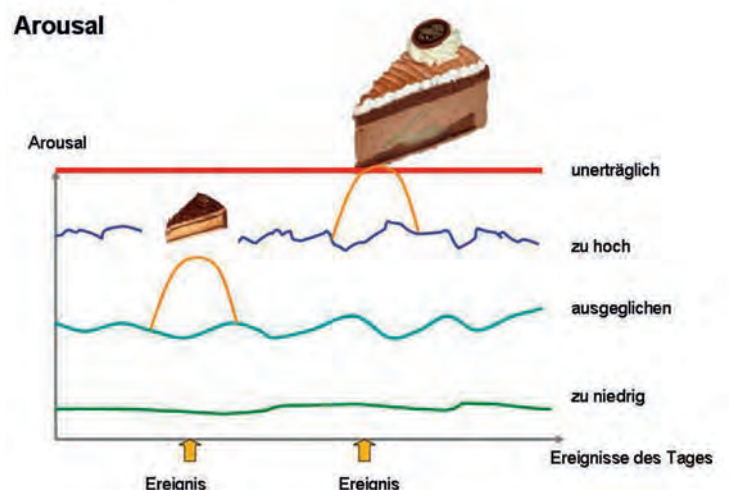


Einem ähnlichen Verzerrungseffekt unterliegen auch positive Reize: Beim ausgeglichenen Arousal ist die Torte ein kleines, aber unbedeutendes Vergnügen, bei innerer Hochspannung oder quälendem Hunger wird sie zu einem riesigen, rettenden Anker, der uns vor dem „Durchknallen“ oder gar Sterben beschützt. Diesen Effekt nennen wir „Trauma paradox“: Hat sich die Torte nur einmal als bedeutsamer Überlebensanker ins Stressgedächtnis eingebrannt, wird sie von diesem Zeitpunkt an immer heiß begehrt werden. Sie bindet Aufmerksamkeit, entwickelt sich zum intrinsischen – das meint aufdringlichen – Objekt der Begierde und benimmt sich wie ein traumatisches Ereignis, das immun gegen heilsames Vergessen reagiert. Entsprechende Überbewertungen erfahren auch Aktien und Anlageobjekte, wenn Menschen vom „Börsenfieber“ angesteckt sind.

Mit „Trauma paradox“ bezeichnen wir also die Stress-Prägung unseres Nervensystems mit einem allzu guten Gefühl im Zusammenhang mit einem emotional positiven Trigger. Die Schokolade ist unwiderstehlich, obwohl sie dick macht, wir kommen nicht weg vom Computer, obwohl wir eigentlich todmüde sind.

Das allzu hohe Distress-Level, welches derartig maßstabsverzerrte Stress-Imprintings begünstigt, kann – wie gesagt – sowohl durch allzu negative als auch durch allzu positive Erregungszustände begünstigt werden. Neurobiologisch betrachtet haben diese Zustände, wie brennende Leidenschaft, Gier, panische Angst oder unbändige Wut, erstaunliche Parallelen:

- ⇒ Überhöhte Aktivität im limbischen System, dem sogenannten „Emotionsgehirn“
- ⇒ Verminderte Aktivität im Stirnlappen (präfrontaler Cortex), daher wenig oder keine Chance für den Einsatz von Selbstkontrolle, Vernunft, Verstand



- ⇒ Zwanghafte gedankliche Objekt-Fixierung – genannt „Tunnelblick“
- ⇒ Entsprechend starrer Blick aufgrund eines hohen Tonus der Augapfel-Muskulatur (schreckgeweitete Augen, „Stielaugen“ am Buffet)
- ⇒ Insgesamt hoher Muskeltonus und motorische Unruhe
- ⇒ Automatische Handlungsabläufe – der Griff in die Nüsschen-Schale oder das „Meilenweit-Gehen“, auch bei Kälte und Regen, um Zigaretten zu kaufen, das Weglaufen bei Angst usw.

Natürlich gibt es auch Unterschiede, zum Beispiel beim Blick auf die jeweils beteiligten Nervenbotenstoffe. Bei Stress durch negative Emotionen spielen eher Noradrenalin oder Cortisol eine Rolle, bei positivem Überdreht-Sein ist der Belohnungsstoff Dopamin im Spiel, der den euphorisierenden Kick bewirkt. Übrigens haben die Gehirnforscher mittlerweile erkundet, dass uns Dopamin eigentlich zum Lernen motivieren soll.

Aufpeitschende Euphorie-Stress auslösende Erlebnisse und Trigger können sein:

- ⇒ Genussmittel, übermäßiges Essen und Trinken
- ⇒ Leidenschaftliches Verliebtsein
- ⇒ Besitztümer – angefangen von Taschen und Schuhen bis hin zu Immobilien und Aktien
- ⇒ Mediensog von Fernsehen, Internet, Smartphones
- ⇒ Mentale Kicks durch Euphorie-Beliefs: „Du schaffst alles, du musst es nur wollen!“
- ⇒ Fixe Ideen, religiöser Eifer usw.

Emotions-Coaching mit der wingwave-Methode hat zum Ziel, für eine heilsame Ernüchterung zu sorgen, ein Loslassen von den Objekten der Begierde zu ermöglichen und damit innere Ruhe zu finden sowie eine Chance zum Auftanken von körperlichen und seelischen Kräften zu erkennen und wahrzunehmen.

Die meisten K&S-Leser werden die charakteristischen Methodenbestandteile kennen: wingwave-Coachs arbeiten mit schnellen Augenbewegungen und mit dem sogenannten Myostatiktest, bei dem der Coachee Daumen und Finger zu einem Krafring schließt. Hält die Kraft bei Gegenzug, bedeutet dies im wahrsten Sinne des Wortes „Verkräften-Können“, ein schwacher Test heißt beeinträchtigender Stress.

Euphorie-Stress-Coaching hat zum Ziel, den Abstand von den einladenden Triggern verkräften zu können. Als Er-

gebnis wird der PC ausgeschaltet, weil ich keine Lust mehr habe, vor dem Monitor zu sitzen. Die Hand lässt die Nüsschen-Schale in Ruhe, weil sie zu faul ist, wie ein Roboter immer wieder zuzugreifen. Die „Sale!“-Schilder lassen mich kalt, weil mir heute Einkaufen zu anstrengend ist. Anders als bei der Odysseus-Methode fühlen sich einstige Konsumopfer und ewig „Aufgedrehte“ nach zwei bis fünf Stunden wingwave-Coaching emotional befreit von jeglicher Magnetwirkung und spüren eine mentale Überlegenheit gegenüber der lockenden Verführung.

Die seelische Loslösung vom Euphorie-Stress, der damit verbundene Müßiggang und die nun eintretenden Erholungsmomente werden als äußerst angenehm empfunden und genossen. Eine Studie des Psychologen Wilhelm Hoffmann konnte zeigen, dass der wichtigste unerfüllte Wunsch vieler Menschen in der Sehnsucht nach simplem Nichtstun besteht. Hier kann Euphorie-Stress-Coaching helfen.

Im Grunde lässt sich dieses Vorgehen als „Werbung rückwärts“ bezeichnen. Es gibt nämlich Studienerkenntnisse, wonach auch das ständige Bombardement mit Werbung zum permanenten Euphorie-Stress beiträgt. Allein Bilder von Lebensmitteln machen hungrig, obwohl die Betrachter satt sind – das ergab eine Untersuchung des Max-Planck-Instituts für Psychiatrie. Als Antwort auf diese steten Trigger haben wir auf der Basis von wingwave ein Abstandstraining entwickelt, das wir „Offvertising“ nennen im Sinne von „Schluss mit Werbung“ bzw. mit der subtilen Verfolgungswirkung der aufdringlichen Bilder und Spots. Hier verbinden wir NLP-Submodalitätenarbeit mit entstressender wingwave-Musik.

Beim Offvertising-Training lernt das Gehirn, unseren Körper auf optische Lockmittel etwa der Werbung mit Gelassenheit und Abstand oder gar Desinteresse reagieren zu lassen.

Vielen Klienten konnten damit schon ihre „Gelüste“ zufriedenstellend managen.



Cora Besser-Siegmund, Hamburg, approbierte Psychotherapeutin, Trainerin, Coach und Buchautorin. Website: www.wingwave.com





Lust, Macht oder Sinn?

Von Cornelia Schenk

Über den Motivationsfaktor Sinnverwirklichung – die Logotherapie als Motivationsmodell.

In der Wirtschafts- und Organisationspsychologie zählt zu den bekanntesten Motivationsmodellen die Bedürfnispyramide des Psychologen Abraham Maslow. Weniger bekannt ist dagegen das Motivationsmodell des Wiener Psychiaters und Neurologen Viktor E. Frankl. Die von ihm begründete Logotherapie beruht auf der Grundlage, dass der Mensch ein Wesen ist, das nach Sinn fragt und sucht. Diesen Willen zum Sinn sieht er als Urmotivationskraft des menschlichen Daseins an. Sinnfindung und Sinnverwirklichung sind für

Frankl die Basis eines zutiefst befriedigenden Lebensstils, eine Quelle körperlicher und seelischer Gesundheit.¹

In zahlreichen Untersuchungen wurde bestätigt, dass Menschen zufriedener und gesünder sind, auch Stress besser bewältigen, wenn sie in ihrem Alltag Sinn erleben, wenn sie das Leben als sinnvoll bejahen und ihm auch in schweren Lebenskrisen noch einen Sinn abzuringen vermögen.

¹ Vgl. Elisabeth Lukas (1986): Logotest. Wien: Deuticke

Die Logotherapie akzentuiert das Sinnbedürfnis des Menschen als primäre Motivationsquelle auf eine zwar simplifizierte, aber sehr anschauliche Weise: Nach Sigmund Freuds Psychoanalyse wird der Mensch vom Willen zur Lust, nach Alfred Adlers Individualpsychologie vom Willen zur Macht und nach Viktor Frankls Logotherapie vom Willen zum Sinn motiviert. Erst wenn dieser Wille zum Sinn frustriert oder ignoriert wird, wendet sich der Mensch in einer Art ungesunder Überkompensation dem Willen zur Lust oder dem Willen zur Macht zu.

In einer ebenso vereinfachten Spielerei mit Vorsilben zeigt sich die Daseinsweise des Menschen, die sich aus dem jeweiligen Motivationsmodell ableiten lässt. Er ist ein

- Abreagierender (seiner Triebdynamik)
- Reagierender (gemäß seiner Konditionierungen)
- Agierender (durch die Sinnverwirklichung)

In der Psychoanalyse erscheint der Mensch aufgrund seiner Triebdynamik als ein abreagierendes Wesen, das nicht Herr im eigenen Haus ist, wie Freud einmal lakonisch anmerkte, sondern ein von seinen Trieben Gelenkter, also im Wortsinn Getriebener. In der Verhaltenstherapie sieht man den Menschen als ein auf Konditionierungs- und Lernmechanismen reagierendes Wesen an und in der Logotherapie als ein agierendes Wesen, das in Freiheit und Verantwortung existieren kann.

Streben nach Transzendenz

Natürlich hat Frankl als Arzt die physischen und psychischen Bedingtheiten des Menschen nicht ignoriert, aber seiner Sinnlehre nach ist der Mensch immer auch potenziell fähig, sich auf seine Lebensbedingungen einzustellen und zu agieren, weil er angezogen wird vom Willen zum Sinn. Das „... trotzdem Ja zum Leben sagen“ – es ist der Titel seines berühmtesten Buches, das heute noch in den USA zu den zehn einflussreichsten Büchern zählt² – ist das geflügelte Wort in der logotherapeutischen Beratung, mit dem wir den Klienten aus seiner Zwickmühle befreien wollen: Es gibt immer noch ein Trotzdem. Oder wie Frankl sagt: „Es gibt keine Situation, in der das Leben aufhören würde, uns eine Sinnmöglichkeit anzubieten, und es gibt keine Person, für die das Leben nicht eine Aufgabe bereithielte.“ Ich muss mir von mir selber nicht alles gefallen lassen – dieser Satz von Frankl ist das hoffnungsfrohe Mantra der Logotherapeuten, wenn es um Problemlösungen geht, für die ich meine Angst- und Unlustgefühle überwinden oder auf lieb gewordene Gewohnheiten verzichten muss.

Frankl hat das Selbstverwirklichungsmodell Maslows kritisch gesehen. Zu groß erschien ihm die Gefahr, dass das Bedürfnis der Selbstverwirklichung umschlägt zu Selbstverwöhnung und Egozentrierung. Nach dem Sinnverwirklichungsmodell der Logotherapie geht es dem Menschen nicht in erster Linie um wohligh weich gespülte Kaschmirgefühle, sondern um Sinnerfüllung. Jeder Mensch will, egal wie alt, wie traurig, wie krank er ist, sein Leben als sinnvoll erfahren. Nur diese Sinnerfahrungen schützen ihn vor Verzweiflung, vor Lebensekel, vor den Schrecken einer existenziellen Frustration. Frankl meint: „Ganz ist der Mensch eigentlich nur dort, wo er ganz aufgeht in einer Sache oder ganz hingegeben ist an eine Person.“ Und tatsächlich kann Frankl aus eigener Erfahrung sprechen, und zwar als Überlebender von vier KZs.

Auch andere Beispiele menschlicher Schicksale zeigen, dass Menschen unter den schlimmsten Bedingungen, die alle gegen Maslows fünf Stufen der Bedürfnisbefriedigung sprechen, Unglaubliches an Mitmenschlichem und Künstlerischem geleistet haben. Trotz materieller Sorgen, schwererer Erkrankungen und tragischer Verluste. Sie sind über sich und ihre Bedürfnisse hinausgewachsen, weil sie angezogen wurden vom Sinn, den sie in ihrem Tun sahen. Frankl nennt diese Haltung Selbsttranszendenz und interessanterweise hat Maslow später noch seine Pyramide um eine weitere, sechste, Stufe aufgestockt, und zwar um das menschliche Bedürfnis „Streben nach Transzendenz“.

Freud beschied einem Patienten, der nach dem Sinn des Lebens fragte, dass es keinen gebe und dass es krank sei danach zu fragen. Für Logotherapeuten ist aber die Sinnfrage authentischer Ausdruck des menschlichen Wesens.

Der Sinnbegriff der Logotherapie

Sinndefinitionen und -diskussionen gibt es viele im philosophischen Elfenbeinturm. Welchen Sinnbegriff pflegt die Logotherapie? Sie geht davon aus, dass Sinn in der Welt immer schon da ist. Das heißt in jedem Problem, in jeder Krise kann der Klient einen Sinn entdecken, der dort bereits verborgen ist und als Sinnaufruf verstanden werden kann. Wir Logotherapeuten nennen diesen objektiven Sinn „logos“, und so erklärt sich auch das Wort Logotherapie.

Dieser objektive, im Geschehen verborgene Sinn trifft nun auf das einmalige, einzigartige Leben eines Menschen, der durch diese Konfrontation herausgefordert wird, jenen Sinn zu entdecken, der exklusiv auf seine Situation und Person

2 Viktor E. Frankl (2004): ... trotzdem Ja zum Leben sagen. Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager (24. Aufl.). München: dtv

zugeschnitten ist. Diese subjektive Sinnkomponente nennen wir „noos“. Kein Mensch wird einem anderen jemals abnehmen können, in einem konkreten Augenblick eine Entscheidung zu treffen, sei sie sinnvoll oder sinnwidrig. Und niemals wird diese eine Situation sich wiederholen. Ein jüdischer Spruch trifft diesen Sinn des Augenblicks:

Wenn ich es nicht mache, wer soll es dann machen?
 Wenn ich es nicht jetzt mache, wann dann?
 Und wenn ich es nicht mache, was für ein Mensch bin ich dann?

Für viele Menschen mag Sinn ein abstrakter und unverständlicher Begriff sein, der in ihrem Leben scheinbar keine Rolle spielt. Weil der Sinnbegriff meiner Meinung nach im Praxisbezug den Klienten eher unsicher macht, versuche ich, ihn durch verschiedene Methoden erfahrbar zu machen und so ins Bewusstsein der Klienten zu holen.

Sinnsuche als Stressbewältigung

Frankl hat darauf hingewiesen, dass Sinnerfüllung sich positiv auf unsere Affekt- und Immunlage auswirkt. Heute gibt es zahlreiche Untersuchungen über das Sinnkonzept als Gesundheitsmodell.³ Als Logotherapeutin thematisiere ich in Stresseminaren Sinnerfahrungen als Mittel zur Stressbewältigung.⁴ Die Frage, die erst jeder für sich beantwortet und die dann in Kleingruppenarbeit vertieft wird, lautet: Was erfahre ich als sinnvoll in meinem Alltag und wie spüre ich das unmittelbar? Anschließend werden alle Sinnerfahrungen und ihre Auswirkungen im Plenum nach den genannten Gesichtspunkten an Pinnwänden angeordnet.

Es ist ein starkes Stück Motivation, wenn ungefähr 50 bis 60 Sinnerfahrungen zusammenkommen, die Menschen als bereichernd erleben. Zudem wirkt die Erkenntnis motivierend: Was ist nicht alles möglich! Und schade, dass ich davon so vieles nicht wahrnehme, vergesse oder mir nicht zutraue. Die Teilnehmer verbinden ihre Sinnerfahrungen mit positiven Gesundheitsfaktoren: Ich grüble weniger als bisher, ich denke klarer, ich mache mir weniger Sorgen, ich bin mutiger in meinen Entscheidungen, ich bin mit meinem Leben zufriedener als bisher. Und auf der körperlichen Ebene: Ich bin weniger erschöpft, verspüre weniger Schmerzen, schlafe besser.

Anschließend geht es darum: Welche Sinnerfahrungen möchte ich fördern und wie kann mir das gelingen? Wann

fange ich mit dem ersten Schritt an? Die Teilnehmer werden so für den Bedeutungszusammenhang von Sinnerfahrung und gelingendem Leben sensibilisiert.

Werteanalyse

In der Logotherapie sind Werte ein Grundpfeiler des Sinnverwirklichungsmodells. Frankl nennt sie Hauptstraßen zum Sinn und teilt sie in drei Kategorien:

1. Wir sind motiviert durch die schöpferischen Werte. Hierher gehört alles, was wir in die Welt hineinschaffen kraft unserer Talente, unserer Begabungen, unserer Neigungen und Leistungen. Was wir erfinden, was wir ausführen, was wir vollenden, was wir neu anpacken, erfüllt uns mit Sinn.
2. Wir sind motiviert durch die sogenannten Erlebniswerte. Sie werden uns vom Leben einfach so geschenkt und sind im höchsten Maß mit freudigen Gefühlen verbunden. Denn unsere Welt ist nicht nur schlecht, sondern auch erfüllt von Klängen und Farben, von der Schönheit der Natur, der Kunst, Musik usw. Deshalb erleben wir zum Beispiel auch die Natur, den Wald, das Gebirge, das Meer als eine Sinnerfahrung.
3. Wir sind motiviert durch Einstellungswerte, in ihnen liegend für Frankl die wertvollsten Sinnerfahrungen bereit. Hier geht es um die Einstellung zu Frankls tragischer Trias aus Leid, Schuld und Tod, der kein Mensch entkommen kann.⁵

Mit Werten zu arbeiten bietet sich in der Beratung an: Wir können damit bessere Entscheidungen treffen, berufliche Schwierigkeiten und Belastungen verändern, Karrierepläne klären, existenziellen Fragen nach schweren Verlusten nachspüren, dem Burnout vorbeugen.

Ich erinnere mich an einen Personalmanager, der vor seinem Zusammenbruch nur noch Entlassungen zu schreiben hatte und dem Druck nicht mehr gewachsen war. Er überdachte in der Beratung sein Wertesystem neu. Reichtum, Erfolg und Macht konnten ihm keine wirkliche Motivation mehr bieten. Aber seine Erfahrungen weiterzugeben, zu lehren, der kommenden Generation Mentor zu sein, das motivierte ihn, dort sah er plötzlich einen weiten Sinnhorizont, der ihn so schnell nicht mehr in eine enge Sackgasse führen würde. Heute arbeitet er mit jungen Leuten für den Bruchteil seines früheren Gehalts. Dass seine Frau das mitträgt,

3 Peter Becker (2000): Der Beitrag Viktor Frankls zu einer Theorie der seelischen Gesundheit. In: Existenz und Logos 8/2, S. 66ff.

4 Nach einer Anregung in: Reinhard und Annemarie Tausch (1990): Gesprächspsychotherapie (9. Aufl.). Göttingen: Hogrefe

5 Cornelia Schenk (2011): Vom Sinn der Krankheit. Die Kunst, in schweren Tagen ein gutes Leben zu führen. Neuauflage 2012 in Vorbereitung. Einige Exemplare sind bei der Autorin zu beziehen.

hat auch sein Privatleben zum Positiven verändert. Dort wurden ebenfalls verschüttete gemeinsame Wertvorstellungen wiederbelebt und als sinnvoll empfunden.

Training zur Sinnwahrnehmung

Als eine weitere bewährte Methode im Einzelgespräch wende ich das Sinnwahrnehmungstraining in fünf Schritten nach Elisabeth Lukas an.⁶ Im ersten Schritt schildert mir der Kunde sein Problem so klar und konkret wie möglich. Im zweiten Schritt fragen wir, wo noch ein Spielraum ist, ein Freiraum, der noch nicht vom Problem infiziert ist. Denn viele Menschen richten ihre Aufmerksamkeit nur noch auf das Problem und verlieren den Sinn dafür, was noch gut und intakt in ihrem Leben ist. In der Beratung lenken wir den Blickwinkel auf den noch freien Aktionsradius und darauf, was in Zukunft passieren soll.

Im dritten Schritt bekommt der Klient die Hausaufgabe, den nun gefundenen Freiraum zu nutzen, um alle Möglichkeiten für eine Problemlösung zu sammeln. Es geht nicht darum, Bewertungen zu sammeln, sondern darum, was einem an Ideen einfällt. Diese Übung kann viel Kreativität, Vorstellungskraft und Fantasie freisetzen. Dazu leite ich Entspannungstechniken an und gebe den Hinweis, dass körperliche Bewegung auch neuronale Netzwerke im Gehirn bewegt. Und ein Aufenthalt in der Stille kann einem ebenfalls alles Mögliche in den Sinn kommen lassen.

Es ist für Berater wie Klienten immer wieder überraschend, wie viel mehr Lösungsmöglichkeiten es gibt – jenseits der festgefahrenen Denkmuster. Damit werden wenig hilfreiche Überzeugungen des Klienten nachhaltig erschüttert, und so kommt er zum vierten Schritt bereits zuversichtlicher, als er nach dem dritten gegangen ist. Das Gefühl, in einer Sackgasse gelandet zu sein, ist überwunden. Er ist befreit vom Kreiselgedanken, keinen Ausweg mehr zu wissen. Für fortgesetzte Schwierigkeiten nutze ich die angeleitete Konfliktmeditation. Zuweilen zeigen sich auch schwere Sinnbarrieren, die es noch auf andere Weise zu beseitigen gilt.

Im vierten Schritt kommen wir zur Frage nach dem Sinn. Von all den Möglichkeiten wird sich eine als die sinnvollste erweisen. In jedem Konflikt liegt bereits ein Sinn oder auch ein Sinnaufruf für den Klienten verborgen. Den gilt es zu finden, aufzudecken und zu bergen. Es gehört zur Sinnentdeckung dazu, alle am Konflikt oder Problem beteiligten Menschen zu berücksichtigen. Nicht immer zeigt sich eine sinnvolle Entscheidung als etwas, was sich für uns angenehm anfühlt oder worauf wir Lust haben.

Im fünften und wichtigsten Schritt wird die getroffene Entscheidung nun verwirklicht. Niemand kann dem Klienten diesen Schritt abnehmen. Ob er ihn geht oder nicht, ist seine freie Entscheidung.

Praxisbeispiel: Aus der Einsamkeit finden

Eine Klientin, 65 Jahre alt, berentet, alleinlebend, keine Kinder, bescheidene Verhältnisse, leidet unter ihrer Einsamkeit.

1. Schritt: Problem benennen. „Ich leide unter meiner Einsamkeit.“

2. Schritt: Freiraum. „Ich liebe mein Haus. Ich stricke gern für einen Hilfsverein für Kinder. Ich fotografiere gern. Ich bin im Alpenverein, ich liebe die Natur. Ich schreibe gern E-Mails. Ich beschäftige mich mit dem Internet.“

3. Schritt: Wie kann die Klientin ihre Einsamkeit verändern? Es gab für sie an dieser Stelle viele Sinnbarrieren, zum Beispiel eine tiefe Gekränktheit und viel Misstrauen. Verhaltensweisen, die damit zusammenhingen, nahmen andere Menschen als Überforderung ihres guten Willens wahr. Die Klientin wurde deswegen gemieden.

Dennoch stand schließlich auf der Liste: „einen Fotokurs besuchen, für andere ältere Menschen fotografieren, in virtuellen Netzwerken für Ältere chatten, Gleichgesinnte zum Stricken einladen, sich mit dem einzigen Bruder und seiner Familie versöhnen.“

4. Schritt: Was ist das Sinnvollste? In dieser Stunde fanden wir in zähem Ringen heraus, dass es trotz aller Unlustgefühle und Rachedgedanken keine Aufhebung der Einsamkeit geben wird, wenn die Klientin sich nicht mit ihrem Bruder versöhnt. Ihr war klar geworden, dass die Einsamkeit weniger schwer wog als die Wunde der geschwisterlichen Auseinandersetzungen. Die Klientin erkannte die Versöhnung als sinnvollste Möglichkeit, die sich aus dem Problem der Einsamkeit klar herauskristallisierte.

5. Schritt: Die Verwirklichung. Die Klientin ringt noch um die Verwirklichung, aber sie weiß auch, dass da ein Sinn angesprochen wird, dem sie sich zwar entziehen kann, der aber damit nicht vom Tisch ist. Jetzt, da sie im vierten Schritt deutlich die sinnvollste Möglichkeit erkannt und bejaht hatte, ist es schwieriger geworden, sich als Opfer der Einsamkeit zu fühlen und im Klagen zu verharren. Fast scheint es, als ob die Einsamkeit den Sinn habe, der Klientin immer und immer wieder zu sagen: Tu es, versöhne dich, versuche es!

6 Elisabeth Lukas (2002): Lehrbuch der Logotherapie (2. Aufl.). München: Profil Verlag, S. 184ff.

Es ist ihr persönlicher Sinnaufruf, den ihr kein Berater der Welt abnehmen kann. Es ist nicht leicht, gegen negative Gefühle etwas Sinnvolles durchzusetzen, gegen Lustlosigkeit anzukämpfen oder Ängste zu überwinden. Aber die Klientin weiß jetzt, wenn sie über den Graben der Selbstüberwindung springt, dann wird sie eine überaus motivierende Sinnerfahrung machen: endlich Gefühle der Zufriedenheit und Gelassenheit zu spüren, denen sie so lange vergeblich nachjagte.

Es ist die Sinnverwirklichung, die, wie Erich Fromm es nennt, Wohlbefinden verschafft. Jeder kann nachprüfen, ob das optionale Streben nach Glück als primärer Motivationsfaktor zum gleichen Ziel führt.

tivationsschub durch Sinnverwirklichung, können wir durch ein sinnvolles Verhalten dazu beitragen, dass andere Menschen mehr Sinn und damit mehr Lebensqualität und weniger Sinnlosigkeit erfahren.

Solche Bemühungen könnten in Zeiten des Überdrucks in vielen Betrieben und Unternehmen für viele Berufstätige – gleichviel ob als Mitarbeiter oder Führungskraft – entscheidende Impulse für ihr Problem-, Konflikt- und Krisenmanagement bieten. Damit ließe sich das eigene Leben wieder als sinnvoll erfahren statt als eine Ansammlung von beruflichen Frustrationen, Erschöpfungs- und Überlastungszuständen.

Überzeugungstätter in Sachen Motivationsschub

Frankl hat gesagt, er sehe den Sinn seines Lebens darin anderen zu helfen, in ihrem Leben einen Sinn zu sehen. So eindeutig werden die meisten von uns ihren Lebenssinn nicht definieren können. Aber falls wir Sinn-Infizierte geworden sind, sozusagen Überzeugungstätter in Sachen Mo-



Cornelia Schenk, Coach und Autorin in Augsburg, Logotherapeutin nach Viktor E. Frankl mit Schwerpunkt Gesundheit, Stressbewältigung und Konfliktbewältigung. Website: www.corneliaschenk.de

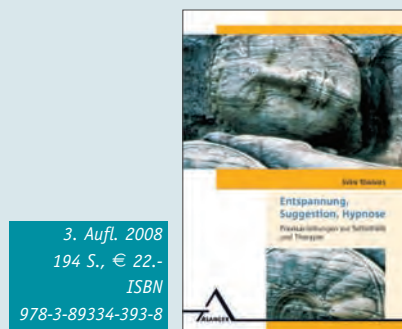


www.asanger.de



Als Psychotherapeutin und Konzertorganistin zeigt Tarr Wege und Methoden auf, wie sich die lähmende Wirkung von Lampenfieber in inspirierende Vorfreude umwandeln lässt. Ein Notfallkoffer mit Hilfen bei spezifischen Symptomen kurz vor dem Auftritt, z.B. verkrampfte Gesichtsmuskulatur, kalte Hände oder gar Verwirrung, rundet diesen anschaulich und liebevoll illustrierten, kompakten und kompetenten Ratgeber ab.

„Eine Schatzkiste voll wertvoller Tipps, für den Gelegenheitsredner ebenso hilfreich wie für den Bühnenprofi.“ (Gabriele Bondy, Bayer. Rundfunk)



Finden auch Sie sich nicht mehr zurecht in der Vielzahl der Entspannungsverfahren? Fehlt Ihnen eine kritische Auseinandersetzung mit dem „Positiven Denken“? Und wollten Sie eigentlich schon immer mal die Wirkung von Hypnose an sich spüren? Dieses brillant geschriebene Buch von Sven Tönnies vermittelt Ihnen eine Fülle praktischer Einblicke in die traditionellen und neueren Entspannungsverfahren.

„... wer ein gut lesbares Buch mit Praxisnähe und vielen praktischen Übungsanleitungen sucht, der braucht nicht länger zu suchen.“ (Tinnitus-Forum)



Durch zahlreiche Beispiele wird anschaulich

- warum Sie im Alltag ständig grübeln
- wie negatives Denken Ihre Stimmung beeinflusst
- mit welchen Entspannungsübungen (z.B. Phantasieren) Sie selbst zur Harmonisierung Ihrer Gedanken beitragen können
- wie Sie Verstimmungen, Angstgefühle und Zwangsgedanken verringern können
- wie Sie sich mit Hilfe mentaler Strategien optimal auf Belastungs- und Stress-Situationen im Alltag vorbereiten können.

„... ein seriöses und psychologisch fundiertes Buch“ (Internet Publikation für Allgemeine und Integrative Psychotherapie)

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



Hebel zu Engagement und Leistung

Von Peter Boltersdorf

Arbeit mit dem Reiss Profile: Warum der Gallup Engagement Index regelmäßig ein niedriges Mitarbeiterengagement konstatiert und wie sich dieser Trend umkehren ließe.

Seit zehn Jahren gibt das Gallup-Institut seinen „Human Engagement Index“ heraus. Gemessen wird die emotionale Bindung der Mitarbeiter an ihren Arbeitsplatz. Dabei unterscheidet das Berliner Institut zwischen Mitarbeitern mit hoher, geringer und komplett fehlender emotionaler Bindung. Im Jahr 2011 machte der Anteil derjenigen, die eine hohe emotionale Bindung aufweisen, 14 Prozent aller Arbeitnehmer in Deutschland aus. Sie zeichnen sich vor allem durch eine ausgeprägte Leistungsbereitschaft und Loyalität gegenüber den Arbeitgebern sowie durch geringe Fehlzeiten aus.

Beim weitaus größten Teil der deutschen Arbeitnehmer jedoch bewegt sich die emotionale Bindung an ihr Unternehmen in anderen Bereichen. So umfasste 2011 die Gruppe derer, die sich nur in geringem Maße für den Betrieb enga-

gieren, 63 Prozent aller Mitarbeiter. Sie leisten Dienst nach Vorschrift, sind zwar produktiv, schöpfen ihr Leistungspotenzial aber bei Weitem nicht aus. Noch drastischer wird dieses Problem bei Mitarbeitern ohne jede emotionale Bindung zum Arbeitsplatz sichtbar. Sie stellten 2011 immerhin 23 Prozent der Arbeitnehmer. Diese Menschen haben oftmals innerlich bereits gekündigt und arbeiten nicht selten sogar aktiv gegen die Interessen des Unternehmens. Laut Gallup verursacht dies volkswirtschaftliche Kosten bis zu 124 Milliarden Euro jährlich.

Obschon immer wieder betont wird, dass sich die Produktivität von Unternehmen durch entsprechende Maßnahmen verbessern lasse, scheint die Wirtschaft in puncto Steigerung des Mitarbeiterengagements auf der Stelle zu treten. Dokumentiert wird dies unter anderem durch die seit zehn

Jahren nahezu unveränderten Zahlen zu diesem Thema. Die entscheidende Frage lautet: Warum machen nach wie vor zwei Drittel der Arbeitnehmer in Deutschland Dienst nach Vorschrift?

Individualisiertes Führungshandeln

Eine Erklärung liefert Steven Reiss, emeritierter Psychologieprofessor der Ohio State University in den USA. Er entwickelte auf empirischer Basis sein Persönlichkeitsmodell der 16 Lebensmotive. Es erfasst in einem ganzheitlich-humanistischen Ansatz emotionale Bedürfnisse wie Anerkennung, das Bedürfnis, sich mit anderen zu messen, und Sicherheit, ebenso wie physische Bedürfnisse, beispielsweise körperliche Aktivität und Ernährung (siehe Abbildung S. 29). Die Lebensmotive umschreiben persönliche Werte, Ziele und Motive, die mit dem individuellen Belohnungssystem verbunden sind.

Neurowissenschaftlich betrachtet entsteht die emotionale Belohnung im limbischen System. Wie der Bremer Hirnforscher Gerhard Roth zeigte, beeinflussen die limbischen Zentren außerhalb der Großhirnrinde über Stoffe wie Dopamin und endogene Opiate die kognitive und motorische Verarbeitung. Diese unbewussten Prozesse, so Roth, sind Voraussetzung für Ausdauer, Fleiß und Motivation. Ähnlich hat der US-amerikanische Neurowissenschaftler Michael S. Gazzaniga die biochemischen Belohnungsmechanismen beschrieben, die außerhalb des Bewusstseins ablaufen und zu Automatismen im Verhalten führen. Die Arbeiten von Reiss, Roth und Gazzaniga unterstreichen, wie verschieden und damit individuell Menschen sowohl in ihrer Persönlichkeit als auch in ihren Leistungsmöglichkeiten sind.

Blickt man mit diesem Wissen auf das konstant niedrige Mitarbeiterengagement, das die Gallup-Studien konstatieren, so drängt sich der Gedanke auf, dass bisherige Maßnahmen zur Lösung des Problems stets an einem falsch verstandenen „Gleichheitsprinzip“ scheiterten. Dieses basiert darauf, Führung und Motivation so zu gestalten, als ob alle Mitarbeiter dieselben Bedürfnisse hätten.

Egal ob Teamarbeit oder Bonus – viele Maßnahmen gehen stets davon aus, dass jeder Mensch die gleiche Quantität und Qualität an Ansprache und Anreiz brauche, um leistungsfähig sein zu können. Die Erkenntnisse aus Reiss Profile und Neurobiologie hingegen weisen einen anderen Weg: den des individualisierten Führungshandelns. Sie zeigen, dass hier – und nicht in der Gleichbehandlung – der entscheidende Hebel liegt, um Mitarbeiter langfristig zu Engagement und Leistung zu motivieren.

Lebensmotive im Vergleich zum Bevölkerungsdurchschnitt

Eine wichtige, vielleicht sogar die entscheidende Rolle kommt dabei dem direkten Vorgesetzten zu. Wie die jüngste Gallup-Studie zeigt, vermisst die Gruppe mit geringer emotionaler Bindung in puncto Unterstützung durch den Vorgesetzten insbesondere die Aspekte „Anerkennung“ und „Entwicklung“. Nicht zufällig sind Anerkennung und Wertschätzung Dauerthemen in den Führungstrainings und Werteprogrammen der Unternehmen. Gleiches gilt für die Unterstützung der persönlichen Entwicklung als ein Kernbereich der Personalentwicklung. Übersehen wird dabei jedoch, dass jeder Mitarbeiter unter Anerkennung etwas anderes versteht und auch eigene Vorstellungen und Wünsche dazu hat, wie ihn der Chef bei der individuellen Entwicklung unterstützen kann. Das lässt sich nur im vertrauensvollen Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter herausfinden.

Nun betrachtet der Mensch die Dinge stets durch seine persönliche „Brille“ und neigt zudem dazu, von sich auf andere zu schließen. Steven Reiss hat auf Basis seiner Forschungsergebnisse zu den 16 Lebensmotiven einen Persönlichkeitstest entwickelt, der diesen Effekt und seine Konsequenzen auf individueller Ebene transparent machen kann – das „Reiss Profile“. Der Test misst die persönliche Ausprägung der Lebensmotive im Vergleich zum Bevölkerungsdurchschnitt und stellt die Ergebnisse anhand von 16 bipolaren Skalen dar. Von besonderem Interesse sind dabei die stark ausgeprägten Motive, denn sie bestimmen maßgeblich die eigene Wahrnehmung.

Dabei gilt: Je stärker die Ausprägung in eine Richtung der Skala ausfällt, desto schwerer fällt es der Person, sich in einen Mitarbeiter oder Kollegen hineinzufühlen, der sich auf der anderen Seite der Skala befindet. Ein Beispiel: Ein Mensch mit niedriger Ausprägung des Motivs „Anerkennung“ verfügt über ein starkes Selbstvertrauen. Er ist unabhängig von Lob und kann daher auch nicht nachempfinden, welche Bedeutung Anerkennung für einen anderen haben kann. Ist das Anerkennungsmotiv dagegen hoch ausgeprägt, strebt die Person nach Perfektion. Sie stellt die eigenen Arbeitsergebnisse ständig selbst auf den Prüfstand und benötigt die Anerkennung durch andere für ein stabiles Selbstbild.

Spannend wird es vor allem dann, wenn beide Spielarten im Berufsleben aufeinandertreffen. Eine Führungskraft mit niedrigem Anerkennungsmotiv, die ihren möglichen „blinden Fleck“ nicht reflektiert, wird einem Mitarbeiter mit hohem Anerkennungsmotiv nicht die Wertschätzung zollen können, die dieser braucht, um dauerhaft leistungsfähig zu sein. Erst wenn die Anerkennung – zum Beispiel in Form ei-

Die 16 Lebensmotive nach Steven Reiss im Überblick.

Quelle: Boltersdorf



nes ehrlichen, authentisch vorgetragenen Lobes – eintritt, werden die erwähnten biochemischen Vorgänge im Körper des Mitarbeiters ausgelöst, die zu entsprechenden Glücks- und Zufriedenheitsgefühlen führen. Auf dieser Basis ist dauerhaft hohe Leistung möglich. Die stark ausgeprägten Motive sind somit die Leistungsplattform des einzelnen Arbeitnehmers, der die Führungskraft unbedingt Beachtung schenken muss, will sie motivierte Mitarbeiter haben.

Individualität als Zukunftsthema

Damit die Führungskraft in diesem Sinne agieren kann, müssen sich die bestehenden Personalentwicklungssysteme der Unternehmen für mehr Individualität öffnen. Das betrifft Zielvereinbarungs- und Anreizsysteme ebenso wie Fragen der Arbeits- und Teamorganisation. Mitarbeiterbezogene Anreizsysteme beispielsweise hängen unmittelbar mit dem Thema Engagement zusammen. Derartige Instrumente könnten jedoch weitaus präziser wirken als heute, würden sie auf den Einzelnen zugeschnitten. Denn schon aufgrund der Einzigartigkeit eines jeden Menschen führt gleiche Behandlung nicht zu einem Gefühl, gleichwertig behandelt zu werden.

So stellt für den einen „Zeit für die Familie“ einen hohen Wert dar (Motiv „Familie“ hoch) – für ihn wäre ein Überstundenausgleich in Freizeit folglich ein starker Leistungsanreiz. Für den anderen überwiegt die Bedeutung von Statussymbolen (Motiv „Status“ hoch), die sich in der Entscheidung für einen Arbeitsplatz bei einem renommierten Markenhersteller ausdrücken kann, verbunden mit entsprechenden Vorteilen: großes Büro, Dienstwagen und Smartphone. Es scheint also wesentlich, auf jeder Mitarbeiter- und Führungsebene zu überlegen, wie Menschen mit unterschiedlichen Motivlagen „abgeholt“ werden können, und ihnen entsprechende Optionen anzubieten.

Deutlich wird der Ansatz auch beim Führungsinstrument der Zielvereinbarung. Hat der Mitarbeiter auf dem Weg zum klar definierten Ziel die Möglichkeit des individuellen Vorgehens, wird er einen solchen Weg wählen, der geringsten emotionalen Aufwand erfordert und ihm zugleich die stärkste persönliche Befriedigung verschafft.

Auf Teamebene spielt das Motiv „Teamorientierung“ eine wichtige Rolle. Ein Mensch mit niedriger „Teamorientierung“ strebt nach Autonomie und Distanz, einer mit hoher „Teamorientierung“ nach Verbundenheit und Nähe zu anderen, er ist in der Gemeinsamkeit mit anderen besonders leistungsfähig. Während der Mitarbeiter mit „Teamorientierung niedrig“ dafür Rückzugsräume braucht – mental wie räumlich.

Aktuell wird Teamfähigkeit in den Unternehmen honoriert und gefordert. Doch Aufgabe ist es hier, angemessene organisatorische Rahmenbedingungen zu schaffen, damit auch weniger teamorientierte Mitarbeiter – trotz Teamarbeit – ihre beste Leistung abliefern können. Das „Reiss Profile“ und die Erkenntnisse um das notwendige Maß an emotionaler Belohnung können eine feste Basis für effektive Maßnahmen zur Mitarbeiterführung und -motivation sein. Es setzt an der direkten Beziehung der Führungskraft zum Mitarbeiter an. Der finanzielle und organisatorische Aufwand dafür ist also eher gering. Die Gallup-Ergebnisse lassen erahnen, welches Leistungspotenzial durch maßgeschneiderte Lösungen in diesem Bereich erschlossen werden könnte.

Literatur:

- Peter Boltersdorf (2012): Führung 3.0. Das neue Führungsverständnis für nachhaltige Leistung. Aachen: Selbstverlag
Gallup Engagement Index Deutschland 2011, Präsentation zur Pressekonferenz, März 2012
Michael S. Gazzaniga (2012): Who's in charge? Free will and the science of the brain. New York: HarperCollins Publishers
Steven Reiss (2009): Das Reiss Profile. Die 16 Lebensmotive. Welche Werte und Bedürfnisse unserem Verhalten zugrunde liegen. Offenbach: Gabal
Gerhard Roth (2007): Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten: Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern. Stuttgart: Klett-Cotta



Peter Boltersdorf, Aachen, Experte für Persönlichkeitsdiagnostik und Führungsberatung auf der Basis des Reiss Profile. Websites: www.how-to-handle-personality.com und www.reissprofile.eu



Die Teilnehmerin lehnt mich ab!

Von Tanja Madsen

Vom souveränen Umgang mit Kritik.

Einmal gab ich ein einwöchiges Seminar zum Thema „Erfüllende Beziehung“ mit der Methode The Work von Byron Katie. Schon in der Vorstellungsrunde äußerte Antje, eine Teilnehmerin, vor der gesamten Gruppe offen ihre Bedenken, ich wäre als Seminarleiterin womöglich zu unerfahren. Klar, Antje ist bekannt als erfahrene Trainerin und Coach, im Vergleich zu ihr bin ich sicher ein Greenhorn, und auch im Bereich von The Work wird es Kollegen geben, die schon wesentlich mehr Seminartage auf dem Buckel haben und schon länger worken als ich. Das alles weiß ich, und doch wurmte es mich und ich ging innerlich in eine Verteidigungshaltung: *Warum muss Antje das jetzt sagen und dann noch vor versammelter Truppe? Warum hat die sich überhaupt angemeldet, sie wusste doch, dass ich das Seminar gebe?* Und tief in mir drin steckte der Wunsch, *Antje sollte mich lieben, anerkennen und einfach wunderbar finden.*

Klar war es dieser stressvollen Gedanken wegen besonders anstrengend, die Woche über kompetent und souverän rüberzukommen. Am vorletzten Tag dann monierte Antje nach der allmorgendlichen geleiteten Meditation meine Stimme. Das brachte mich nun vollends aus meiner Mitte, ich merkte, wie meine Stimme nach dieser Rückmeldung dünner und unsicherer wurde. Ich spürte Wut: *Warum stehe ich hier eigentlich so zur Disposition?* Und ich beschwerte mich bei Ver-

trauten über sie. Dann besann ich mich. Wie lautete das Motto dieser Woche? „Erfüllende Beziehung“! Und ich fühlte mich gerade ziemlich weit davon entfernt, dies mit meiner Teilnehmerin Antje zu leben.

Also, wenn ich schon anderen Menschen The Work vermittele, kann ich mir auch an die eigene Nase fassen. Ich hatte einen ganzen Köcher voller Giftpfeile in mir. Ein besonders schmerzlicher Gedanke lautete: *„Sie lehnt mich ab.“* Die Beweise lagen für mich auf der Hand: Antje stellt meine Erfahrungen als Trainerin infrage, findet sogar meine Stimme unpassend etc.

The Work besteht aus vier Fragen und Umkehrungen, mit denen sich jeder stressvolle Gedanke auf seinen Wahrheitsgehalt hin untersuchen lässt. Ich fand heraus, dass ich selbst es war, die sich ablehnte. Ein Beispiel dafür ist, dass ich mich selbst prompt attackierte und infrage stellte, nachdem mir Antje ihre Wahrnehmung mitgeteilt hatte: *„Mit meiner Stimme stimmt etwas nicht. Ich mache das nicht gut. Ich kann keine Meditation anleiten.“* Na, wenn das nicht Selbstablehnung ist. Und natürlich lehnte ich auch Antje ab. Das ging so weit, dass ich sie gar nicht mehr im Seminar haben wollte. Ich verurteilte sie für das, was sie zu mir gesagt hatte.

Ich fand schließlich sehr wohl Beispiele dafür, dass Antje mich nicht ablehnt. Sie hatte mich am Morgen des letzten Tages mit einem Lächeln begrüßt. Immerhin war sie zum Seminar gekommen, obwohl sie von Anfang an wusste, dass ich es leite, und sie hatte sich im Seminar voll eingelassen und alle Übungen mitgemacht.

Die vier Fragen von The Work:

1. Ist es wahr? (Ist die Antwort »nein«, gehen Sie zu Frage 3.)
2. Können Sie mit absoluter Sicherheit wissen, dass das wahr ist?
3. Wie reagieren Sie, was passiert, wenn Sie diesen Gedanken glauben?
4. Wer wären Sie ohne diesen Gedanken?

© 2012 Byron Katie International, Inc.

Diese „Work“ hatte für mich die Luft zwischen uns gereinigt, und so konnte ich ihr am nächsten Tag von meinem ehemals stressvollen Gedanken über sie erzählen. Ich offenbarte ihr, was ich über sie geglaubt, dann aber durch The Work herausgefunden hatte und gab ihr Beispiele für alle Umkehrungen. Antje hörte mir aufmerksam zu, bedankte sich und erzählte von ihren Erkenntnissen, denn auch sie hatte in der Zwischenzeit über unser Verhältnis zueinander

geworht. Ich fühlte mich danach verbunden mit ihr und war froh festzustellen, dass wieder einmal die Wirklichkeit viel freundlicher ist als meine Projektionen darüber.

Es gab übrigens einen wunderschönen und besonderen Seminaraklang. Abends machte Antje für uns die DJane, und die Gruppe tanzte und feierte ausgelassen. Ich war dankbar zu spüren, wie sehr ich sie mag. Und zu erleben, wie sie mit ihrem wunderbaren Humor die Gruppe bereicherte. So war das Seminarmotto für mich noch wahr geworden: eine ganz und gar erfüllende Beziehung, auch mit Antje.



Tanja Madsen, Dipl.-Psych., NLP-Lehrtrainerin und Coach für The Work of Byron Katie (vtw). Sie beschäftigt sich seit mehreren Jahren intensiv mit der Methode The Work und engagiert sich im Vorstand des Verbandes für The Work of Byron Katie (vtw). www.mentalesstressmanagement.de

Nachruf auf Klaus Marwitz



Wir erhielten die traurige Nachricht, dass Klaus C. Marwitz am 15. Juni nach längerer Krankheit verstorben ist. In den 1990er-Jahren hat er wesentliche Impulse zur programmatischen Entwicklung des Junfermann Verlages gegeben und ist als Autor, Herausgeber einer Buchreihe und Ideengeber für neue Themen für alle sichtbar in Erscheinung getreten.

Ohne ihn würde es vermutlich „Kommunikation & Seminar“ (früher „MultiMind“) nicht geben. Er hat die Zeitschrift aufgebaut und war von 1992 bis 1999 ihr Herausgeber.

Methoden ganzheitlichen, gehirngerechten Lernens zu verbreiten war Klaus C. Marwitz als Pädagoge ein großes Anliegen. So fanden z. B. Titel zum MindMapping ihren Weg in das Programm, genauso wie Paul Scheeles Bestseller „PhotoReading“. Mit seinen eigenen Büchern, „Happy Selling“ und „Lean Company“, war er immer nah am Puls der Zeit, denn in den 1990er-Jahren wurden viele neue Konzepte für Business und Management diskutiert und umgesetzt. Besonders das Modell der „Lernenden Organisation“ hat Klaus C. Marwitz sehr am Herzen gelegen.

Als Redaktion von „Kommunikation & Seminar“ fühlen wir uns Klaus C. Marwitz zu besonderem Dank verpflichtet. Mit „MultiMind“ bot er der erstarkenden NLP-Community in einer wichtigen Zeit der Konsolidierung eine solide Plattform der Selbstverständigung. Dass die deutsche NLP-Gemeinde heute zu den weltweit stärksten zählt, daran haben „MultiMind“ und Klaus Marwitz zweifelsohne ihren Anteil. In den zurückliegenden Jahren öffnete sich „Kommunikation & Seminar“ auch anderen Schulen der Veränderungsarbeit mit Menschen. Doch ganz im Sinne von Klaus Marwitz verstehen wir uns noch immer als Plattform für den Ideen- und Erfahrungsaustausch unter Kommunikations-Profis, allen voran den „NLPlern“.

Auch wenn die Verbindung zwischen ihm und dem Verlag in den letzten Jahren nicht mehr ganz so intensiv war: Er hat deutliche Spuren hinterlassen und sein kreativer Geist wird uns fehlen.

Ein bestechendes Experiment

Von Birgit Fenzel



Korruption wird in allen Rechtsordnungen bestraft – aber unterschiedlich. Was schreckt Täter ab? Max-Planck-Forscher erkundeten dies in Experimenten in Deutschland und China.

Wenn sich ein Beamter bestechen lässt, ist das noch schlimmer, als wenn ein Bürger versucht, sich durch Bestechung einen Vorteil zu verschaffen. Denn der Beamte versieht ja ein öffentliches Amt. Er missbraucht die Befugnisse, die der Staat ihm anvertraut hat. So denken jedenfalls viele Strafrechtsordnungen. Bestechung ist in diesen Ländern nicht straffrei. Aber sie wird weniger hart bestraft als Bestechlichkeit. Das deutsche Recht denkt anders. Hier erwarten beide Parteien des korrupten Handels gleich schwere Strafen. Sollte das deutsche Recht von Ländern wie

Russland oder China lernen? Sollten die deutschen Richter wenigstens den Strafraumen viel weiter ausschöpfen, wenn sie den Beamten verurteilen?

„Wenn es nur darum ginge, die schuldangemessene Strafe zu finden, ließe sich das hören“, sagt Christoph Engel, Direktor am Max-Planck-Institut für Gemeinschaftsgüter in Bonn. Doch strafrechtliche Regeln werden nicht nur für den Einzelfall gemacht. Sie sollen auch für die Zukunft strafbares Verhalten verhindern. Was hat die Rechtsordnung zu

erwarten, wenn beide am illegalen Deal Beteiligten wissen, dass die Strafen nicht gleich schwer ausfallen, sollte die Staatsanwaltschaft von der Sache Wind bekommen? „Wenn beide nur darauf aus sind, möglichst viel Geld zu verdienen, dann ändert sich gar nichts“, so Engel. „Doch die Menschen sind keine Geldverdien-Automaten. Wenn sie sich hinters Licht geführt fühlen, haben viele das Bedürfnis nach Rache.“

Diese Überlegung war der Anlass, den Unterschied der Rechtsordnungen in ein Spiel zu übersetzen und im Labor zu testen. Das Spielgeld, mit dem die Teilnehmer während des Versuchs in den Experimentallabors der Universitäten in Bonn und Shanghai operieren durften, wurde in Talern bemessen. 100 Taler bekam die eine Hälfte von ihnen, die zufällig bei der Rollenvergabe den proaktiven Part in dem Spiel zugewiesen bekommen hatte. Ihre jeweiligen Partner – es wurde immer paarweise gespielt – erhielten 60 Taler als Basisbetrag. Am Schluss des Experiments münzten die Forscher das Spielgeld in echte Währung um. „Das ist wichtig, damit der Anreiz hoch ist“, sagt Sebastian Goerg, der sich als Ökonom um die Einführung der Experimente im deutschen BonnEconLab und im chinesischen Vernon-Smith Experimental Economics Research Center kümmerte.

Der Deal

„Je nach Geschick und Glück ließ sich dieses Vermögen vergrößern – vorausgesetzt, die proaktiven Spieler konnten ihren jeweiligen Partner durch ein Geldangebot von 40 Talern dazu bringen, ihnen einen rechtswidrigen Gefallen zu tun“, beschreibt der 31-Jährige die Grundidee des Spiels. Der reaktive Spieler hatte dann die Wahl zwischen zwei Möglichkeiten: Er konnte das Geld ablehnen oder annehmen. Entschied er sich dafür, das Angebot anzunehmen, boten sich ihm wiederum zwei Optionen. Er konnte dem proaktiven Teilnehmer den Gefallen erweisen oder das Geld einfach ohne Gegenleistung einstecken. In letzterem Fall verlor sein Partner nicht nur die 40 Taler, sondern erhielt auch nichts aus der Bank. „Allerdings hatte der Verlierer auch die Möglichkeit, seinen unzuverlässigen Partner abzustrafen“, so der Forscher. Wenn der Betrogene den Vorgang, der sich zunächst nur als stillschweigendes Duett abgespielt hatte, öffentlich meldete, gab es eine Geldstrafe für seinen Mitspieler, aber auch für ihn.

Doch selbst wenn sich beide Parteien handelseinig waren, stand der ungetrübten Geldvermehrung durch Gefälligkeitsgeschäfte ein Bestrafungsrisiko im Weg.

„Mit einer Wahrscheinlichkeit von 25 Prozent bestand die Gefahr, einen Teil des Guthabens zu verlieren“, erklärt Goerg den Risikofaktor, der per Zufallsgenerator ins Spiel gebracht wurde. Ging dagegen alles glatt, durfte sich nicht nur

der Empfänger über einen Zugewinn von 40 Talern freuen, sondern auch der Geldgeber erhielt das Dreifache seines Einsatzes als „Gefallen“ aus der Spielbank. Nach der ersten Spielrunde erfuhren die Teilnehmer, dass sie mit dem gleichen Partner weitere zehn Runden spielen sollten, und nach jeder Runde informierten die Forscher die Spieler über die gefallenen Entscheidungen und ihr Guthaben.

Mit Spannung verfolgten sie den Verlauf des Spiels in Bonn und Shanghai. Natürlich ging es ihnen nicht darum herauszufinden, wer den größten Gewinn nach Hause trägt. Sie wollten damit den Bestrafungsmechanismus untersuchen. Der Rechtswissenschaftler Christoph Engel beschreibt die Struktur des Spiels: „Insbesondere fragten wir uns, ob sich symmetrische oder asymmetrische Bestrafung unterschiedlich auf die Entscheidungen von potenziellen Korruptionskandidaten auswirkt, ein Angebot zu machen, eines anzunehmen, sich erkenntlich zu zeigen oder sich selbst anzudeuten, wenn eine Bestechung angenommen wurde, die Gegenleistung aber ausblieb.“

Die Bundesrepublik Deutschland gehört neben Frankreich, Großbritannien und den USA zu jenen großen Rechtsordnungen, die – zumindest im Gesetzestext – auf Symmetrie bei der Bestrafung von Korruptionsdelikten setzen und beide Seiten des illegalen Handels gleichermaßen bestrafen. Im Unterschied dazu gilt in Ländern wie China, Russland oder Japan die Devise „Geben ist seliger denn nehmen“, zumindest in rechtlicher Hinsicht. Ihre Gesetze setzen auf Asymmetrie, wobei die Strafen für den, der sich die Gewogenheit eines anderen mit Gaben oder Gefälligkeiten erkaufte, geringer ausfallen als die für den Empfänger.

Recht und Moral

Dass nach diesem System der Anbieter einer Bestechung strafrechtlich billiger davonkommt als derjenige, der sie annimmt, beruht dabei auf zwei Argumenten. Engel: „Erstens hängt dies zusammen mit Vorstellungen von Recht und Moral – Bestechung ist eben nicht nur ein wirtschaftliches Verbrechen, sondern auch eines, das gegen Ehrlichkeit und Integrität verstößt“, so seine Begründung. Die Inhaber öffentlicher Ämter, an solche richten sich die Angebote interessierter Akteure in der Regel, hätten schließlich freiwillig ihren Dienst angetreten und dabei die damit verbundenen besonderen Pflichten akzeptiert. So wiege ein Verstoß gegen diese im Zuge einer Vorteilsannahme besonders schwer. Der zweite Grund sei rein pragmatischer Natur. Bei dem illegalen Deal erscheint der Anbieter als Schwachpunkt der Transaktion, weil er sich in der unvorteilhafteren Position befindet. So gesehen spielt das asymmetrische System mit dem Element der Rache für den Fall, dass der Amtsinhaber zwar die Bestechung kassiert, aber seine Gegenleistung verweigert.

Welches der beiden Systeme die bessere Strategie im Kampf gegen Bestechung, Schmiergeldzahlungen oder sonstige Formen der Korruption ist, lässt sich im echten Wirtschaftsleben schon wegen der Dunkelziffer nur unzureichend untersuchen. „Dagegen haben wir bei unserem Experiment alle Faktoren unter Kontrolle und können alle Einflüsse ausschließen, die nicht zum Kern der Fragestellung gehören“, nennt Engel den unschlagbaren Vorzug der Laborspiele mit Talern und Zufallsgenerator.

In ihrem Experiment mit je 96 Studierenden der Universitäten Bonn und Shanghai veränderten die Forscher nur die Bestrafungssysteme, während alles andere konstant blieb. In der asymmetrischen Spielrunde verlor der Anbieter zehn und der Empfänger 50 Taler, wenn der Zufallsgenerator den Strafmehanismus ins Spiel brachte. Hingegen wurden beiden bei der symmetrischen Variante in diesem Fall je 50 Taler abgezogen. „Diese Vorgehensweise erlaubte uns, die Auswirkungen der beiden Bestrafungssysteme auf das Spielerverhalten zu untersuchen, indem wir die Häufigkeit von Bestechungsversuchen, geleisteter Gefälligkeiten im Gegenzug und die Selbstanzeigen vergleichen konnten“, erklärt Engel das Vorgehen.

Allerdings spielte in das Experiment auch ein sonderbares Paradox menschlichen Verhaltens hinein. Denn eigentlich dürfte es rein rational betrachtet gar keine Anzeige geben. Zumindest nicht, wenn das Verhalten von Spielern rein nach der eigenen Nutzenmaximierung ausgerichtet ist, wie es eine Grundannahme der Spieltheorie ist. „Danach würde kein Mensch auf die Idee kommen, den Vorgang zu melden, selbst wenn die Gegenleistung ausbleibt“, so Engel über das oberste Gebot der Vernunft. Ein an Gewinnmaximierung interessierter Anbieter einer Bestechung zeigt niemals aus Rache an. Schließlich würde sich dadurch auch sein Guthaben verringern, weil auch er eine Strafe abgezogen bekommt.

So gesehen dürfte es auch keine Rolle spielen, ob die Strafe für den Anbieter hoch ist, wie in einem symmetrischen System, oder eher niedrig, wie im asymmetrischen Pendant. Ein vernünftiger Empfänger, der nach der gleichen Maxime handelt, würde dieses Verhalten seines Partners voraussehen und das Angebot annehmen, ohne Gegenleistung zu erbringen. Schließlich gewinnt er dadurch mehr, als wenn er das Angebot ablehnen würde. Er muss nicht fürchten, dass sich der andere selbst anzeigt, denn damit würde er sich ja selbst schaden. „Da aber unter diesen Voraussetzungen ein rationaler Anbieter einer Bestechung diese Logik erkennen würde, würde er erst gar kein Angebot machen“, erklärt Christoph Engel. „Folglich dürfte es in beiden Systemen gar keine Bestechungsversuche geben, solange nur die Wahrscheinlichkeit gering genug ist, dass die Staatsanwaltschaft die Bestechung von sich aus aufdeckt.“

Asymmetrie begünstigt Korruption

Dass dem aber in der Realität keineswegs so ist, zeigen nicht zuletzt die jährlichen Berichte von Transparency International. Schmiergeschäfte aller Art sind ein internationales Phänomen, allerdings mit unterschiedlicher Ausprägung. Regelmäßig veröffentlicht die unabhängige Antikorruptionsorganisation Listen, die den Stand der Bestechlichkeit in verschiedenen Ländern rund um den Globus darstellen. Auf der aktuellen Tabelle, die Neuseeland mit der geringsten Anzahl entdeckter Korruptionsfälle an erster Stelle nennt, liegt Deutschland auf Rang 14 und China auf Platz 75. Das Schlusslicht bildet Somalia auf Rang 182.

Offenbar spielt eben nicht nur die Vernunft eine Rolle. Dass zum Beispiel Menschen Nachteile in Kauf nehmen, wenn sie damit unfaires Verhalten bestrafen können, wurde schon des Öfteren in diversen Verhaltensexperimenten beobachtet und zeigte sich auch bei den Bonner Bestechungsspielen. Symmetrische und asymmetrische Strafsysteme wirkten unterschiedlich auf das Verhalten der Spieler.

Sowohl in Shanghai als auch in Bonn zeigten sich unter asymmetrischen Bedingungen deutlich mehr Spieler selbst an, anstatt die in den unkooperativen Mitspieler investierten 40 Taler einfach in den Wind zu schreiben. So entschieden sich 55 Prozent der Anbieter einer Bestechung in Bonn und 69 Prozent in Shanghai dafür, das aus ihrer Perspektive missglückte Geschäft öffentlich zu melden. Unter symmetrischen Bedingungen waren dies mit 29 oder 27 Prozent deutlich weniger.

Ein positiver Effekt der Ungleichbehandlung bei der Bestrafung war allerdings die geringere Neigung auf der Empfängerseite, sich auf das riskante Spielchen einzulassen. „Unter asymmetrischen Bedingungen wurden deutlich mehr Angebote zurückgewiesen“, beschreibt Goerg ein weiteres Resultat, das auf den ersten Blick dafür spricht, dass diese Strategie im Kampf gegen Korruption die bessere ist. Doch nahm zugleich auch die Anzahl der Bestechungsversuche sowie der ausgeführten Transaktionen Geld-gegen-Gefallen zu. 80 Prozent zeigten sich nach Annahme des Angebots erkenntlich, wenn der Mitspieler bei einer Selbstanzeige eine geringere Strafe bekommen würde. Unter symmetrischen Regeln bei der Sanktionierung war dies nicht einmal die Hälfte der Angesprochenen.

„Wenn die von uns untersuchte Situation den Kern der Interaktion zwischen dem Anbieter einer Bestechung und einem Amtsträger trifft, haben wir eine klare Botschaft für die Politiker: Eine geringere Bestrafung der Anbieter führt zu mehr Korruption“, so Engel. Zumal in den meisten Ländern der Gesetzgeber lediglich den oberen und unteren Rahmen vorgibt, ohne genau das Strafmaß zu bestimmen. „Die

+ nlp-resonanz®-ausbildungen

Öffne dein Herz und finde die Verbindung mit deinem Verstand!

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

Infos & Kurstermine in A/D/CH unter www.kutschera.org

institutkutschera
Kommunikation in Resonanz



Gerichte nutzen diese Unbestimmtheit gern mal dazu aus, sich in ein asymmetrisches System zu schleichen.“

Aus Erfahrung klug

Auch führe die Asymmetrie zu stabileren Korruptionspartnerschaften, weil sich unsichere Kandidaten gar nicht erst auf den Deal einließen. Dabei erwiesen sich im Experiment Zeit und Erfahrung als zwei wichtige Faktoren, die das Risikoverhalten der Teilnehmer stark beeinflussen. So beobachteten die Forscher, dass sich die Spieler in Shanghai und Bonn nicht von Beginn an auf eine Strategie festlegten, sondern diese sich im Spielverlauf entwickelte. Je erfahrener diese waren, desto vorsichtiger verhielten sie sich. Wenn die Bestechung in ihrem Sinne gut verlaufen war, dann machten die proaktiven Spieler ihren Partnern auch weiterhin verlockende Angebote. Wurden sie dagegen in der Vergangenheit dafür mit Strafen belegt, hielten sie sich in weiteren Spielrunden deutlich mit neuen Angeboten zurück. Offenbar trauen diejenigen, die selbst einen untreuen Mitspieler abgestraft haben, dies auch anderen ohne Weiteres zu: Bei einem Wechsel in die Rolle des Empfängers wiesen sie häufig entweder das riskante Angebot ab oder spielten ihren Part im Sinne des Anbieters.

Dagegen ging unter symmetrischen Bedingungen die Korruption von Runde zu Runde in China und Deutschland gleichermaßen deutlich zurück. „Für uns ist dies ein Hinweis auf einen allgemeingültigen Effekt, der nicht durch soziale, politische, wirtschaftliche, rechtliche oder kulturelle Bedingungen beeinflusst wird“, sagt Max-Planck-Direktor Christoph Engel. Zwar hätten sie nicht die drakonischen Strafen ins Spiel bringen können wie sie im echten Leben

in Korruptionsfällen drohen – je nach Land reicht das Spektrum vom Verlust des Arbeitsplatzes, Ausschluss aus der Gemeinschaft bis hin zur Todesstrafe. Doch waren die Geldstrafen auch für die Spieler empfindlich. „Sie sollten wehtun“, so Goerg. Die Spieler wussten, dass ihre Entscheidungen Auswirkungen darauf haben, mit wie viel Geld sie nach Hause gehen. „Und 20 Euro oder 45 Yuan, so hoch war der Durchschnittsgewinn, sind als Stundenlohn viel Geld für einen Studenten“, so der Forscher.

Letztlich zeigten die Ergebnisse aber, dass beide Strategien ihre Vor- und Nachteile haben. „Unsere Empfehlung an die Politik ist der übliche Advokatenrat: Kommt drauf an“, so der Jurist Engel. Auch sein Mitarbeiter und Co-Autor Sebastian Goerg will sich mit konkreten Handlungsanweisungen nicht allzu weit aus dem Fenster hängen. Doch einen Tipp für die chinesischen Gesetzgeber kann sich der Ökonom Goerg nicht verkneifen. Die chinesischen Gesetzgeber könnten schon über ein symmetrisches Bestrafungssystem nachdenken. Schließlich habe das Experiment gezeigt, dass asymmetrische Strafverteilung bei Chinesen meistens auch nicht besser funktioniert als bei Bonner Bürgern.

Leicht gekürzte Fassung aus: „Max Planck Forschung“ 1/2012.



Birgit Fenzel, freiberufliche Wissenschaftsjournalistin in München.

Der Fingerabdruck der Motivation

Von Peter Kensok

Uns motiviert, was wir vorrangig empfinden möchten.
Ein Plädoyer für den „Werte-Manager“.

Ein Judofreund ruft an. Er ist der Zweite diese Woche, der aus beruflichen Gründen gerade sein – ehrenamtliches – Training nicht selbst leiten kann. Der Dritte hat sich beruflich bis zum Schlaganfall verausgabt und fällt schon seit Wochen als Helfer aus. Er bedauert das und vielleicht ist genau das der Grund, warum seine Ärzte sich über seinen Reha-Fortschritt wundern. Seine Verpflichtung gegenüber der Gruppe geht ihm über fast alles. Er ist sehr motiviert.

Rechtlich gesehen muss jemand kurz vor 18 Uhr an der Turnhalle des „Augustinums“ sein. Das Rechtliche interessiert mich in diesem Fall kaum. Nicht egal sind mir dagegen die Kinder, die von uns Judo-Meistern etwas erwarten dürfen und können sollten. Genauso wichtig ist mir die Möglichkeit, meinem Sportkameraden zu helfen. Wer meine Hilfe braucht, bekommt sie auch, weil er weiß, dass ich nun einmal „so“ ticke, und das nicht nur beim Sport.

Warum aber ist mir das alles wichtiger, als manchmal sogar auf meine eigene Gesundheit zu achten? Und warum finde ich oft doch noch eine Lücke in meinem vollen Kalender, wenn mich jemand braucht?

Es geht wieder einmal um Gefühle, um richtig gute Gefühle, die ich schon einmal hatte und am liebsten jeden Tag wieder haben möchte – auch wenn es irgendwo im Körper deswegen zwickt und zwackt und der materielle Nutzen ganz hinten ansteht.

Direkter Weg zum Gefühl

Bei Gefühlen geht es immer auch um Werte. Und wenn es um Werte geht, dann geht es immer auch um Motivation: Werte motivieren. Und nur Gefühle tun das auch. Am besten nähern wir uns Werten also über Gefühle und über die Erfüllungskriterien dieser Gefühle, also das, was diese Gefühle bewirkt. Diese Erfüllungskriterien sind der kürzeste Weg zu den Werten, so wie die Luftlinie von A nach B.



Ich weiß nach 30 Jahren Wertemanagement und einer gehörigen Prise Anthony Robbins, dass man dabei über den Begriff „Wert“ gar nicht erst diskutieren sollte, es sei denn, man ist Philosoph und bekommt Geld dafür.

Ein Professor sah das anders und schimpfte heftig über das Buch „Der Werte-Manager“. Er hatte zuvor die Laudatio für den Jubilar des Abends gehalten und sich dabei rhetorisch ziemlich warmgelaufen. Er verteilte Visitenkarten mit „Prof. Dr. ...“ darauf und präsentierte sich ausführlich als Gewinner. Er war in jeder Hinsicht das Gold, das glänzt.

Als er bei mir ankam, schaltete er von einem Moment auf den nächsten um. Mein „Werte-Manager“ hatte ihn komplett aus der Fassung gebracht. Die mildeste Variante war: „Wir haben deinetwegen das ganze scheiß (sic!) Wochenende über Werte diskutiert!“ Dabei knallte er mein Buch auf den Stehtisch, dass die Sektgläser nur so schepperten. Auch wenn er mich damit verletzt und gegen meinen Wert „Wertschätzung“ verstieß, machte er mich auch neugierig. Vielleicht tat ich ihm sogar direkt etwas Gutes im Sinn gerade dieses einen Wertes, dass ich mich als Objekt für seine Säuerlichkeit zur Verfügung stellte.

Trotzdem war ich irritiert: Was motiviert jemanden, mein Buch auf eine private Party mitzubringen, in der Hoffnung, sich an mir austoben zu können? „Hättest du die ersten 32 Seiten richtig gelesen, hättest du dir auch das ganze aka-

demische Gewäsch rund um die Definition von Werten sparen können!“, konterte ich.

Als er nach einer gefühlten halben Stunde wieder ausatmete, fragte er: „Wie das?“

Zehn Minuten später hatte er seine Werte schwarz auf weißer Serviette. Und eine weitere halbe Stunde später hatte er zusätzlich eine vollständige Standortbestimmung aufgrund dieser Werte. Jetzt weiß er endlich, was ihn wirklich motiviert!

Wenn jemand bis 100 addieren kann, und mehr braucht man dazu nicht, dann empfehle ich den „Werte-Manager“ zur Standortbestimmung und für die Analyse der eigenen Motivation. Der Professor hat das jetzt endlich verstanden und ich schätze, dass es noch ca. 2.000 informierte Werte-Manager gibt, die ihn ebenfalls – hoffentlich – anwenden.

Der Werte-Manager arbeitet mit Tabellen und schafft dadurch Orientierung bei unseren Werten und unseren Rollen, in denen wir diese Werte leben. Tabellen sind im Werte-Manager ein Mittel der Visualisierung. Sie haben den Charakter von Metaphern, dienen der Klärung und helfen bei der Deutung der eigenen Lebenssituation.

Werte motivieren uns für das nächste Freibier unter Freunden. Und sie lassen uns handeln, wenn sich unser Vorschulkind losreißt und trotz des herannahenden 13-Tonnens über die B27 möchte. Motivation ist dann kein Problem. Uns motivieren Werte und Gefühle, die wir haben wollen und solche, die wir am meisten fürchten.

Der „Werte-Manager“ arbeitet einen Standort wie einen individuellen Fingerabdruck heraus. Ich habe noch keine zwei Menschen mit den gleichen Werten kennengelernt. Mindestens unterscheiden sie sich in den Erfüllungskriterien für diese Werte und damit in dem, was sie tatsächlich motiviert. Dabei mündet das alles im gleichen Trichter: Was immer uns motiviert, lässt sich auf sechs universelle menschliche Grundbedürfnisse zurückführen, die gleichfalls Werte sind:

- Ebene 1: Liebe und Anerkennung
- Ebene 2: Sicherheit und Abwechslung
- Ebene 3: Beitrag (für andere und den Rest der Welt) und (persönliches) Wachstum

Wer weiß, was ihm auf jeder dieser Ebenen wichtiger ist als alles andere, der weiß auch, was ihn wirklich motiviert! Für die Nuancen darf man gerne ein bisschen mehr wissen. Aber das steht auf den Seiten 33 und folgende, die der Professor-Doktor zunächst gar nicht erst gelesen hatte. Schade eigentlich. Es hätte ihm schon früher geholfen, sich selbst in einem realistischeren Licht zu sehen.

Der Werte-Manager

Und hier noch einmal für alle: der schnellste Weg zu den eigenen Werten.

Schritt Nr. 1: Diskutieren Sie Werte nicht! Kümmern Sie sich stattdessen um die Erfüllungskriterien für das, was Sie täglich möglichst oft empfinden möchten – oder am meisten ablehnen. Legen Sie dazu eine Tabelle an. Tragen Sie links ein, was Sie mögen, und rechts, was Sie ärgert. Seien Sie dabei möglichst konkret.

☺	☹
Wandern in der Sächsischen Schweiz	Ungerechte Vorgesetzte
Kochen mit Freunden	Unpünktlichkeit
Tanzen	Unangemessene Kritik
Schachspielen	»Machtspiele«
Mit Kollegen Projekte entwickeln	

Schritt Nr. 2: Diese Erfüllungskriterien sind wichtig, weil sie einen oder mehrere Werte befriedigen, die Sie möglichst oft erleben möchten (Hin-zu-Werte) oder weil sie genau gegen einen oder mehrere dieser Werte verstoßen.

Der Werte-Manager arbeitet im weiteren Prozess mit Hin-zu-Werten, weil wir uns dadurch stärker mit dem beschäftigen, was wir uns wünschen. Das entspricht den psychologisch sinnvollen Zielbestimmungen von „Ich genieße es, allzeit gesunde Luft zu atmen!“ statt „Ich rauche nicht mehr!“ Letzteres würde uns ständig an die Zigarette denken lassen, die wir ja nicht mehr rauchen wollen.

Fragen Sie sich in diesem Schritt also, wofür Erfüllungskriterium 1 in der linken Spalte „gut“ ist. Und gehen Sie die linke Spalte mit allen Kriterien durch! Übrigens kann „Kochen mit Freunden“ und „Tanzen“ durchaus ebenfalls etwas mit Entspannung zu tun haben. Dann hätten Sie gleich mehrere Erfüllungskriterien für einen Wert, der Ihnen besonders wichtig ist. Ist Tanzen gerade einmal nicht möglich, dann laden Sie eben Freunde zum Kochen ein.

Ist die linke Spalte durchgearbeitet, machen Sie mit der rechten weiter: Gegen welche Werte, die Ihnen wichtig sind, verstößt das erste Erfüllungskriterium? „Ungerechte Vorgesetzte“ könnte beispielsweise bereits die Werte Frieden und Entspannung verletzen.

Je mehr Hin-zu-Werte übrigens durch ein Erfüllungskriterium gleichzeitig verletzt werden, umso schmerzhafter ist das.

Schritt Nr. 3: Fassen Sie die herausgefundenen – positiven – Werte zu einer übersichtlichen Zahl zusammen. So könnte „Freundschaft“ bereits ein Unterwert oder ein relativ konkretes Erfüllungskriterium von „Liebe“ sein.

Wertemanagement bedeutet, eine Übersicht zu schaffen. Dafür reichen Ihre zehn wichtigsten Werte.

Schritt Nr. 4: Ihre Werte können Sie bereits nach dem folgenden Muster in eine Tabelle eintragen: Die oberste Zeile enthält Ihre zehn wichtigsten Werte. In die erste Spalte tragen Sie Ihre wichtigsten Rollen ein. Tipp: Wählen Sie drei berufliche Rollen (z. B. Vorgesetzter, Kollege, Verkäufer), drei private Rollen (z. B. Vater, Nachbar, Abteilungsleiter im Sportverein), drei persönliche Rollen, die nur Sie selbst betreffen (der neugierige Leser, der Reiselustige, die „Klagemauer“) und eine Joker-Rolle in einer dieser drei Kategorien.

Werte				
Rollen	Frieden	Neugier	Entspannung	...

Dann skalieren Sie die Tabelle nach dem folgenden Muster: Wie intensiv lebe ich Wert „x“ in Rolle „y“ zurzeit – und zwar auf einer Skala von 1 (Flop) bis 10 (Top). Bevor Sie einen Wert in einer Rolle skalieren, fragen Sie sich, woran Sie zum Beispiel in Ihrer Rolle als Praxismanagerin gegenüber den Arzthelferinnen erkennen, dass Sie den Wert „Liebe“ leben. Und reicht Ihnen das so? Ist Ihr Mann gleichzeitig der Praxisinhaber, dann können Sie ziemlich sicher sein, dass Sie den Wert Liebe als seine Mitarbeiterin mit anderen Kriterien füllen als in Ihrer Rolle als Ehefrau.

Schritt Nr. 5: Auswertung. Addieren Sie die Zahlen in den Werte-Spalten und die in den Rollen-Zeilen. Malen Sie dann die drei höchsten Summen bei den Rollen und Werten grün und die drei niedrigsten rot aus. Rot heißt „Achtung, Baustelle!“, Grün steht für „Ressource!“ oder auch „Freie Fahrt!“, der Rest erhält die Farbe Gelb, das heißt: „Sollte

beobachtet werden!“ Malen Sie dann auch entsprechend die drei höchsten und die drei niedrigsten Zellwerte in der Tabelle grün und rot sowie den Rest in Gelb.

Die folgende Tabelle ist die Feinauswertung für eine 30-jährige Krankenpflegerin. Während ihr Leben insgesamt sinn-erfüllt, inspirierend und ihren Glauben unterstützend ist, bleiben ihr persönlicher Fortschritt, die Freude und der Genuss auf der Strecke. Ihre beruflichen Rollen und die der Familienversorgerin sind eher belastend. Sie kompensiert das vor allem als Tierpflegerin und Patentante.

Werte												
Rollen	Sinn	Geborgenheit	Genuss	inspirieren	Freude	Erdung	Glauben	Selbstbewusstsein	Reinheit	Fortschritt		Summe
Tiermama	9	7	6	8	9	10	10	8	6	3		76
Organisator	10	3	2	3	6	8	4	9	3	4		52
Freundin	8	8	9	10	4	5	8	8	8	6		74
Patentante	10	8	8	9	9	9	8	10	8	6		85
Ehefrau	6	8	4	6	7	10	8	9	6	5		69
verantwortlich Geldsorgen	4	6	7	8	3	4	8	3	7	6		56
verantwortlich Krankenhaus	4	5	2	6	8	9	10	3	6	4		57
Prüfungsleiter	6	3	7	8	2	6	7	7	5	4		54
Schwiegertochter Tochter	6	8	3	4	2	2	3	4	5	6		43
Fahrdienst	6	7	4	8	1	4	5	6	7	3		51
Summe	69	63	52	70	51	67	71	67	61	47		

Schritt Nr. 6: Wertemanagement beginnt mit der Standortbestimmung und führt zu Zielen. Fragen Sie sich jetzt also, was konkret Sie tun können, um vor allem die „Baustellen“ auszuräumen!



Peter Kensok, Journalist, Heilpraktiker für Psychotherapie, Lehrtrainer, Lehrcoach (DVNLP) und wingwave-Trainer in Stuttgart, Autor von „Der Werte-Manager“ (Junfermann 2004, zusammen mit Katja Dyckhoff). Website: www.kensok.de

Berichtigung

In der vergangenen Ausgabe, KS 3/2012, haben wir auf dieser Seite ein falsches Foto veröffentlicht. Es zeigte nicht die Autorin des Artikels „Fels oder Bambus“. Wir bitten um Entschuldigung und veröffentlichen hiermit das richtige Foto.



Gabriele Amann, NLP-Trainerin, Systemischer Coach und Familientherapeutin. Mitbegründerin des ResilienzForums Berlin und Ausbildungsleiterin für Trainer, Berater und Coaches. Website: www.resilienzforum.de

Allparteilich im Rapport

Von Claus Blickhan



Mediation: Das Harvard-Konzept lässt sich gut mit Vorgehensweisen aus dem NLP und dem systemischen Coaching verbinden.

Mediation wird notwendig, wenn zwei (oder mehr) Partner in einem Konflikt gefangen sind und alleine keine Lösung erzielen können. Ein Konflikt entsteht, wenn zwei Partner oder Parteien miteinander verbunden sind, aber unterschiedliche Ziele und Interessen haben. Das klassische Bild dafür sind zwei Esel, die aneinandergebunden sind und zwei verschiedene Heuhaufen finden: Wenn sie sich nicht auf eine Lösung einigen, verhungern sie in der Mitte.

Bei dem Versuch, die eigenen Interessen durchzusetzen, kommt es zur Auseinandersetzung und zum Kampf. Knaurs Herkunftswörterbuch erklärt Konflikt als „Streit, Zusammenstoß“. Das steckt auch in der Definition „Ein Konflikt ist ein Phänomen, in dem widerstreitende menschliche Strebungen aufeinander prallen“ (von Hertel 2008, S. 14). Eine weitere Beschreibung betont, dass Konflikte Probleme sind, die bei den Betroffenen mit einer hohen emotionalen Beteiligung einhergehen. Denn wenn Menschen Gefahr laufen, ihre Ziele nicht verwirklichen zu können, reagieren sie hauptsächlich mit Regression oder Aggression (Cannon 1915). Dieses Muster wird im Englischen prägnant benannt als „fight or flight“.

Weil dieses „Programm“ in Stresssituationen durchschlägt, ist der Mediator gut beraten, auf solche Reaktionen zu achten und sie rechtzeitig mit den geeigneten Mitteln zu steuern.

Kampf oder Flucht

Von unserer Stammesgeschichte her liegt uns als spontane Reaktion die Flucht im Blut. Fluchttendenzen zeigen sich in verschiedenen Varianten wie Ablenken, Abwiegeln, Herunterspielen, Weglaufen, Themenwechsel oder generell Vermeiden der Kommunikation. Menschen sind sehr sensibel, auch minimale Anzeichen dafür in der Körpersprache – oft unbewusst – wahrzunehmen und zu erkennen.

Wenn Flucht nicht hilft, kommt es zum Kampf. Die Aggression kann sich – noch lange bevor es etwa zu körperlicher Gewalt kommt – zum Beispiel in Ton oder Lautstärke äußern, in der Wortwahl, im Taktieren. Auch auf solche Signale reagieren Menschen – bewusst oder unbewusst. Und das führt zur Eskalation. Die wichtigsten Waffen heutzutage sind Worte. Für viele ist „Kampfrhetorik“ bei Aus-

einandersetzungen noch selbstverständlich; das psychologische „Programm“ hat sich kaum geändert.

Eine Lösung des „fight or flight“ ist die Unterwerfung. Entwicklungsgeschichtlich gesprochen kommt der Unterlegene mit dem Leben davon. Die moderne Variante ist die Unterordnung. Wir sehen es an der Körpersprache vom „Kleinmachen“ bis zur formalen Verbeugung. Während mit Gewalt Unterworfenen auf Rache sinnen, bietet die dauerhafte Unterordnung den Schutz einer stärkeren Macht.

Mit der Zivilisation wuchs die Erkenntnis, dass ständiges Kämpfen in Auseinandersetzungen für beide Seiten oft mehr Nachteile als Vorteile hat. In den Knotenpunkten der Tauschwirtschaft wurden deshalb Dorfälteste zur Schlichtung angerufen, und so wurde die Funktion des Richters erfunden. In der jüdischen Gemeinde ist es noch heute Praxis, bei Streitereien nicht das formale Gericht anzurufen, sondern den Rabbi anzusprechen. Dessen Aufgabe ist es, zu „klären“. Er ist der unabhängige Dritte, der auch ohne formale Macht zur Lösung beitragen kann. Schon in dieser Form der Konfliktklärung wird das Wort „Verhandlung“ benutzt, das wir auch bei Gericht verwenden.

Ein besonders schlichtes, aber dafür umso eindrucksvolleres Beispiel der „Delegation an Dritte“, wie Schwarz (2010) es inzwischen nennt, beschreibt Michael Ende in seinem Buch „Momo“: Wenn Leute sich streiten, gehen sie zu Momo. Und Momo hört beiden einfach so lange zu, bis sie sich geeinigt haben. Der Mediator steht in direkter Folge dieser Historie. Auch er erhält seine Legitimation von den beteiligten Parteien.

Kompromiss oder Konsens

Nicht immer ist ein unabhängiger, unparteiischer Dritter zur Stelle. Die Parteien können ihren Konflikt auch direkt miteinander verhandeln. In dieser Situation haben sich einige Ideen und Strategien als besonders erfolgreich erwiesen, auf die auch der Mediator zurückgreifen kann. Die wichtigste Idee ist die des „Win-Win“-Prinzips: Es geht nicht darum, dass einer über den anderen siegt, sondern dass beide etwas gewinnen. Dazu müssen beide an der Lösung mitarbeiten. Und es ist unerlässlich, den emotionalen Kontakt zu beiden Verhandlungspartnern zu halten. Dies ist auch die psychologische Begründung dafür, dass das Prinzip der „Allparteilichkeit“ in der Regel dem Prinzip der „Neutralität“ vorzuziehen ist.

Beim Win-Win-Prinzip sind verschiedene Lösungsqualitäten möglich. Die meisten denken zunächst an einen Kompromiss. Das zeigt das Beispiel vom „brüderlichen Teilen“. Zwei Geschwister treffen sich in der Küche und greifen beide nach einer Orange – es ist die letzte. Schnell sind sie

sich einig, dass sie natürlich nicht streiten wollen, und teilen die Frucht in zwei Hälften. Der Bruder schält die Orange sorgsam ab, wirft die Schale in den Müll und isst genüsslich seinen Teil auf. Die Schwester drückt einen Teelöffel Saft aus ihrer Hälfte, putzt dann die Schale gründlich ab und schält eine dünne Schicht herunter. Die kleingeschnittene Schale und den Schuss Orangensaft braucht sie für ein paar Plätzchen, die sie sich zum Tee backen will.



Ihre vorschnelle Einigung auf einen einfachen Kompromiss hat ihren Blick für einen einvernehmlichen Konsens verstellt. Oft jedoch wird gar Kompromissen zugestimmt, obwohl beide Seiten noch Vorbehalte hegen, sich aber keine bessere Lösung vorstellen können. Solche „faulen“ Kompromisse wirken ähnlich wie eine unfreiwillige Unterordnung. Die Parteien sinnen nach wie vor darauf, wie sie noch einige Ausgleichseinheiten ergattern könnten. Die Selbst Einschränkung der Partner wird dann zur Falle, wenn der Mediator nur die Lösungsvorschläge der Beteiligten sammelt, statt auch strukturiert über den Lösungsraum und Lösungsrahmen nachzudenken und die Beteiligten durch effektive Prozessführung zu neuen Lösungsperspektiven zu leiten.

Oft kommt die Frage, ob Konsenslösungen immer möglich seien. Radio Eriwan würde vielleicht sagen: „Im Prinzip ja – aber man muss sie erst finden.“ Dies deckt sich mit meiner Erfahrung: Wenn man daran glaubt, dass es einen Konsens geben kann, wächst die Wahrscheinlichkeit, einen zu finden. Wenn beide Parteien einen Konsens darüber haben, dass sie mit ihrem Kompromiss zufrieden sind, ist das wichtiger als die akademische Frage, ob es sich nun streng genommen um einen Konsens oder einen Kompromiss handelt. Wie bei einem Coaching sollte es den Klienten nach der Mediation besser gehen als vorher.

Ein bewährter Ansatz erfolgreicher Verhandlungen ist das „Harvard-Konzept“. Es wurde an der Universität Harvard nach der Analyse von Henry Kissingers Verhandlungs-

erfolgen im Nahen Osten formuliert (Fisher u. Ury 1984). Dieses Konzept beschreibt eine Art „Meta-Strategie“ in vier Schritten:

1. Trenne Mensch und Problem
2. Interessen statt Positionen
3. Optionen entwickeln
4. Zielorientierte Kriterien anwenden

Ziel ist dabei die „lebensfähige“ Lösung, die gütliche Einigung auf fairem Weg, die beide Parteien dauerhaft zufriedenstellt und die künftige Beziehung fördert. Unser Augenmerk liegt darauf, wie es sich für den Mediator durch Einsatz zusätzlicher Kommunikationsstrategien aus dem NLP und systemischen Coaching leichter und erfolgreicher anwenden lässt. Diese Umsetzung wurde im Inntal Institut entwickelt und wird dort seit mehr als zehn Jahren erfolgreich in Ausbildungen weitergegeben (Blickhan 2002).

Trenne Mensch und Problem

Im ersten Schritt wird die Forderung nach der Qualität des Kontaktes gestellt. Salopp formuliert heißt das: „Sei nett zu den Menschen, aber konsequent bei der Problemlösung“. Wie ist diese Trennung nun zu bewerkstelligen?

Michael Grinder (2007) schlägt dazu die Drei-Punkt-Kommunikation vor: Der Mediator achtet darauf, dass das Problem nicht zwischen den Verhandlungspartnern und auch nicht zwischen ihm und den beiden steht. Das kann man – mit der Erfahrung aus systemischen Aufstellungen – ganz wörtlich nehmen und dafür z. B. ein Flipchart nutzen, das auf der Seite steht. Eine Variante bietet sich an, wenn alle drei am Tisch sitzen. Die problematischen Punkte werden auf ein Blatt Papier geschrieben, das auf der Seite liegen sollte, also weder zwischen den streitenden Partnern noch zwischen Partnern und Mediator. Besonders wichtig ist diese Anordnung dann, wenn ein Partner sich vom anderen angegriffen oder bedroht fühlt, etwa durch den Inhalt oder auch nur die Körpersprache eines Beitrags.



Dann hilft es, den „bedrohlichen“ Inhalt des Beitrags auf dem Flipchart in einer möglichst neutralen, aber wieder erkennbaren Form festzuhalten. Einen Vorwurf wie „Das ist doch absolut sinnlos!!“ kann der Mediator etwa in der Form „Sinn?“ festhalten. Weil ihm dabei die Blicke der Partner ziemlich sicher folgen, kann er eine Geste, z. B. mit der linken Hand, etablieren, die er im weiteren Verlauf gezielt einsetzt. Er kann diese Geste ergänzen mit der sachlichen Aussage: „Hier ist die Frage nach dem Sinn gestellt.“ Dann macht er eine Pause, lehnt sich zurück und fragt allgemein: „Was gibt es dazu zu sagen?“ Er kann mit der gleichen Geste auf das Geschriebene deuten, um den Blick der Partner auf das Problem zu lenken. Die können nun miteinander darüber reden. Spricht der Mediator mit den Partnern etwa über ihre Bereitschaft für Lösungen, schaut er sie direkt an und nutzt – mit der rechten Hand – verbindende Gesten. Wenn er über das Problem redet, deutet er wieder mit links auf das Flipchart und schaut auch dorthin.

Wer diese Intervention mittels Anker schon einmal erlebt hat, gleichviel ob im Einzelcoaching oder in der Mediation, behält ihre verblüffende Wirkung eindrucksvoll im Gedächtnis. Der gute Kontakt, das Reden der Partner miteinander und über Gemeinsames kann so durch Blickkontakt und rechte Hand geankert werden, das Reden über das Problem durch die linke Hand zusammen mit dem Flipchart. Die Wirkung kann auch sprachlich noch gefördert werden: sachliche Sprache beim Problem, persönliche Sprache, wenn es um die Partner geht.

Interessen statt Positionen

Die Konfliktpartner erleben die kritischen Phasen im Konflikt meist als Kampf um Positionen – oft ohne dass ihnen ihre eigene Rolle dabei bewusst wird. Positionen können durchaus nützen, um sich selbst den eigenen Standpunkt deutlicher zu machen und Bedingungen zu klären. Aber sie können auch ein Nachgeben erschweren, einen „Kuhhandel“ oder Taktiken wie Mauern und Verschleppen fördern. Damit tragen sie zur Eskalation bei. Das größte Risiko liegt im Gesichtsverlust: Wer sich erst einmal festgelegt hat, mag nicht mehr „zurückweichen“.

Erst die Interessen machen die Verhandlung sinnvoll. Sie lenken vom Problem zum Ziel, aktivieren und motivieren und erleichtern Übereinstimmungen. Eine der wichtigen Regeln heißt dabei: Ziele statt Gründe, Wozu statt Warum!

Es geht um die Ziele und Interessen „hinter“ den Positionen. Der Mediator macht sie durch einfühlsames Fragen sichtbar. Wofür ist das wichtig? Was bedeutet das für dich? Was hast du davon, dass ...? Worin liegt der

Sinn? Es kann nötig sein, auch noch „hinter“ den Zielen ein Ziel herauszuhören, zu erfragen sowie wahrgenommene oder vermutete Wünsche der Partner zu verbalisieren. Der Mediator hilft den Partnern, ihre Ziele und Interessen in „Ich-Botschaften“ zu formulieren.

Diese Phase zielt emotional darauf, über gegenseitiges Verständnis Vertrauen aufzubauen. Der Mediator kann für beide einen Vertrauens-Vorschuss signalisieren, er setzt auf beiden Seiten die „gute Absicht“ voraus. Positionen und Verhaltensweisen können da störend wirken. Die dahinterliegenden Grundmotive und Interessen hingegen lassen sich immer positiv formulieren. Sachliche Aufgabe dieser Phase ist das Formulieren der gemeinsamen Ziele und Interessen. Beide Parteien entwickeln ein Ziel, dem sie beide zustimmen können. Ein Grundprinzip ist dabei die Transformation des „Entweder oder“ in das „Sowohl als auch“ (siehe auch Varga von Kibéd 2003, S.78 ff.). Wenn die Partner ein gemeinsames Ziel formulieren konnten, lässt es sich auch gut visualisieren und mit einem Symbol verankern.

Gefährlich ist in dieser Phase der Rückfall in Positionen, weil das den Rückfall in Positionskämpfe riskiert. Wichtig ist, dass der Mediator einen klaren Kopf und seine professionelle Einstellung behält und auf die wahren Interessen achtet. Das heißt auch, nicht zu unterstellen, dass ein aggressiver Partner „schießen“ oder „killen“ will. Meistens will er seine Position verteidigen, weil ihm noch nicht bewusst ist, dass seine Interessen für eine Lösung wichtiger sind als seine Positionen.

Viele Optionen entwickeln

Ist das gemeinsame Ziel formuliert, geht es „nur“ noch darum, gemeinsame Lösungen zu finden. Aus der Konfliktbearbeitung wird Kooperation. Zuweilen haben die Partner ihre „Lieblingslösung“ mitgebracht, die wesentliche Aspekte des gemeinsamen Ziels vernachlässigt. Diese dritte Phase hat zum Ziel, genügend Alternativen für die Lösung zu finden. Wir brauchen mindestens drei Vorschläge als Minimum für eine vernünftige Entscheidung. Mehr Alternativen erleichtern weitere Vorschläge, vergrößern die Übersicht und bieten mehr Auswahl.

Wie viele Möglichkeiten gibt es, eine Orange in zwei Teile zu teilen? Es hilft, erst einmal den Rahmen für diese Phase zu vereinbaren, zum Beispiel ein „Brainstorming“, in dem einfach viele Lösungsvorschläge gesammelt werden. Darüber diskutiert wird erst danach! Zeit- und Mengengrenzung lassen sich dabei vereinbaren. Es hilft, jeden Beitrag – gerade auch „Einwände“ – als Vorschlag anzusehen. Und hilfreich ist die Einstellung „Quantität bringt Qualität“. Die Frage heißt: „Wie könnten wir noch ganz anders ...?“ Weitere Strategien sind u. a.:

- ⇒ Systematische Fragetechnik: Wer ... wie ... was ... wo ... wann?
- ⇒ Systemische Fragen: „Was denken Sie, was Ihrem Partner (oder einem Außenstehenden, einem Fachmann für ...) noch einfallen könnte?“
- ⇒ Vorschläge mitschreiben – sichtbar und kontrollierbar!
- ⇒ Kritik reframen
- ⇒ Fragen aus dem Disney-Prozess u. a. m.

Zielorientierte Kriterien

Je verbindlicher der Rapport mit beiden Partnern, desto leichter der Abschluss. Und je präziser die gemeinsamen Ziele beschrieben wurden, desto leichter können sich die Partner jetzt auf verbindliche Kriterien einigen, nach denen die besten Lösungen auszuwählen sind. Auch hier können natürlich bei der Diskussion alte Differenzen wieder aufflackern. Dann hilft: zurück zum Rapport, zurück zu den gemeinsamen Zielen und Interessen: „Sie waren sich ja vorhin einig, dass Sie ... – und dafür brauchen wir jetzt ...“

In der Praxis werden manche Kriterien auch erst dann deutlich, wenn das Für und Wider zu konkreten Lösungen diskutiert wird. Das ist nicht weiter tragisch, wenn der Mediator darauf vorbereitet ist und aus den Argumenten die Kriterien herauszufiltern hilft. Er kann prüfen, ob an die wichtigsten Kriterien gedacht ist, die für eine nachhaltige, ökologische Lösung wichtig sind: Trifft die Lösung die Interessen und persönlichen Motive aller Beteiligten? Ist sie finanzierbar, wie verhält sich der Aufwand zum Nutzen? Ist sie technisch machbar, steht das fachliche Know-how zur Verfügung? Wie ist sie im System (Familie, Firma, Team) organisierbar? Welche Folgen hat sie für das Umfeld, für beteiligte Dritte?

Generelle Anforderungen an die Kriterien sind: fair und akzeptabel, möglichst objektiv überprüfbar, ansonsten plausibel nachvollziehbar. Im Prozess ist es hilfreich, die Kriterien gemeinsam zu finden und zu gewichten, sie am Ziel zu validieren und ihre jeweilige Evidenz zu konkretisieren: „Woran merken wir, dass ... funktioniert?“

Jenseits von Harvard

In der Praxis tauchen vor allem drei Fragen auf, die schon in der Erstveröffentlichung des Harvard-Konzepts genannt werden:

- ⇒ Was ist, wenn der andere stärker ist?
- ⇒ Was ist, wenn der andere nicht mitspielt?
- ⇒ Was ist, wenn der andere faule Tricks einsetzt?

Fisher und Ury meinten seinerzeit: Dann habe ich immer noch die Möglichkeit, meine „Beste Alternative zur Ver-

handlungsübereinkunft“ (1984, S.141) zu suchen. Früher gab es dafür die etwas sperrige Abkürzung „BAzVÜ“. Ich habe in meinen Seminaren das Akronym „SPAZZ“ eingeführt – die „Separate Positive Alternative; mein Zweitbestes Ziel“. Diese Alternative findet jeder Partner am besten selbst heraus mit der Frage: „Was ist die beste Alternative, wenn diese Verhandlung nicht erfolgreich abzuschließen ist?“

Ja, was ist, wenn ein Partner nicht mitspielt? Stellen wir uns die Gegenfrage: Warum sollte er ein Spiel mitspielen, das er nicht kennt und noch nicht versteht? Wenn er nicht mitspielt, was macht er dann? Vielleicht ist er noch zu sehr in seinem eigenen Spiel gefangen. Das gilt es zu beobachten und zu verstehen, um ihn genau dort „abzuholen“. Oder er



hat das „Spiel“ noch nicht richtig verstanden. Dann ist die Frage, ob und wie es ihm ausreichend erklärt wurde. Oder er hat noch zu wenig Rapport mit den „Mitspielern“. An all diesen Punkten kann der Mediator erfolgreich ansetzen.

Was ist, wenn einer faule Tricks einsetzt? Hier lautet die Gretchenfrage, wer welche Methoden als faul oder unfair qualifiziert, und ob er das „darf“. Generell ist für den Mediator von Vorteil, dass er als nicht unmittelbar Betroffener das System auch von außen betrachten kann und sich auf emotionale Verstrickungen gar nicht erst einlässt. Persönliche Betroffenheit bei den „kritischen Fragen“ ist ein Hinweis, dass der Mediator befangen sein könnte und noch nicht voll im Rahmen seiner professionellen Kompetenz agiert.

Hilfreich ist die Einstellung, die wir mit Gunter Schmidt (2011) so formulieren: Jeder Versuch, zu tricksen, zu taktieren oder aggressiv zu werden darf als Hinweis verstanden werden, dass noch nicht alle Bedürfnisse hinreichend ge-

würdigt sind. Und wie stets im NLP hilft bei schwierigen Verhaltensmustern die Frage: Welche gute Absicht steckt dahinter? Mit hinreichender Übung lassen sich diese Beiträge auch als nette Versuche anerkennen, die Kompetenz des Mediators zu testen. Wenn es wirklich zu arg wird, kann man immer noch für Zeugen sorgen und so sicherstellen, dass die eingesetzten Methoden auch von anderer Seite auf ihre Sozialverträglichkeit hin betrachtet werden.

Wenn der Prozess zu sehr gestört wirkt, empfehlen wir als Erstmaßnahme die „4-Z-Strategie“¹:

1. Zurück zum Start: Rapport!
2. Ziel überarbeiten: zusätzliche Interessen klären
3. Zusätzliche Optionen schaffen
4. Ziel- und Entscheidungskriterien überprüfen

Wenn dann am Ende eine Lösung zur Zufriedenheit beider Parteien erreicht ist, kann auch der Mediator zufrieden sein.

Literatur

- Blickhan, Claus (2002): Das Harvard-Konzept zur Konfliktlösung. In: Handbuch Business Master, unveröffentlichte Seminarunterlage. Inntal Institut, Bad Aibling; S. 132 – 145
- Blickhan, Claus (2008): Die sieben Gesprächsförderer. Paderborn: Junfermann
- Cannon, Walter B. (1915): Bodily Changes in Pain, Hunger, Fear and Rage. New York: Appleton-Century-Crofts
- Grinder, Michael (2007): Gruppendynamik. Unveröffentlichte Seminarunterlage. Inntal Institut, Bad Aibling.
- Fisher, Roger; Ury, William (1984): Das Harvard Konzept. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln. Frankfurt: Campus
- von Hertel, Anita (2008): Professionelle Konfliktlösung. Frankfurt/New York: Campus
- Schmidt, Gunter: „Burnout als Kompetenz“, Workshop Kongress „20 Jahre INNTAL INSTITUT“, Bad Aibling, 19.09.2011
- Schwarz, Gerhard (2010): Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen. Wiesbaden: Gabler
- Varga von Kibéd, Matthias; Sparrer, Insa (2003): Ganz im Gegenteil. Tetralemma und andere Struktur-Aufstellungen. Heidelberg: Carl Auer



Claus Blickhan, Lehrcoach und Lehrtrainer (DVNLP), Internationaler Mediationstrainer (D.A.CH.), Leiter des Inntal Instituts in Bad Aibling.

¹ Die Ähnlichkeit zum Harvard-Konzept ist kein Zufall, sondern Absicht – das ist sozusagen das „Meta-Harvard“.

Staubige Helden

Von Sonja Kettenring

Eine Kurzgeschichte.

Für den Helden dieser Geschichte gab es nichts Schöneres, als Geschichten über andere zu lesen. Seit er die Sprache der Buchstaben gelernt hatte, trug ihn das, was sie erzählten, fort in eine andere Welt, in andere Länder, zu anderen Menschen, in ein schöneres Leben. Er fieberte mit den Hasenfüßen, trauerte mit den Verlierern und bangte um die Übermütigen.

Er las immer und fast überall. Im Zug, in der Schule, auf dem Sofa, sogar beim Zähneputzen. Die meisten Menschen sagten, es sei gut, dass er so viel lese: Die Bibliothekarin staunte, wenn er den großen Bücherstapel schon eine Woche später wieder zurückbrachte. Sein Deutschlehrer war der Meinung, der Junge wäre wegen der Bücher so gut in Rechtschreibung – seine Klassenkameraden nannten ihn allerdings einen Streber.

Auch seine Eltern freuten sich, dass er viel las: Je mehr er las, desto weniger mussten sie sich um ihn kümmern.

Der kleine Junge wurde größer und älter. Er machte Abitur, studierte und suchte sich eine Arbeit. Seine Liebe zu aufgeschriebenen Abenteuern blieb.

Manchmal dachte er über sein Leben nach (meist, wenn ihm der Lesestoff ausging). Und oft nagte dann ein Gefühl an ihm, eines, das er nicht so recht benennen konnte; von dem er aber wusste: es gefiel ihm nicht, er wollte es nicht haben. Dann flüchtete er so schnell es ging in die nächste Geschichte. Und je aufregender und lebendiger sie war, desto leerer fühlte er sich, wenn er die letzte Seite umblätterte und die Menschen, mit denen er gelitten und gelacht hatte, wieder in Regalen verschwanden. Oft fiel das nagende, leere Gefühl dann abermals über ihn her.

Immer wenn er nichts mit sich anzufangen wusste, wenn er sich allein fühlte, obwohl seine Freundin bei ihm war, wenn er müde von der Arbeit kam, in der er schon lange keinen Sinn mehr fand, wenn die Stille um ihn herum nur vom lei-



sen Ticken der Uhr unterbrochen wurde – dann verschwand er im Leben eines anderen, ein Leben, das für die nächsten Stunden erwachte und erst auf der letzten Seite wieder zur Ruhe kam.

Doch dann kam der Tag, an dem er genug hatte. Er wollte nicht mehr über das Leben der anderen lesen – er wollte selbst eins haben.

Er kündigte seinen Job, ohne nachzulesen, wie ein Kündigungsschreiben auszusehen hat. Er setzte sich ohne den spannenden Krimi, der ihn während der Fahrt ablenken könnte, in den Zug. Er fuhr in die Dolomiten und machte Urlaub – ganz ohne Reiseführer. Nicht einmal das allerdünnste Taschenbuch nahm er mit.

Als sich die Haut von seiner Nase schälte, weil er vergessen hatte, sich einzucremen, fuhr er wieder nach Hause zu seiner Bücherwand zurück. Nachdenklich stand er davor: da waren sie, die Helden und Mitbewohner seines Lebens. Einige waren realer für ihn als sein Nachbar, neben dem er

schon fünf Jahre lang wohnte. Die meisten waren ihm lieber als seine ehemaligen Kollegen.

Und doch gab er sie weg – alle miteinander.

Danach war die Wohnung seltsam leer, genau wie er selbst. Das gefiel ihm auch nicht, doch er blieb standhaft.

Und wie er so allein in der leeren Wohnung saß, kamen ihn die Gefühle und Gedanken besuchen, die er all die Jahre verdrängt hatte.

Die Trauer schlich leise um die Ecke; die Trauer, dass seine Eltern nicht wirklich Zeit für ihn gehabt hatten, sich nie für ihn interessiert hatten. Die Wut gesellte sich dazu. Und er wusste nicht, ob er weinen oder auf ein Sofakissen einschlagen sollte. Wehmut und Sehnsucht setzten sich zu ihm und malten schöne Bilder, wie es hätte sein können, wenn er Vertrauen und Unterstützung erlebt hätte. Die Liebe klopfte an und sagte, sie wäre gern bei ihm eingezogen, wenn er ihr einen Platz freigeräumt hätte. Neugier und Abenteuerlust kamen Arm in Arm und erzählten von den Dingen, die sie mit ihm vorgehabt hatten.

Noch mehr Gefühle kamen und gingen – die Leere wurde leichter und schließlich blieb nur noch Freiheit zurück. Freiheit, die mit den Abenteuern lockte, die das Leben für ihn bereithielt.

Ja, dachte er, ich werde mich mitten hinein stürzen.

Und auch wenn seine Wände jetzt leer waren, er würde sich nicht alleine auf den Weg machen: Einige seiner Helden hatten für immer einen Platz in seinem Herzen gefunden. Sie würden ihn begleiten: eine Portion Frechheit und Abenteuerlust von Tom Sawyer, ein Sack Selbstvertrauen von Pippi Langstrumpf, eine Nase voll Geborgenheit von den Kindern aus Bullerbü. Bei den Hobbits hatte er sich Freundschaft und Loyalität geliehen, von Miss Marple Schlitzohrigkeit stibitzt und bei Momo hatte er sich etwas von der Gabe des Zuhörens genommen. Das alles gewürzt mit einer Prise Magie vom großen Zauberer Gandalf.

Dann tat er es einem seiner alten Bekannten nach und ging in die Welt hinaus, um seine eigenen Abenteuer zu erleben. Vielleicht würde er sie irgendwann einmal aufschreiben.



Sonja Kettenring, Dossenheim,
Softwareentwicklerin und Autorin.
Website: www.woerterwege.de

Seelische Gesundheit



Hullmann

How to coach

Mit Leichtigkeit Coaching lernen

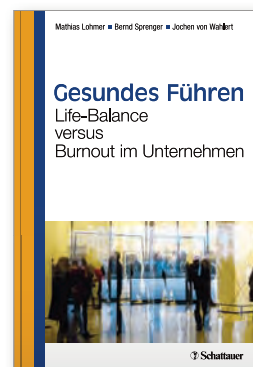
- **Effektiv:** Sofort einsetzbare Notfall- und Stabilisierungstechniken
- **Empathisch:** Widerstände abbauen und Selbstheilungskräfte aktivieren

2012. 190 Seiten, 80 Abb., kart.
€ 29,95 (D) / € 30,80 (A) • ISBN 978-3-7945-2860-8

Hullmann

Mit Leichtigkeit leben – Basismeditationen

2012. Audio-CD in Jewelbox, 4-seitiges Booklet
€ 39,95 (D/A) • ISBN 978-3-7945-5190-3



2012. 149 Seiten, 15 Abb., geb.
€ 29,95 (D) / € 30,80 (A)
ISBN 978-3-7945-2883-7

Lohmer, Sprenger, von Wahlert

Gesundes Führen

Life-Balance versus Burnout im Unternehmen

- **Der Weg:** Erfolgreiche Strategien einer „gesunden“ Unternehmensführung
- **Das Ziel:** Verbesserung der Life-Balance der Führungskräfte und Mitarbeiter

 **Schattauer**
www.schattauer.de

Die positive Absicht

Von Richard Krebs



Six-Step-Reframing im Vertriebsteam:

Wie sich in 25 Minuten Konflikte in kreative Teamprozesse verwandeln lassen.

Teambesprechungen mit Kundenberatern und Vertriebsmitarbeitern im Außendienst kosten Zeit und Geld. Unterschiedliche Auffassungen, vielfältige und unterschiedliche Meinungen und Beiträge der Teammitglieder sind unter einen Hut zu bringen. Wie gelingt das schnell und wertschätzend? Welche Strukturen lassen sich dafür wirkungsvoll und effektiv nutzen?

In meiner Rolle als Abteilungsleiter für Firmenkunden/Außendienst habe ich mich immer gefragt: „Wie kann ich alle Kundenberater ins Boot bekommen und erreichen, dass sie in eine gemeinsame Richtung rudern?“ Eine Lösung dafür bieten unterschiedliche Formate aus dem NLP. Doch wie gehe ich als Führungskraft damit um, wenn die Teilnehmer einer Runde das spezifische NLP-Format oder generell das Neurolinguistische Programmieren nicht kennen? Wie kann ich Formate dennoch sinnvoll in Meetings und Besprechungen einsetzen, wie kann ich damit den Beteiligten und mir die Zusammenarbeit einfacher machen?

Ressourcen freisetzen

Insbesondere die NLP-Arbeit mit inneren Teilen, Bedeutungen und Bewertungen bildet eine klassische Grundlage für Praxistransfers. Diese Elemente finden wir bei den NLP-Formaten rund um das Thema Reframing.

Reframings, insbesondere das Six-Step-Reframing, sind wirksame NLP-Formate, um persönliche Symptome zu verändern, zum Beispiel Zigarettenabhängigkeit, Nägelkauen, Waschzwang, hohen Süßigkeitenkonsum, und um schnell neue Verhaltensweisen aufzubauen. Die Arbeit mit Reframings in Beratung, Coaching oder Führung zählt zu den klassischen NLP-Formaten, die Richard Bandler und John Grinder schon 1982 entwickelt haben.

Reframing bedeutet, etwas „neu rahmen“, einer Sache, einem Verhalten, Aussagen, einer Interpretation einen anderen, neuen Rahmen oder eine neue Bedeutung zu geben. Dies geschieht, indem man die Aussage in einen neuen Kontext stellt oder indem man den Inhalt neu bewertet. Kontext-Reframing: Ein Fußball zum Beispiel hat im eigenen Tor eine andere Bedeutung als im Tor der gegnerischen Mannschaft. Oder im Fenster des Nachbarn. Beispiele für inhaltliche Reframings: Es ist ein Unterschied, ob ich *Krankenkasse* oder *Gesundheitskasse* sage, Grenzen oder Horizont, Arbeit oder Aufgabe.

Im Businessumfeld heißt Reframing für mich, Ressourcen zu schaffen, Potenziale freizusetzen und sich hin zu entwicklungsorientierten Fähigkeiten, Strategien und Verhaltensweisen zu bewegen.

Die Stille im Zentrum des Sturms



174 Seiten, gebunden
€ 19,95 (D), ISBN 978-3-608-94709-0

Immer mehr Menschen entdecken den Wert der Achtsamkeit für ihr persönliches Wohlbefinden. Wer direkt in die Praxis einsteigen will, findet hier eine Vielzahl an meditationsartigen Achtsamkeitsübungen, die sich leicht im Alltag, zu Hause und am Arbeitsplatz umsetzen lassen.

Die gesprochenen Texte unterstützen den Hörer ganz konkret bei der praktischen Durchführung der Übungen. Ruhige Anleitungen mit Pausen zum Innehalten verstärken den Effekt der Achtsamkeitsübungen.

Der Hörer erhält konkrete Übungsanleitungen und wird im Begleittext über ein breites Spektrum von Anwendungsmöglichkeiten informiert.



Einen Praxistransfer vom reinen Format in die konkrete Anwendung in der Arbeitswelt werde ich am Beispiel des Six-Step-Reframing aufzeigen. Bei den Formaten rund um Reframing wird zuerst der intrapersonelle Konflikt aufgedeckt, z. B. die innere Hin- und Hergerissenheit vor Entscheidungen oder der innere Dialog des ständigen Hin- und Herpendelns zwischen „Eigentlich sollte ich – aber lieber möchte ich“. Danach wird durch den Coach ein innerer Umdeutungs- oder Verhandlungsprozess initiiert. In einer Gruppe nehmen die Mitglieder die Rolle der inneren Teilpersönlichkeiten wahr. Es geht dann um zwischenmenschliches Konfliktpotenzial.

Die NLP-Anwender gehen beim Six-Step-Reframing von folgenden Grundannahmen aus:

- ⇒ Jedem Verhalten wird eine Bedeutung zugeschrieben.
- ⇒ Jedes Verhalten ist in einem bestimmten Kontext sinnvoll.
- ⇒ Hinter jedem Verhalten steht eine positive Absicht.
- ⇒ Menschen bestehen aus vielen Persönlichkeitsanteilen und eine Gruppe, ein Team, besteht aus Teilpersönlichkeiten.

Übersicht und Ablauf des Reframing-Formats

1. Identifizieren des kritischen Verhaltensmusters
2. Trennen zwischen dem aktuellen Verhalten und der positiven Absicht
3. Zugang zum kreativen Teil finden und aktivieren
4. Alternativen entwickeln; mit gleicher positiver Absicht (wie Step 2)
5. Drei ausgewählte Alternativen für drei Wochen testen
6. Welche Einwände, Widerstände gibt es gegen das Neue? Wie geht's jetzt weiter?

Wie läuft das im Vertriebsleben ab? Hier ein Beispiel aus einer Teambesprechung: Ich traf mich mit vier Kundenberatern aus dem Außendienst, um die Umsetzung der neuen Zielvereinbarung für den Außendienst zu besprechen.

1. Kritischer Teilnehmerbeitrag: Kollege Köhler machte nach kurzer Besprechungszeit einen Vorschlag zu unserer neuen Arbeitsweise im Außendienst. Die Reaktion darauf war gemischt: von Stirnrunzeln und Zurücklehnen über genervtes Stöhnen bis hin zu Ausrufen wie „Was soll denn das?“ Ich selbst erwartete fast schon die üblichen Nicht-OK-Argumentationen und Überkreuz-Diskussionen mit ständigem Hin und Her.

Auf solch eine Chance hatte ich gewartet und mich gedanklich vorbereitet: Mit der Struktur des Six-Step-Reframing wollte ich die Gruppe zusammenhalten und sie zu konstruktiven Verhaltensweisen führen.

2. Intervention und Erkennen der positiven Absicht: Ich bedankte mich bei dem Kollegen Köhler für den Beitrag, für die Gedanken, die er sich dazu gemacht hatte, und reflektierte, dass die anderen Vertriebskollegen im Moment den Vorschlag (das Verhalten) nicht aufnehmen können.

„Nun, Herr Köhler, was ist die positive Absicht, die Sie für uns, die Kollegen, mit Ihrem Vorschlag erreichen wollen?“ Da gab es überraschte Blicke in der Gruppe – und der Kollege sprudelte mit Eifer seine Gedanken dazu heraus: Seine gut gemeinte Idee war, wie wir als Gruppe die neue Produktpalette zeitsparender als bisher an die Kunden kommunizieren können.

Ich schaute in die Runde und sah interessierte Augen, auch nachdenkliche Gesichter. Ich fragte: „Na, Kollegen – die positive Absicht hinter dem Vorschlag scheint ja einen Reiz auf uns auszustrahlen, nicht wahr?“ Die Kundenberater hatten über den Weg der positiven Absicht neue Perspektiven zu dem bisherigen Vorschlag entdeckt. Diesen lehnten sie weiterhin ab. Jedoch die positive Absicht für die Gruppe, die neue Produktpalette zeitsparend zu kommunizieren, hatte ihr Interesse geweckt. Der Zugriff auf Alternativen blieb für sie noch verschlossen.

3. Kreatives Ich der Kundenberater wecken: Im nächsten Schritt weckte ich die kreativen Anteile meiner Teamleiter: „Nun Kollegen, ich habe euch bisher immer wieder als sehr clevere, kreative Vertriebskollegen wahrgenommen. Ihr habt doch alle so eine kreative Ader, denkt mal an die vielen Situationen in eurem Leben, in denen ihr herausragende kreative Gedanken entwickelt habt. Weckt diese jetzt und lasst uns einfach mal im Rahmen eines Brainstormings Ideen sammeln.“

Mein Ziel war es dabei, die positive Absicht vom Kollegen Köhler als Zielorientierung für uns zu nutzen und festzustellen, welche Verhaltensweisen, Vorgehensweisen und Ideen die anderen dazu haben, mit denen wir diese positive Absicht ebenfalls erreichen können.

4. Brainstorming: Alternativen mit gleicher positiver Absicht: Ich ging zum Flip-Chart und schrieb: „Kreative/clevere Alternativen“. Danach brauchte ich die Vorschläge nur noch einzusammeln. Selbst der Ideengeber brachte zwei neue Verhaltensweisen zu der positiven Absicht mit ein. Für die Bewertung der neun kreativen Alternativen zitierte ich zuerst die positive Absicht von Kollegen Köhler: „Mit welchen eurer Ideen können wir die positive Absicht, die neue Produktpalette zeitsparender als bisher an die Kunden zu kommunizieren, genauso gut oder noch besser erreichen?“ Und wir hatten tatsächlich zwei Ideen, von denen alle überzeugt waren, dass diese nützlicher für die praktische Umsetzung sind als die bisherigen Abläufe.

5. und 6. Akzeptanz und Umsetzung: Nun wollte ich noch das Ergebnis klassisch nach NLP-Vorgehen mit einem Öko-Check absichern. „Hat irgendjemand etwas gegen die zwei neuen Alternativen einzuwenden?“ – Es gab keine Einwände.

Auf meine Frage, wie wir jetzt und künftig mit dem besprochenen Prozess umgehen wollen, kam aus der Gruppe folgendes Echo: „Herr Krebs, das sind doch unsere Ideen, die sind so stimmig, wir machen das so, wie wir das jetzt entwickelt haben. Wir haben zwei neue Wege gefunden und besitzen damit sogar mehr Alternativen als zuvor.“

Fazit und Erkenntnis

NLP-Formate mögen im Lehrbuch manchmal als abstrakte Abläufe erscheinen. Diese Modelle lassen sich jedoch in lebendige Prozesse übertragen und in den Kontexten von Führung, Beratung und Vertrieb erfolgreich nutzen.

So konnte ich als Abteilungsleiter in 25 Minuten mehrere Aufgaben mit einem Business-NLP-Format in den Griff bekommen:

- ⇒ Kundenberater Köhler bekam seine Akzeptanz und Wertschätzung.
- ⇒ Alle Kundenberater haben sich eingebracht und fanden sich in der neuen Arbeitsweise wieder.
- ⇒ Es gab keine leeren, langen, ergebnislosen Diskussionen, Rechtfertigungen usw.
- ⇒ Es kam keine Misstimmung auf.
- ⇒ Die „Energie“ der Gruppe wurde in entwicklungsorientierte Bahnen gelenkt.
- ⇒ Die Teilnehmer haben sich aus eigenem inneren Antrieb motiviert.

Der Ablauf des Six-Step-Reframings erscheint Ihnen zu aufwendig? Nun, Sie können schon viel erreichen, wenn Sie bei schwer nachvollziehbaren Aussagen, Einwänden, Vorschlägen oder Verhaltensweisen die Beweggründe klären und einfach fragen:

Was ist die positive Absicht deines Vorschlages? Was willst du mit deinem Vorschlag erreichen? Das eröffnet neue Chancen für die Zukunft!

Literatur

- Bandler, Richard; Grinder, John (1995): Reframing. Neurolinguistisches Programmieren und die Transformation von Bedeutung. Paderborn: Junfermann Verlag
 Mohl, Alexa (2006): Der große Zauberlehrling Teil 1. Paderborn: Junfermann Verlag



Richard Krebs, selbstständiger Trainer, Ausbilder, Coach (DVNLP), leitet das Landsiedel-NLP-Institut Mannheim.



Wo war Jesus, damals?

Von Gottfried Wenzelmann

Über psychologische und theologische Aspekte der inneren Heilung.
Erfahrungen eines Seelsorgers.

Ines¹ ist acht Jahre alt. Als sie eines Tages nach der Schule nach Hause geht, sieht sie Arbeiter an einer Straße bauen. Sie kommt mit einem dieser Männer ins Gespräch, erlebt ihn als freundlich. Er will sie zu einem Essen einladen und Ines gibt ihm ihre Telefonnummer. Der Arbeiter ruft gleich nach dem Gespräch mit Ines bei ihr zu Hause an, um mit der Mutter über seine Einladung zu sprechen. Die Mutter weist die Anfrage des Arbeiters entschlossen ab.

Als Ines nach Hause kommt, wird sie mit entsetzten Kommentaren empfangen. Am Abend dieses Tages legen die Eltern Ines einen Artikel aus der Bild-Zeitung vor, der von einem sexuellen Missbrauch spricht. Diese Aktion ist mit ei-

ner eisigen Atmosphäre und mit scharfen Vorwürfen verbunden. Ines ist entsetzt und voll Scham. „Was habe ich denn Schlimmes gemacht?“ In dieser eisigen Atmosphäre getraut sie sich nicht mehr darüber zu sprechen. Sie sagt sich innerlich: „Ich muss in Zukunft unter allen Umständen Fehler vermeiden.“ In diesem Vorsatz sieht sie sich durch andere Verletzungen in der Familie bestärkt.

Was eint Verletzungen dieser Art?

Was Ines hier erlebt hat, ist eine Verletzung. Verletzungen entstehen, wenn Grundbedürfnisse verschiedener Art nicht gestillt werden. Bei Ines waren es die Grundbedürfnisse

¹ Name geändert

nach Zugehörigkeit und Verständnis. Die Eltern meinten es sicher gut mit ihr – sie wollten Ines vor möglichem Missbrauch schützen. Aber sie haben ihr Anliegen so eingebracht, dass das achtjährige Kind völlig unverstanden und überfordert war. Wie eine Verletzung erlebt wird, ist sehr subjektiv. Es könnte sein, dass ein anderes achtjähriges Kind eine solche Situation anders erlebt hätte. Für Ines jedenfalls war diese Verletzung massiv.

Verletzungen haben sowohl eine kognitive (gedankliche) als auch eine emotionale Seite. Ines kann sich sowohl an die Begegnung mit dem Arbeiter als auch mit den Eltern erinnern und auch an den vorgelegten Artikel aus der Bild-Zeitung. Diese Erinnerungen sind emotional hoch besetzt. Ines empfindet noch heute die damit verbundenen Gefühle sehr lebendig und als bedrohlich.

Gerade wenn sie tiefgreifend sind, wirken Verletzungen nach. Ein Schlagler aus den 50er-Jahren sagte: „Vergangen, vergessen, vorbei – die Zeit deckt den Mantel darüber ...“ Im Leben einer verletzten Person sieht das anders aus. Die neuere Gehirnforschung hat nachgewiesen, dass massive Verletzungen die Entwicklung von Gehirnarealen und die Aktivitäten des Gehirns beeinflussen. Verletzungen gehen mit der Zeit nicht einfach weg, sondern sie werden höchstens verdrängt – mehr oder weniger erfolgreich. Werden sie nicht verarbeitet, können sie jederzeit wieder an die Oberfläche des Bewusstseins gelangen.

Verletzungen führen häufig zu Mustern in den Reaktionen. Die haben mit dem Versuch zu tun, mit Verletzungen fertig zu werden. Bei Ines gehörte zu dieser Reaktion ein Beschluss: „Ich muss in Zukunft unter allen Umständen Fehler vermeiden.“ So verständlich für Ines dieser Beschluss war, so belastend erwies er sich für ihr Leben. Ein Mensch, der meint, unter allen Umständen Fehler vermeiden zu müssen, lebt ein sehr anstrengendes Leben. Er versucht sich und seine Umgebung irgendwie ständig im Griff haben und zu kontrollieren.

Verletzungen wirken sich mehr oder weniger gravierend auf das Leben im Glauben aus. Ines ist Christin. Sie weiß mit dem Verstand, dass es im Zentrum des christlichen Glaubens um das Vertrauen zu Jesus Christus geht. Sie weiß, dass die Gnade Gottes auch ihr gilt. Aber das Wissen sitzt mehr im Kopf. Emotional ist sie davon geprägt, dass sie möglichst keine Fehler machen darf – und das gilt auch für ihre Beziehung zu Jesus. Außerdem gibt es da eine kaum eingestandene Frage: Wo war Jesus damals, als sie bei der eisigen Strafpredigt der Eltern innerlich erstarrte und vor Scham beinahe verging?

Schritt zur inneren Heilung

Die Erinnerung an ihr Erlebnis kam Ines in einer ausführlicheren Gebetszeit, als sie so etwas wie einen Raum der Liebe in der Gegenwart Gottes erlebte. In diesem geschützten Rahmen und im Beisein des Seelsorgers konnte sie in ihrer Vorstellung noch einmal in diese Situation als achtjähriges Mädchen gehen. Aber nun war sie nicht mehr allein, sondern Jesus kam ihr in dieser Situation nahe. Sie konnte mit Jesus zusammen noch einmal den Schmerz und das Erschrecken in der damaligen Begegnung mit den Eltern hochkommen lassen und auf diese Weise ihren Gefühlen Ausdruck verleihen.

Was sie damals in ihrer Scham bei dem mangelnden Verständnis der Eltern nicht aussprechen und zulassen konnte, wagt sie jetzt auspacken. Sie sagt auch: „Jetzt spüre ich Wut über das Verhalten meiner Eltern mir gegenüber.“ Sie hat den Mut, diese Wut zuzulassen. Dabei kann sie die verborgene Gegenwart Jesu für sich neu fassen; sie erlebt, wie Jesus ihr nicht nur Verständnis entgegenbringt, sondern sie auch aufnimmt und frei werden lässt. Nachdem sie ehrlich ihre Gefühle vor Jesus ausgeschüttet hat, kann sie den Schmerz und die Wut über diese Erfahrung loslassen. Sie erlebt, dass der Friede Gottes und Seine Nähe für sie greifbar wird. Schließlich kann sie sich im Namen Jesu von dem Beschluss lösen, nie mehr einen Fehler machen zu wollen. Sie erlebt eine konkrete Entlastung und Befreiung.

Was umfasst die innere Heilung auf der psychologischen Seite?

Von der seelsorgerlich begleitenden Person ist zunächst Empathie gefragt. Ines braucht im begleitenden Gegenüber einen Beziehungsraum, in dem sie sich angenommen fühlt und in dem sie besser verstanden wird, als sie sich unter der Fortwirkung der Verletzung selbst verstehen kann.

Es bedarf der Hinführung zu den ehrlichen Gefühlen. Ines hatte Angst vor ihnen. Durch die Begleitung muss Ines erfahren können: Es ist in Ordnung, traurig und wütend zu sein. Verletzungen verlieren ihre Macht, wenn die mit ihnen verbundenen Gefühle im geschützten Raum noch einmal zugelassen werden können. Als Ines innerlich noch einmal in die eisige Atmosphäre der elterlichen Vorhaltungen tauchte, konnten der Schmerz und die Wut über das elterliche Verhalten aus ihr herausströmen. Bildlich gesprochen konnte der Eiter aus der inneren Wunde abfließen, sodass die verheißene Heilung Jesu bei ihr auf der Gefühlsebene ankommen konnte.

Psychisch Verletzten fällt es immer wieder schwer, die Gefühle von Schmerz und Wut zuzulassen, die mit der Verletzung durch den unsensiblen Umgang von Seiten der eige-

DVNLP-Kongress zum Thema CHANGE

www.dvnlp.de

27.-28.10.2012
LEIPZIG

Veränderung, Wandel, Wissensexpllosion, digitale Revolution und Erkenntnisse der Neurowissenschaften: Für den zukünftigen Wandel braucht es gesellschaftliche und persönliche Innovation. Welchen Beitrag kann NLP hier leisten, wie prägen, und verändern diese Entwicklungen das NLP weiter? Diesen Fragen will der Kongress des DVNLP 2012 nachgehen.

56 Referenten geben spannende Impulse und Anregungen zu den Themen **Individueller Change & Veränderungsarbeit für Organisationen:** Cora Besser-Siegmund, Lucas Derks, Jörn Ehrlich, Alexander Maria Faßbender, Dr. Frank Görmar, Prof. Franz Heeg, Bernd Isert, Heide Janowitz, Johann Klucny, Stephan Landsiedel, Dr. Nico Rose, Hans-Ulrich Schachtner, Martina Schmidt-Tanger, Thies Stahl u.a.

Keynote: Prof. Dr. Gerald Hüther
Professor für Neurobiologie

Teilnahmebeitrag

1-Tagesticket: **145,- Euro** (Mitglieder) bzw. **200,- Euro**
2-Tagesticket: **225,- Euro** (Mitglieder) bzw. **310,- Euro**
Komplett: **280,- Euro** (Mitglieder) bzw. **380,- Euro**

Frühbucherrabatt

bis 15.8.2012: **20%**
bis 30.9.2012: **10%**

Anmeldung und Info

DVNLP e.V.
Lindenstr. 19, 10969 Berlin
Tel. 030 2593920
www.dvnlp.de



Deutscher Verband für Neuro-Linguistisches Programmieren e.V.

nen Eltern verbunden waren. Kinder tendieren dazu, ihre Eltern in Schutz zu nehmen – auch wenn es um ein Unrecht ihnen gegenüber geht. Diese Haltung setzt sich häufig im Alter fort. Das war auch bei Ines so. Sie musste ermutigt werden, dass ihre Wut auf die eigenen Eltern und ihre Traurigkeit über sie sein dürfen. Wenn Ines dann ihren ehrlichen Gefühlen begegnet und ihnen Ausdruck verleiht, geschieht das nicht, um sich auf sie zu fixieren, sondern im Gegenteil, um sie zu durchschreiten und zu überwinden und zur Vergebung zu finden.

Zur theologischen Seite der inneren Heilung

Die innere Heilung lebt mit der Wahrheit des Wortes aus dem Hebräerbrief 12,8: „Jesus Christus gestern, heute und derselbe auch in Ewigkeit.“ Damit vermag Jesus eine Brücke zwischen der Gegenwart und den Verletzungen in der Vergangenheit zu schlagen. Diese Brücke wird durch ihn zu einer Brücke der Heilung: Er war damals dabei, als die Verletzung von Ines sich ereignete, und er ist in der Gegenwart dabei, wenn sie die verletzten Gefühle noch einmal ehrlich zulässt. In der Begegnung mit ihm als heilender Brücke zwischen der Vergangenheit und Gegenwart kann Ines' Verletzung heilen.

Für die innere Heilung ist die Vorstellungskraft ein hilfreiches Instrument. Ines konnte in ihrer Vorstellung an der Hand Jesu noch einmal in ihre Situation als achtjähriges Mädchen eintreten. Dabei kam Jesus ihr spürbar nahe, so dass sie das Erlebte mit dem Herzen fassen konnte. Immer

wieder erlebe ich es in der Begleitung, dass die menschliche Vorstellungskraft zum Gefäß wird, das der Heilige Geist für das Wirken Gottes an verletzten Menschen benutzt.

Im Vollzug der inneren Heilung lösen sich auch die Folgen negativer Reaktionen auf Verletzungen. Ines konnte sich von der Festlegung, keine Fehler machen zu dürfen, im Namen Jesu lösen. Bei anderen können die Reaktionen auf Verletzungen in Wut, Rückzug, Selbstmitleid etc. bestehen. Auch diese können im Namen Jesu gelöst werden. Auf diese Weise wird die Erlösung Jesu konkret erfahrbar.

Es muss realistischerweise gesagt werden, dass Prozesse der inneren Heilung nicht immer so schnell wie bei Ines erfolgen. Tiefe Verletzungen machen in der Aufarbeitung längere Wege nötig. Das Entscheidende bei solchen Prozessen ist nicht die Geschwindigkeit, mit der die Heilung voranschreitet, sondern die Tatsache, dass Jesus seiner Verheißung gemäß heilt. Die kostbare Frucht dieser Prozesse ist, dass die Liebe Jesu und seine Versöhnung wirksam und fassbar werden.



Gottfried Wenzelmann, Theologe und Seelsorger. Autor des Buches „Innere Heilung – Theorie und Praxis einer seelsorgerlichen Intervention“ (Brockhaus, 82010).
Website: www.gge-nord.de/seelsorge.htm

Mit Herz und Schwert¹



Robert McDonald und der Weg zu seiner Methode „Destination Coaching“.

Mit diesem Text beginnt KS eine Zusammenarbeit mit der niederländischen Schwester-Zeitschrift „INZicht“.

Der US-amerikanische klinische Psychologe Robert McDonald hatte bereits einige Jahre Kurse und Workshops im Bereich persönlicher Entwicklung gegeben, als im Jahre 1975 das Buch „The Structure of Magic I“ der NLP-Gründer Richard Bandler und John Grinder erschien. Es eröffnete McDonald, wie vielen anderen seiner Kollegen, eine vollkommen neue Welt. Ihn begeisterte die Verbindung von Sprache und Therapie. Doch ihm fehlten Komponenten, die er an den Methoden von Carl Rogers und Fritz Perls so sehr schätzte: emotionale Wärme und authentische Verbundenheit, mithin das, was er später als „das Herz“ bezeichnete.

1979 erschien das Buch von Steve Andreas „Frogs into Princes“ über die Arbeit von Bandler und Grinder. McDonald überzeugten die Unterstellung einer positiven Absicht, die er Jahre zuvor schon in William Glassers „Reality Therapy“ entdeckt hatte, ebenso wie die NLP-Errungenschaft des Kommunizierens mit Teilen der eigenen Persönlichkeit, wie Andreas es beschrieb. 1980 begann Robert McDonald den NLP-Prozess des Six-Step-Reframing – das „Arbeiten mit Teilen“, das unter anderem auf der Arbeit der Familientherapeutin Virginia Satir beruht – in seine Workshops für persönliche Entwicklung zu integrieren und entwickelte es für die Anwendung auf Gruppenebene weiter.

Auf der Suche nach einer Verbindung von Psychologie und Spiritualität machte Robert McDonald eine vollständige NLP-Ausbildung bei Leslie Cameron-Bandler. Sein Hintergrund war eine inzwischen mehr als zehnjährige Praxis der Veränderungsarbeit nach Carl Rogers, Hypnose, Gestalttherapie, Psychodrama und Traumarbeit. Er hatte sich gründlich mit Spiritualität und Religiosität befasst, etwa mit Werken von Alexandra David Neel (tibetanischer Buddhismus), Allan Watts (Christentum, Buddhismus und Hinduismus) oder der Advaita-Vedantisten. Von den Ansätzen der Humanistischen Psychologie überzeugten ihn die Psychosynthese von Roberto Assagioli und die Traumarbeit von Fritz Perls. Er las alle Werke von Ken Wilber, der die Erfahrungen der Mystiker und der Meditation mit moderner Forschung verbunden hatte.

Das alles vermittelte McDonald einen tiefen Einblick in das Bewusstsein und in die Bedeutung des Menschseins. Doch für seine praktische Arbeit schien ihm dies nicht ausreichend. Einsicht und Mitgefühl sind für einen Kliniker selbstverständlich und unentbehrlich, aber sie reichen beide nicht aus, um – etwa in der Arbeit mit traumatischen Erinnerungen – eine vorhersehbare und messbare emotionale Veränderung zu bewirken. Und an den kraftvollen Techni-

¹ Dieser Artikel basiert u. a. auf einem umfassenden Interview mit Robert McDonald. Die Autoren Henk de Vos, Annemarie Tjerkstra, Dick Kleijne und Gerda Aberson sind Mitglieder des holländischen Verbandes für NLP und die Herausgeber des NLP-Magazins INZicht.

ken des NLP vermisste McDonald einen moralischen Kompass und eine transpersonale Perspektive.

Dennoch wurde er letztlich NLP-Mastertrainer. 1983 traf er Steve und Connirae Andreas, die mit der NLP-Trauerarbeit ein kraftvolles Instrument entwickelt hatten. Robert McDonald besuchte Workshops von Bandler und lernte viel von ihm. Er freundete sich mit Robert Dilts an, mit dem er noch immer zusammenarbeitet. Gemeinsam entwickelten sie NLP-Seminare und Prozesse. Und er begegnete John Grinder in der Zeit, als dieser sein Programm der Arbeit mit den Wahrnehmungspositionen vorstellte. Kurze Zeit später benannte Connirae Andreas Grinders „erste, zweite und Metaposition“ in „Wahrnehmungspositionen des Selbst, des Anderen und des Beobachters“ um und entwickelte eine Technik zur Ausrichtung der Wahrnehmungspositionen.

1989 entwickelte Robert McDonald den „Releasing Emotional Enmeshment“ Prozess (R.E.E.), den Prozess zum Lösen emotionaler Verflechtung. Es war die erste NLP-Technik, die emotionale Verbindung mit Personen (Co-Abhängigkeit) und andere Suchtformen direkt behandelte und auflösen vermochte. Robert Dilts resümierte später über diese Intervention, dass sie einer der kraftvollsten Prozesse im NLP sei.

Das gemeinsame Buch mit Dilts („Tools of the Spirit ...“, deutsch: „Und dann geschieht ein Wunder, 1997) ist bis heute der einzige Versuch von Klinikern, die im NLP ausgebildet sind, eine Verbindung zwischen NLP und dem Transpersonalen herzustellen. Das „Transpersonale“ untersucht Bewusstseinszustände „jenseits“ der personalen Erfahrungen, etwa mystische, irrationale, übersinnliche, spirituelle Erfahrungen. Dazu entstanden eigene NLP-Prozesse und -Formate, wie „Healing the Heart of the World“, „Love your Enemy“, „Self-love“ und „Spiritual Healing“

(gemeinsam mit Robert Dilts). 2003 entwickelte Robert McDonald „The Activation of the Creative Order“ (die Aktivierung der kreativen Ordnung).

Das NLP sei für seine Arbeit mit einzelnen Personen und Gruppen das „Schwert der präzisen und zielgerichteten Techniken“, wie er sagt. Das Modell der drei Wahrnehmungspositionen inspirierte ihn dazu, die Art und Struktur des „Wir“ offenzulegen. Er nannte dies die mehrfachen Bewusstseins Ebenen. Zusammen mit anderen Modellen, die er entwickelte, sind die sieben Bewusstseins Ebenen heute ein wichtiger Teil seiner Methode „Destination-Coaching“. Sie integriert verschiedene spirituelle Überzeugungen mit präzisen Techniken.

Als eine transpersonale Coaching-Strategie hilft die Methode, Menschen körperlich, emotional, geistig und spirituell auf ihre persönlichen Ziele einzustimmen. Die Destination-Methode geht u.a. davon aus, dass der bewusste und unterbewusste Geist einer jeden Person eben diese Person liebt und alles, mit Ausnahme von Leiden, ein Ausdruck dieser Liebe ist. Eine ihrer Ideen ist weiterhin, dass alles menschliche Leiden, unabhängig von wem oder wodurch es verursacht wurde, uns eine Reihe universell gewünschter Dinge bietet, z.B. Tiefsinnigkeit, Mitgefühl, Vertrauen und Dankbarkeit. Und die Destination-Methode geht davon aus, dass Menschen die Kraft bekommen ihre Ziele zu erreichen, wenn sie lernen in einem Klima von Freundlichkeit und Barmherzigkeit ihre Denkweise zu verändern.

Mehr Informationen und Kontakt unter www.destinationcoaching.nl, inzicht@nvnlp.nl. Die Übersetzung stammt von Lode Demetter, www.ape-translations.be.

Wer den kompletten Artikel lesen möchte, findet ihn unter www.ksmagazin.de/leseprobe/

Coaching  fürs Leben



ca. 150 S., kart. • ca. € (D) 18,90 • ISBN 978-3-87379-866-4

Auch als E-Book

»Hilfe, mein Partner macht NLP!«

Anja Köhler & Christian Kersten
Irgendwas ist anders ...
Ein Lese- und Handbuch für alle, deren Partner NLP lernen

NLP hat ein großes Veränderungspotenzial, das in den meisten Fällen auch Auswirkungen auf eine Partnerschaft hat. Das kann Gefahr, vor allem aber die Chance für eine Bereicherung der Beziehung bedeuten. Damit derart »betroffene« Partner nicht allein zurückbleiben, bietet ihnen dieses Buch einen Überblick über die wichtigsten Themen und Formate und somit ein grundlegendes Verständnis dessen, womit sich der Partner momentan ganz intensiv beschäftigt.

www.junfermann.de **Junfermann Verlag**

Donnerwetter von oben

Von Gudrun Heinrichmeyer

Was Blickrichtung und Merkfähigkeit miteinander zu tun haben. Ein Fallbericht



Wie einfach Lernen und Behalten mit dem richtigen Wissen um Verarbeitungsprozesse im Gehirn gefördert werden kann, möchte ich hier anhand eines zugleich tragischen und vielversprechenden Fallberichtes schildern. Ich leite regelmäßig zusammen mit einem Kollegen viertägige Seminare im Rahmen einer sogenannten Fallmanagermaßnahme. Dort werden Menschen betreut, die seit langer Zeit arbeitslos sind. Nach Einschätzung des Jobcenters besitzen diese Menschen multiple Vermittlungshemmnisse. Sie werden gefördert, damit sie überhaupt eine Chance auf dem Arbeitsmarkt haben.

In einem dieser Seminare traf ich eine 28-jährige Frau, die bereits eine halbe Stunde vor Seminarbeginn gekommen war und mir mitteilte, dass sie lieber zu ihrer Arbeitsgelegenheit gehen würde, da sie vom Seminar bestimmt nicht profitieren würde. Schon in der Schule habe sie sich theoretische Inhalte nicht merken können. Ich teilte ihr mit, dass wir im Seminar auch praktisch arbeiten würden und sie erst einmal ausprobieren sollte, wie gut diese praktischen Übungen bei ihr klappen. Wir unterhielten uns eine Weile und ich erfuhr, dass sie in der Sonderschule war und danach eine Ausbildung zur Hauswirtschafterin angefangen hatte. Praktisch wäre sie gut gewesen, in der Schule habe sie aber vollkommen versagt, weil sie sich die Inhalte nicht merken konnte. Seitdem habe sie auch keine Arbeit gefunden – nicht mal als Küchenhilfe.

Mir fiel auf, dass Frau F. ihre Augen während des gesamten Gesprächs nie nach oben bewegte. Das obere Gesichtsfeld ist nach den NLP-Augenbewegungsmustern jener Bereich,

in dem visuelle Erinnerungen und visuelle „Konstruktionen“ abgerufen werden, das heißt also Dinge verarbeitet werden, die Menschen gesehen haben bzw. Bilder und Filme, die sie neu schaffen, wenn sie sich etwas vorstellen. Das erklärte bei Frau F. die Gedächtnislücken. Die meisten schulischen Inhalte können am besten visuell abgespeichert und abgerufen werden. Menschen, die sich gut und zuverlässig erinnern können, tun das, indem sie die Tafelabschrift, das Diagramm, die Buchseite auf ihrem inneren Bildschirm ansehen und davon regelrecht ablesen.

Das tat Frau F. offensichtlich nicht. Sie senkte die Augen und blickte nach unten, wenn sie versuchte, sich zu erinnern. Rechts unten ist der Ort für die kinästhetische Verarbeitung. Dort rufen 95 Prozent der Menschen Körpergefühle und Bewegungen ab. Das ist gut für praktische Handlungsabläufe, die quasi nachvollzogen werden, aber schlecht für theoretische schulische Inhalte. Nach links unten blicken Menschen, wenn sie mit sich selbst sprechen – z. B. wenn sie sich sagen, dass ihnen ja doch nichts einfällt etc.

Eines der Vermittlungshemmnisse, das viele Teilnehmer der Fallmanagermaßnahme haben, ist die mangelnde Zuverlässigkeit – und so kam es, dass an diesem Seminartag nur zwei Teilnehmer eintrafen und mein Kollege und ich beschlossen, das Seminar zu verschieben. Frau F. ließ sich von mir noch zu einem kurzen Einzelgespräch einladen.

Dabei bestätigte sich meine anfängliche Beobachtung. Ich erklärte sie Frau F. und gab ihr den Tipp, von sich aus gesehen nach links oben zu sehen, wenn sie sich einen theo-

retischen Inhalt merken wollte. Sie könne sich ein Foto oder einen Film des Geschehens, des Textes oder Bildes machen und beim Erinnern ihre Augen wieder nach links oben richten. Während ich ihr das sagte, deutete ich immer wieder mit der Hand in die entsprechende Richtung und sie folgte meiner Hand mit den Augen.

Sie erzählte mir, dass sie sich in ihrer Hauswirtschaftsausbildung z. B. Rezepte schlecht merken konnte. Ich schrieb ihr ein Kuchenrezept, das ich auswendig wusste, auf und las es Stück für Stück mit ihr zusammen durch – so wie sie es bisher auch immer getan hatte. Nur dass sie nun nicht der Reihe nach das tat, was im Rezept stand, sondern sich die Handlungen in einem inneren Film vorstellte. Ich leitete sie dazu an, in Gedanken wie aus eigenen Augen das zu sehen, was sie der Reihe nach tat, wenn sie dieses Backrezept ausführte.

Zunächst holte sie sich in Gedanken eine Waage, eine Rührschüssel, ein Rührgerät, ein Messer, einen Löffel, Semmelbrösel, Margarine, Zucker, Mehl, Eier, Vanillezucker und Backpulver und stellte die Zutaten vor sich auf den Tisch. Dann begann sie in Gedanken damit, die Zutaten in der passenden Reihenfolge abzuwiegen und miteinander zu verrühren. Sie schaltete in Gedanken den Backofen an, strich die Backform mit Fett ein und bestreute sie mit Semmelbröseln. Danach füllte sie den Kuchenteig ein, schob den Kuchen ins Backrohr und stellte am Timer die Backzeit ein. Dann stellte sie sich vor, wie sie beim Signalton den Kuchen aus dem Backrohr nahm und sich über das gute Ergebnis freute. Fertig – Rezept in Gedanken abgearbeitet.

Im Anschluss daran fragte ich sie, was denn in dem Rezept stand. Sie hatte sich alle Anweisungen gemerkt und konnte das Rezept mit eigenen Worten für mich wiederholen, weil sie genau verstanden hatte, was der Reihe nach zu tun war.

Nun kam noch ein weiterer Schritt hinzu: Das Rezept, so wie es auf meinem Zettel stand, auswendig zu lernen. Ich leitete sie dazu an, sich das Rezept so lange anzusehen, bis es mit geschlossenen Augen als Foto links oben im Gesichtsfeld zu sehen war. Nun war der Text auch noch abgespeichert. Frau F. stellte erstaunt fest, dass das Abspeichern und Abrufen so viel besser funktioniert und nahm sich vor, bis zum nächsten Seminartermin zu üben.

Rund drei Wochen später erschien sie wieder sehr zeitig und wir unterhielten uns. Dabei fiel mir auf, dass sie nun das Gesichtsfeld links und rechts oben nutzte. Ich war gespannt, wie sich das auswirkte, und fragte sie, wie gut sie jetzt lernen könnte.

Frau F. berichtete mit einem breiten Grinsen, dass sie nun keinerlei Probleme mehr habe, sich das zu merken, was sie sich merken wollte. Seit unserem letzten Treffen benötige

sie keinen Einkaufszettel mehr, weil sie die Liste genau im Kopf habe. Und nicht nur die Liste, sondern einen Film, in dem sie bereits vorab erlebt, wie sie durch den Supermarkt geht und die benötigten Dinge in ihren Wagen legt. Außerdem sei ihr aufgefallen, dass sie sich an Zeitungsartikel, für die sie sich interessiert, genau erinnert. Sie habe sich dabei ertappt, zu allem, was sie las und hörte, innere Filme zu produzieren. Und sie konnte sich an diese genau erinnern. Und wenn es wichtig ist, sich einen Text genau zu merken, findet sie ihn noch als Bild in ihrem Kopf.

Das Seminar begann und Frau F. arbeitete begeistert mit. Kurz vor Seminarschluss meldete sich Frau F. und fragte, ob sie die Inhalte des heutigen Seminartages zusammenfassen dürfte. Klar durfte sie. Sie konnte alles rekapitulieren. Genauso war es an den weiteren drei Seminartagen.

Wieso hatte Frau F. den visuellen Bereich in ihrem bisherigen Leben nicht zum Speichern und Abrufen von Informationen genutzt? Sie berichtete von ihrem cholertischen Vater und einem sehr strengen Lehrer in der 1. Klasse. Beide hatten mit Tadel nicht gespart und Frau F. musste antreten und dem Vater bzw. Lehrer in die Augen sehen, wenn die mit ihr schimpften. Damals war sie noch klein und musste den Blick natürlich nach oben richten. Vater und Lehrer pflegten bei solchen Aktionen zu stehen, das bedeutete, dass Frau F. weit nach oben zu blicken hatte. Auf diese Weise lernte sie, dass es oft unangenehm wurde, wenn sie den Blick hob. Und vermied es fortan, nach oben zu sehen – was sie beim Lernen so behinderte, dass sie in die Sonderschule kam.

Was bedeutet das für Lehrer? Aus meiner Sicht ist es für sie sehr wichtig, die NLP-Augenbewegungsmuster zu kennen und zu nutzen. Lehrer sollten die Blicke ihrer Schüler beim Abspeichern von Wissen nach oben lenken und sie sollten ihre Schüler darauf aufmerksam machen, dass sie Wissen leicht und zuverlässig abrufen können, wenn sie beim Abrufen der Information wieder nach oben blicken. So können Lehrer dieses Verarbeitungsmuster erfolgreicher Schüler für alle Schüler zugänglich machen.

Und wichtig ist natürlich bei alledem gute Stimmung im Klassenraum – denn wer blickt schon gerne nach oben, wenn dort das Donnerwetter droht!



Gudrun Heinrichmeyer, Psychologische Psychotherapeutin, Lehrtrainerin (DVNLP) und ProC-Lehrcoach.
Website: www.grudrun-heinrichmeyer.com

Was ist zuerst dran?

Mit den Motivations-Profilen bieten Evelyne Maaß und Karsten Ritschl ein effektives Instrument zu erkunden, was Menschen antreibt.

Evelyne Maaß, Karsten Ritschl (2011):
Die Sprache der Motivation.
 Wie Sie Menschen bewegen:
 die Kraft der Motivations-Profile.
 Berlin: Verlag für Integrale Weiterbildung.



Warum läuft der Kollege im Nachbarbüro mit der drohenden Deadline im Nacken zur Hochform auf – während mich feste Fristen geradezu lähmen? Das NLP erklärt es u.a. mit unseren „Meta-Programmen“, wie sie etwa von Leslie Cameron-Bandler identifiziert worden sind. Dahinter stehen zum einen Werte und Überzeugungen, die wir im Laufe unseres Lebens erworben haben. Und zum anderen individuelle limbische Bevorzugungen, die unser Verhalten und die Ausschüttung entsprechender Nervenbotstoffe steuern – immer mit dem großen Ziel, Lust zu empfinden und Unlust zu vermeiden. Diese Programme sind uns normalerweise nicht bewusst.

Das Verdienst von Evelyne Maaß und Karsten Ritschl ist es, uns die wichtigsten davon bewusst zu machen, und zwar mit ihren Motivations-Profilen. In der Wirtschaft verbreitet sich zunehmend die Erkenntnis, dass Wettbewerbsfähigkeit auch davon bestimmt wird, wie motiviert Menschen ihre Arbeit erledigen. „Business is People!“ zitieren die beiden Autoren den Panasonic-Gründer Konosuke Matsushita. In ihrem Buch erläutern sie ihre theoretischen Grundlagen für die Motivations-Profile, stellen die einzelnen Muster ausführlich vor und geben mit einem kompakten Fragebogen ein effektives Werkzeug zu ihrer Erkundung in die Hand. Davon profitieren Kommunikations-Profis ebenso wie allgemein interessierte Leserinnen und Leser, die erfahren wollen, wie sie in bestimmten Zusammenhängen ticken.

Wenn ich, um einen Auftrag zu erfüllen, gern mit unterschiedlichen Optionen spiele, wenn mich neue Wege reizen und Regeln dabei eher behindern, dann bin ich in diesem Kontext ausgesprochen optional orientiert. Deadlines bremsen mich, sollten zumindest verhandelbar sein. Ein Satz wie: „Da liegen so viel Chancen drin, du hast die Wahl“, setzt mich in Bewegung. Während derselbe Satz den Kollegen nebenan (prozedural und weg-von-orientiert)

ausgesprochen nervt: „Wie jetzt? Was ist zuerst dran und bis wann soll das Ganze vom Tisch sein?“

Zu jedem der sieben polarisierenden Motivationsmuster (weg von – hinzu; optional – prozedural; Gleichheit – Unterschiedlichkeit; Menschen – Dinge; global – Detail; proaktiv – reaktiv; internal – external) erfahren wir im Buch von Evelyne Maaß und Karsten Ritschl, wie wir sie bei uns und anderen erkennen, und zwar sprachlich sowie an Verhalten und Körpersprache. Wir erfahren, wie uns diese Muster in unterschiedlichen limbischen Bevorzugungen – Durchsetzung, Inspiration und Balance – begegnen. Wir lernen, dass kein Motivationsmuster etwa besser ist als das andere. Es ist lediglich mehr oder weniger nützlich in Bezug auf einen bestimmten Kontext und ein bestimmtes Ziel. Ich weiß, dass ich als optional orientierter Mensch in Unternehmen mit einer Neigung zu strengen Deadlines weniger gut aufgehoben bin.

Sich mit seinen Motivations-Profilen zu befassen, kann zu einem großen Stück Selbsterkenntnis führen. Man muss nicht warten, bis es im Job oder daheim knirscht. „Wie würde sich die Lebensqualität ändern in einer Welt, in der jeder seine Arbeit mit Freude und Aufmerksamkeit machen würde, weil er sich dazu entschieden hat und sich dazu motivieren kann?“ Das ist eine Frage, die Evelyne Maaß und Karsten Ritschl antreibt. Gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen liefern sie in einem der Hauptkapitel ausführliche Anwendungs-Beispiele für Personalmanager, Teamentwickler, Anwälte, für Menschen in Marketing und Vertrieb und nicht zuletzt in der Weiterbildung und im Coaching. Mit Hilfe der Motivations-Profile sollte es uns gelingen, überzeugend, begeisternd und kreativ zu kommunizieren – mit anderen wie mit uns selbst.

Regine Rachow

Zeit für Lob!

Die Zeitschrift für berufstätige Mütter und Väter



4 x im Jahr neu

Zu bestellen unter:
www.lob-magazin.de



Karriere: Portrait eines familienfreundlichen Unternehmens



Kinder: Die Kinderfrau



Ich: So macht sie das!



Spüren, was fehlt

Im Coaching zählt nicht die Technik, sondern der Mensch, sagt Sabine Asgodom. Gott sei Dank öffnet sie trotzdem ihre Tool-Bar für ein lösungsorientiertes und vor allem kurzes Coaching.

Sabine Asgodom (2012):
So coache ich –
 25 überraschende Impulse,
 mit denen Sie erfolgreicher werden.
 München: Kösel

Gegen ihr „Lösungsorientiertes Kurzcoaching“ hört die Autorin hin und wieder den Einwand von Kollegen: „Also, Frau Asgodom, das ist doch sehr stark vereinfacht.“ Ja, sagt sie, das ist es. Sie steht dazu. Nach ihrer Ansicht ist „Coaching kein Privileg weniger Fachleute“. Ihr Buch habe sie „für jeden Mann und jede Frau geschrieben“. Für all jene nämlich, die es an der Zeit finden, sich selbst und anderen mehr zu sein als „nur“ Zuhörer, Tröster oder Bestärker. Sondern zunehmend ein aufmerksamer Begleiter, der im Bedarfsfall durch gezielte Impulse andere (und sich selbst) zu Klarheit und Entscheidungen verhelfen kann.

Sabine Asgodom gestattet in ihrem Buch „So coache ich“ dem Leser, der Leserin einen ausgiebigen Blick über die Schulter. Ihre 25 „Impulse“ für den Weg zur Lösung nutzen auch jene, die schon als Coach unterwegs sind. Vor allem, wenn sie in ihrem Werkzeugkoffer noch Platz für ein paar Kurzzeit-Interventionen haben. Doch verlasse ich die Lektüre vor allem mit der tiefen Einsicht, wie wenig „Technik“ für ein Coaching nötig ist – und wie viel Menschlichkeit. „Menschen sind der Menschen größte Motivatoren.“ Es geht der Autorin um den Blick nach vorn und nicht darum, das Leben eines Klienten auf den Kopf zu stellen oder tief in der Vergangenheit zu graben, um nach Ursachen für das aktuelle Ungemach zu forschen. Menschen mit Coachingbedarf brauchen vor allem „eine Perspektive, einen Plan und eine positive Aktion“, um „ins Handeln“ zu kommen.

Ihre acht Prinzipien beim Coachen werden jeden kritischen Geist unter den Kollegen besänftigen. Am meisten berührte mich der Punkt „Spüren, was fehlt“. Zuweilen fehle dem Klienten nämlich „nur“ der letzte Impuls, einen Weg zu betreten, den er längst für sich erkannte. Manchmal fehle auch die „Erlaubnis“, ganz groß sein zu dürfen. Oder ganz klein. „Zugeben zu dürfen, dass man nicht weiter weiß.“ Das gilt auch für den Coach, sich eingestehen zu dürfen, dass es ausnahmsweise keine Lösung gibt. Noch nicht. Womöglich sind solche Coachingstunden wenig geeignet, ein Coach-Ego zu füttern. Doch sie können hochwirksam sein.

Natürlich wird man, wie Sabine Asgodom betont, durchs Lesen allein kein Coach. Durch ein einschlägiges Diplom oder das Aneinanderreihen von Zertifikaten einschlägiger Institute jedoch auch nicht. Der Autorin ist es wichtig mitzuteilen, dass sie nicht aus der „Psychologen- oder Therapeutenecke“ kommt. Ich kann das nachvollziehen, doch ich finde den Begriff „Ecke“ verräterisch. Er scheint mir wenig geeignet, die Kluft zwischen der „großen Psychologie“, wie Friedemann Schulz von Thun die akademisch-wissenschaftliche Psychologie einmal nannte, und der „kleinen Psychologie“ fürs tägliche Leben zu überwinden. Dabei wäre es an der Zeit. Es könnten beide voneinander profitieren – und von gegenseitiger Wertschätzung, die es unnötig macht, auf Ecken zu verweisen. Denn auch die praktische Psychologie des Alltags macht sich dort nicht gut.

Regine Rachow

wingwave-Trainings 2012

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



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

Erfolge bewegen. Blockaden lösen. Spitzenleistung erzielen.

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

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

2012 noch zum alten Preis!
Preis ab 01.01.2013 1.450,- Euro zzgl. MwSt.

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



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

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

Berlin [wingwave®-Akademie Berlin, Falkenhagener Str. 22, D-13585 Berlin, Tel. +49 30 36415580, info@wingwave-akademie.de, www.wingwave-akademie.de]
Termine:
Berlin: 16.-19.08.2012
04.-07.10.2012 + 22.-25.11.2012
Düsseldorf: 11.-14.10.2012
Schwerte: 29.11.-02.12.2012
Wiesbaden: 27.-30.09.2012
Trainer: Dirk W. Eilert

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

Bonn [Intesys-Akademie, Kurt-Schumacher-Str. 2, D-53113 Bonn, Tel. +49 228 4107849, office@intesys-akademie.de, www.intesys-akademie.de]
Termine:
Bonn: 13.-16.09.2012 + 13.-16.12.2012
Weimar: 04.-07.10.2012
Trainer: Jörg Abromeit

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

Bremen/Kassel/Essen [a.k.demie für Mediation und Training, Nienburger Str. 3, D-28205 Bremen, Tel. +49 421 5578899, info@a-k-demie.de, www.a-k-demie.de]
Termine: 25.-28.10.2012
Bremen: 02.-03.02.2013 + 16.-17.02.2013
Kassel: 29.08.-01.09.2012
Trainerin: Anja Kenzler

Bremen [sib wingwave® Institut Bremen, Schinkenberg 5, D-28307 Bremen, Tel. +49 421 453512, info@sib-beratung.de, www.wingwave-institut-bremen.de]
Termine: 17.-20.09.2012
29.09.-02.10.2012 + 17.01.-20.01.2013
Einzelausbildungen auf Anfrage
Trainerin: Stefanie Jastram-Blume

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

Hamburg [Besser-Siegmund-Institut, Mönckebergstr. 111, D-20095 Hamburg, Tel. +49 40 32004936, info@besser-siegmund.de]
Termin: 20.-23.09.2012
11.-14.10.2012 + 29.11.-02.12.2012
Trainer: Cora Besser-Siegmund, Harry Siegmund

Hannover [Wiezorrek Institut, Blumenhagenstr. 7, D-30167 Hannover, Tel. +49 162 6193376, elkeaw@t-online.de]
Termin: 06.-09.09.2012 + 22.-25.11.2012
10.-13.01.2013 + 09.-12.05.2013
Blockseminare: 2x2 Tage – Infos auf Anfrage
Trainerin: Elke Aeffner-Wiezorrek

Karlsruhe [Balance-Coach Thierry Ball, Scheffelstr. 18, D-76135 Karlsruhe, Tel. +49 173 3140674, www.balance-coach.com kontakt@balance-coach.com]
Termine: 13.-16.12.2012 + 01.-04.05.2013
Trainer: Thierry Ball

Mainz [WFI® für gehirngerechtes Lernen, Wallstr. 63, 55122 Mainz, Tel. +49 1520-103-7000, info@wave-balance.de, http://www.walterfriedrich.de]
Termin: 30.08.-02.09.2012
Trainer: Walter Friedrich

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

München [Achim Stark, SIALL-Institut – Souverän in allen Lebenslagen, Kreuzstr. 8, D-80331 München, Tel. +49 178 2481106, www.siall-institut.de]
Termine:
München: 25.-28.10.2012 + 14.-17.02.2013
Frankfurt/M.: 20.-23.09.2012 + 17.-20.01.2013
Köln: 13.-16.09.2012 + 10.-13.01.2013
Kostenlose Infoabende
Trainer: Achim Stark, Reinhard Wirtz

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

Recklinghausen [SENSIT bilden und beraten, Otto-Burmmeister-Allee 24, D-45657 Recklinghausen, Tel. +49 2361 17306, jschlegtendal@sensit-info.de, www.sensit-info.de]
Termin: 06.-12.12.2012 + 06.-09.06.2013
NLP + wingwave Schnuppertag: 02.02.2013
Trainer: Jan Schlegtendal

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

Stuttgart [Lehrinstitut für Kommunikationstraining, Sitzenburgstraße 18, D-70182 Stuttgart, Tel. +49 711 243943, info@wingwave-stuttgart.de]
Termine: 11.-14.10.2012
22.-25.11.2012 + 06.-09.12.2012
Trainer: Peter Kenso

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

Linz/Österreich [Dr. Hetzenauer + König Nfg. e.U., Coaching-Training-Consulting, wingwave®-Ausbildungen, A-4048 Puchenu, Schwiese 18, Tel. +43 732 222548, edith.hetzenauer@aon.at, www.hetzenauer-koenig.com]
Termine: 25.-28.10.2012 + 03.-06.01.2013
Trainer: Dr. med. Edith König-Hetzenauer, Christian König

Wien/Österreich [CTC-Academy OG, Rudolfsplatz 5/15, A-1010 Wien, Tel. +43 69910674629, office@ctc-academy.at, www.ctc-academy.at]
Termin: 25.-28.10.2012 + 14.-17.03.2013
30.05.-02.06.2013 + 24.-27.10.2013
Trainer: Corinna Lading

Zürich/Bern/Schweiz [Roger Marquardt, Pfeffingerstraße 18, CH-4053 Basel, Tel. +41 61 3614142, info@coaching-basel.com, www.coaching-basel.com]
Termine: Zürich: 05.-08.09.2012, Bern: 21.-24.11.2012
Stein AG: 29.11.-02.12.2012
Trainer: Roger Marquardt

Zürich/Schweiz [NLP-Akademie Schweiz, Buckstrasse 13, CH-8422 Pfungen, Tel. +41 52 3155252, info@nlp.ch, www.nlp.ch]
Termin: 31.01.-03.02.2013 + 27.-30.06.2013
Supervisionstag: 04.02.2013 + 01.07.2013
Trainer: Arpito Storms

Internationale Jahrestagung 2012

3. November 2012 in Hamburg

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

Angewandtes Euphorie-Management

Gastreferent: Prof. Dr. Dr. Manfred Spitzer



Weitere Termine, Coaches in Ihrer Nähe und vieles mehr unter:
www.wingwave.com

Wolfsfutter

Anita Heyer gibt Anregungen für ein persönliches Programm, aus den H-F-F-Runden (Hungern–Fressen–Fitness) auszusteigen.

Anita Heyer (2011):
Schlank denken – leichter leben.
 Verführung zum Wunschgewicht.
 Paderborn: Junfermann.



Noch ein Buch, das mir sagt, wie ich abnehmen kann? Gibt's davon nicht genug? Okay, aber nicht solche, wie das Buch von Anita Heyer. Es führt mich schon auf Seite 15 (und mit einer praktischen Übung auf Seite 21) zu einer Instanz in mir, die in Sachen Essen offenkundig die Entscheidungen trifft, einem unbewussten Persönlichkeitsanteil. Im Weiteren geht es nicht etwa darum, wie ich diese Seite an mir am besten los werde. Nein. Das Buch überzeugt mich, dass es besser ist, mich mit dieser Seite anzufreunden. Und es sagt mir, wie das funktionieren kann.

Es tut meiner Beziehung zu diesem Buch und seiner Autorin sehr gut, dass sich Anita Heyer mir mit ihren eigenen Erfahrungen zur Seite stellt, direkt, entwaffnend offen, ungeschönt. Zum Beispiel, wenn sie ihre eigene H-F-F-Karriere (Hungern–Fressen–Fitness) reflektiert. Es ist müßig nach den Ursachen dieser Futter-Karrieren zu fahnden, sagt Anita Heyer. Den einen Grund gebe es nicht. Doch sie erlebe in ihrer Praxis häufig, dass Menschen mit einem echten Gewichtsproblem „sehr erschöpft“ sind, „geistig, seelisch und körperlich“. So wird rasch klar, dass die Sache mit der Gewichtsregulierung mehr erfordert als einen konsequenten Blick auf die Waage. Es geht nicht ohne einen Blick auf die dunklen Seiten unserer strahlenden Existenz, in jene Winkel, wo die Angst kauert und sich tiefe Schuldgefühle eingenistet haben. Und wo wir auch jenen Teil von uns antreffen, der uns aus welchen Gründen auch immer zu übermäßigem Essen anhält.

Es könnte sein, dass wir zutiefst erschrecken – vor einem gähnenden Abgrund, vor der Gestalt, die da lauert. Nicht selten hockt da ein Ungeheuer, ein Dämon. „Er ist der Spiegel dafür, wie Sie mit sich selbst umgehen.“ Wem es gelingt, diesen Kontakt auszuhalten, hat schon viel gewonnen. Er könnte den Dämon und seine Beweggründe ken-

nenlernen. Er würde aufhören, ihn zu bekämpfen, und erfahren, wovor der Teil ihn bewahren will. Er könnte sich dann auf den Weg machen, andere Strategien für diese Absichten zu finden als sein Seelenheil im Essen zu suchen. „Das dauert. Das braucht seine Zeit. Das will gelernt und gepflegt werden“, lese ich bei Anita Heyer. Sie sagt auch deutlich, an welcher Stelle sie selbst die Hilfe eines Coaches in Anspruch nahm.

Die Autorin schöpft aus einem eigenen großen Erfahrungsschatz und ist sich nicht zu fein, Erfahrungen und Techniken anderer anzudienen, etwa von Byron Katie, Connirae Andreas, Martina Schmidt-Tanger, Lisa Nichols. Heyers bildreiche, pointierte Sprache macht das Buch zu einer kurzweiligen Lektüre. Meine Lieblingsgeschichte ist die von Marshall Rosenberg über die zwei Wölfe. Darin spricht ein Großvater zu seinem Enkel über die Gefühle, die ihn nach einer jüngst erlebten Tragödie befielen. Es sei so, sagt er, als würden zwei Wölfe in seinem Herzen miteinander kämpfen. Rachsüchtig, wütend und gewalttätig der eine, traurig, liebevoll und mitfühlend der andere. Natürlich fragt das Kind, wer denn gewönne. Darauf sagt der alte Mann lächelnd: „Derjenige, den ich füttere.“

Am Ende fügt sich alles zu einer Handreichung aus einem Guss – mit einer Zusammenfassung der zehn wichtigsten Regeln, mit einer Anleitung für das Hungertagebuch und mit einer Liste der Emotionen und Reaktionen, die uns hilft, jene unbewussten Sehnsüchte und Wünsche in uns zu identifizieren, die sich in übermäßigem Essen ausdrücken können. Das Buch hilft tatsächlich „leichter“ zu leben, wie es der Titel verspricht. Für seine Lektüre bedarf es nicht unbedingt des Übergewichts.

Regine Rachow

Abschied und Neubeginn

Der „Schulen- und Berufsübergreifende Deutsche Dachverband für Psychotherapie DVP e.V.“ sucht laut Mitteilung auf seiner Website „junge Kräfte, die bereit sind, mit guten Englischkenntnissen sich in die Vertretung Deutschlands bei der EAP zu engagieren“. Der Verband befindet sich dieser Mitteilung zufolge in Liquidation. Die sei notwendig geworden, nachdem die letzte Mitgliederversammlung im März dieses Jahres keinen neuen Vorstand zu wählen vermochte und nach eingehender Diskussion die Auflösung des DVP e.V. beschloss.

Der DVP ist Mitglied im Europäischen Psychotherapieverband, EAP, und vergibt das Eurozertifikat ECP. Als Liquidatoren wurden Thorsten Kubach und Ulrich Kindler bestellt. Der Verband müht sich um eine Nachfolgeorganisation. Interessenten können sich in der Geschäftsstelle melden, und zwar unter der gewohnten Mailadresse info@dvp-ev.de oder unter der Mobilnummer 0152-53690618.

Informationen: www.dvp-ev.de

Antikes Netzwerk

Christentum erstarkte während der Verfolgung durch sein ausgefeiltes Briefsystem

Die schnelle Ausbreitung des frühen Christentums fußt nach neuesten Forschungsergebnissen auf einem Briefsystem, das an moderne Kommunikationsnetzwerke erinnert. Althistorikerin Eva Baumkamp von der Universität Münster hat für ihre Dissertation den Briefverkehr frühchristlicher Bischöfe untersucht und kommt zu dem Schluss, dass diese starke Vernetzung wesentlich zur schnellen Ausbreitung des Christentums beitrug. Das Christentum war im Römischen Reich zunächst eine verbotene Untergrundorganisation. Von den Römern verfolgt, hätten Christen im 3. Jahrhundert über intensiven Briefaustausch zwischen vielen Gemeinden um eine reichsweite Identität gerungen. An dem ausgefeilten Briefsystem konnten viele Christen und Gemeinden gleichzeitig teilhaben. Diskutiert wurden darin aktuelle Themen, ähnlich wie dies heute in Online-Netzwerken geschehe. Baumkamp: „Unter dem Druck der Verfolgung durch die römischen Kaiser Decius (250–251) und Valerian (257–260) versuchten die Christen früh, ihre theologischen Probleme zu lösen. Das wirkte wie ein Motor.“ Kaiser Konstantin der Große konnte die Kommunikationsstrukturen noch im 4. Jahrhundert nutzen. Er machte das Christentum zur privilegierten Religion im Römischen Reich.

Grundlage der Forschung sind gut 80 antike Briefe von und an Bischof Cyprian von Karthago. Andere Schreiben wiesen auch auf Briefe von Bischof Dionysius von Alexandria und weiteren Bischöfen aus Rom, Gallien und Kleinasien hin. Etliche flüchteten ins Exil, wollten aber ihre Gemeinden wei-



terhin führen und Handlungsanweisungen geben. Das ging nur über Briefe. Gleichzeitig handelten die Kleriker per Briefverfahren Hierarchien aus. Bischof Stephanus von Rom bemühte sich demnach darum, die höchste christliche Entscheidungsgewalt in Rom zu verankern. Aus Karthago und Kleinasien gab es Widerstand dagegen, so dass ein römisches Primat zu diesem Zeitpunkt noch nicht durchgesetzt werden konnte.

Christina Heimken




TRAINER

Cora Besser-Siegmund
Harry Siegmund



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

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

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



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

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



Gabriele Danners



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

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

Weitere Schwerpunkte:

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



gabrieledanners *coaching your life!*
 HYPNOSE • COACHING • AUSBILDUNGEN

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

Katja Dyckhoff
Thomas Westerhausen



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

Weitere Ausbildungen:

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

Arbeitsschwerpunkte:

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



POWER RESEARCH SEMINARE
 Heidebergenstraße 21
 D-53229 Bonn

Fon: 0228 9480499 • Fax: 0228 481831
 www.power-research-seminare.com
 info@power-research-seminare.com

Dr. Frank Görmar



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

Schwerpunkte:

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

EXPLORERS'

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

Tel.: 069 48005638
 info@explorers-akademie.de
 www.explorers-akademie.de



Antje Heimsoeth



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

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

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

Sport- & BusinessNLPAcademy

Antje Heimsoeth
 Wandelsteinstr. 9b • D-83026 Rosenheim
 Tel. 08031 892969 • Mobil: 0171 6163194
 e-mail: info@sportnlpacademy.de
 www.business-mentaltrainer.eu
 www.sportnlpacademy.de
 www.gesundheitscoaching.eu



Cersten Jacob



Jahrgang 1958
 DVNLP-Lehrtrainer
 Präsentations- und Lampenfieber-Coach

Ausbildungen:

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

Arbeitsschwerpunkte:

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



DAEDALUS INSTITUT
 Lottumstr. 20 • D-10199 Berlin

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

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

PORTRÄTS



Sabine Klenke

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

Qualifikationen:

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

Schwerpunkte:

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

Spezialitäten:

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



training, coaching, consulting

Am Herzogenkamp 15 • D-28359 Bremen

Tel.: 0421 230626

office@silcc.de – www.silcc.de



Barbara Knuth

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

Weitere Ausbildungen:

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

Arbeitsschwerpunkte:

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

Aus- & Weiterbildung:

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



Barbara Knuth & Team

Wolfenbütteler Str. 4 • D-38102 Braunschweig

Tel.: 0531-34 10 20 • Fax: 0531-233 76 13

info@knuth-team.de • www.knuth-team.de



Bianca Kopetz

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

Arbeitsschwerpunkt:

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

Diese Ausbildung führt in Kombination mit Magic Words zum Abschluss:

Mental-Coach für systemische Kurzzeit-Konzepte



Mönckebergstraße 11 • D-20095 Hamburg

Fon: 040 3252849-0 • Fax: 040 3252849-17

info@besser-siegmund.de

www.besser-siegmund.de

www.wingwave.com

Folgender Hinweis erscheint auf unseren Zertifikaten



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



Dr. Gundl Kutschera

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

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

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



Kommunikation in Resonanz

Büro Wien: Eisvogelgasse 1/1

0043 (0) 1 597 5031

office@kutschera.org

Büro Wiesbaden: Bahnstrasse 10

0049 (0) 611/5328106

c.effertz@kutschera.org



Gabriele Lönne

Consultant Human Resources / Human Capital (ECA) Business Coach DVNLP

BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

Krankentage verringern • Burnout verhindern • Leistungsfähigkeit erhalten

Wir untersuchen Ihre Mitarbeiter auf psychische Belastungen am Arbeitsplatz und finden mit ihnen individuelle Lösungen. Wir zeigen ihnen vorbeugende Maßnahmen gegen Burnout. Wir erarbeiten mit ihnen persönliche Work-Health Balance.

„Plane das Schwierige, wo es noch leicht ist.“ (Laotse)

Consulting & Coaching Gabriele Lönne Thünerweg 11 • 26532 Großheide

Tel +49 4936 8458 • Fax +49 4936 8435 kontakt@loenne.info • www.loenne.info



Evelyne Maaß Karsten Ritschl

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

Unsere Spezialgebiete:

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

Nutzen:

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

Spectrum KommunikationsTraining Stierstraße 9 D-12159 Berlin

Fon: 030-8 52 43 41

Fax: 030-8 52 21 08

e-mail: info@nlp-spectrum.de www.nlp-spectrum.de



TRAINER



Bärbel Matz-Walter

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

Schwerpunkte:

NLP Ausbildungen nach DVNLP,
Familienaufstellungen, Psychotherapie

Aus- und Weiterbildung:

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



Bärbel Matz-Walter
Herzogswall 30b
45657 Recklinghausen

Telefon: 02361-902580
info@matz-walter.de
www.nlp-ausbildung-therapie.de



Rudolf Metzner

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

Arbeitsschwerpunkte:

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

NLP-Schwerpunkte:

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



Metzner Consulting
Eisvogelstraße 24
D-85051 Ingolstadt

Fon: +49 841 1289066
rudolfmetzner@kabelmail.de
www.rudolfmetzner.de



Karin Meyer

Diplom-Betriebswirtin (FH),
Management-Trainerin & Coach,
Trainerin (dvct e.V.), Hochschul-Dozentin

Effizient wachsen – mit System!

Zu unseren Schwerpunkten gehören:

- Change Management, Projekte & Prozesse
- Organisation & Zeitmanagement
- Kommunikation (intern / extern)
- Leadership & Persönlichkeit
- Coaching
- Potenzial- und Selbstmanagement
- Team- und Erlebnisangebote (Segeln, Leadership-Training mit Pferden etc.)

Wir freuen uns auf Sie!



K|M Kommunikation, Management & Training
Kniebisstraße 22
D-71106 Magstadt (Stuttgart)

Fon 07159/4964047 · mobil 0173/3412366
www.km-kommunikation.com
mail@km-kommunikation.com



Anja Mýrdal

Sie haben viel gewonnen, ...

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

Anja Mýrdal und ihr Team bieten Ihnen

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

für BUSINESS und BERATUNG.

Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme!

Anja Mýrdal & Team OHG

Ahlsdorfer Weg 8
D-27383 Scheeßel



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

info@anjamyrdal.de • www.anjamyrdal.de



**Bianca
Olesen
Henning
Olesen**

Weiterbildungen für Coaches

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

Unsere Spezialitäten

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



Bewusstheit – Klarheit – Verständnis
Neuenhofer Str. 11 • 42657 Solingen
Tel. (0212) 54 88 88 4 • Fax (032 12) 130 11 39
info@olesen-kommunikation.de
www.olesen-kommunikation.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
Schadowstr. 70
D-40212 Düsseldorf

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

PORTRÄTS

Volker Ribbeck



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

Ausbildungen:

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

Arbeitsschwerpunkte:

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

Volker Ribbeck

Hammerbergweg 19
83558 Maitenbeth

Telefon: 08076 8857 288 • Fax: 08076 8857 141
www.volker-ribbeck.de • info@volker-ribbeck.de



Sabine Rubart



Diplom-Soziologin, Schwerpunkt Personal- und Organisationsentwicklung
Reiss®-Profil-Master und Motivberater MSA®
Motivstrukturanalyse
Trainerin und Personalentwicklerin

Trainings- und Arbeitsschwerpunkte

- Präsentation und Rhetorik
- Teamtrainings
- Kundenorientierung
- Persönlichkeit im Verkauf
- Führung im Vertrieb
- Verhandlungstraining für Ein- und Verkäufer
- Eignungsdiagnostik
 - Personalauswahlverfahren und Assessmentcenter
 - Auditierungen in Einzel- und Gruppenform
 - Implementierung von Beurteilungs- und Potenzialanalyseinstrumenten
- Karriereberatung und Beratung von Unternehmen zur Personalentwicklung

Sabine Rubart – Training und mehr

Bruchweg 58c • 32657 Lemgo

Tel.: 0179-9735007

E-Mail: rubart-trainings@gmx.de



Thies Stahl



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

Ausbildung in

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

Spezialgebiete:

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

Arbeitsschwerpunkte:

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

Thies Stahl Seminare

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

Tel.: 040 63679619 • Fax: 040 79769056

TS@ThiesStahl.de

www.ThiesStahl.de

VISITENKARTEN

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



Lust auf einen Büchertisch?

Möchten Sie bei Ihren Veranstaltungen / Seminaren Junfermann-Bücher verkaufen und Ihren Teilnehmern einen zusätzlichen Nutzen anbieten? Profitieren Sie von unseren Wiederverkäufer-Konditionen und kontaktieren Sie

Stefanie Linden:
linden@junfermann.de

Tel.: 05251 - 13 44 16

Bethel

Schenken Sie Kraft!

Bitte unterstützen Sie das Kinderhospiz Bethel für unheilbar kranke Kinder und ihre Familien.

Online spenden unter
www.kinderhospiz-bethel.de

NLP Neurolinguistisches Programmieren

<p>Gesund leben und arbeiten in Resonanz</p> <p>„Kraft und Schönheit in den Bergen finden“</p> <p>An kraftvollen Plätzen in der Natur die eigenen (inneren) Kraftquellen, die Visionen und den „Sinn“ des Lebens finden.</p> <p>Kursnr.: 220624</p> <p>Auch für alle geeignet, die NLP-Resonanz und Gundl Kutschera kennen lernen wollen.</p>	<p>Dr. Gundl Kutschera Stefanie Erker</p>	<p>Institut Kutschera GmbH Büro Deutschland Heinrichstraße 4 D-64347 Griesheim</p> <p>Tel.: 06155-822052 E-Mail: office@kutschera.org Web: www.kutschera.org</p>	<p>05.-09.09.2012</p> <p>Beginn 14:00 Uhr / Ende 14:00 Uhr</p> <p>Österreich / Donnersbachwald (bei Schladming)</p> <p>€ 515,- (inkl. MwSt.)</p>
<p>NLP-Practitioner, DVNLP NLP-Master, DVNLP</p>	<p>Ulrich Bühle Karin Patzel-Kohler Bernd Isert u.a.</p>	<p>KRÖBER Kommunikation Breite Straße 2 D-70173 Stuttgart</p> <p>Tel.: 0711-72233390 E-Mail: info@kroeberkom.de Web: www.kroeberkom.de</p>	<p>21.09.2012 – 06.07.2013 (2. Basis-Seminar und Start Practitioner)</p> <p>März 2013 (Start Master)</p> <p>18 Tage</p> <p>ab € 2.145,- inkl. € 220,- für Basis-Seminar, zzgl. MwSt.</p>
<p>NLP-Grundkurse = Einstieg in die Practitioner-Ausbildung</p> <p><i>(Fortbildungspunkte für die Psychotherapeuten / Ärzte unter den Teilnehmern)</i></p>	<p>Thies Stahl</p>	<p>Thies Stahl Seminare Dipl.-Psych. Thies Stahl Planckstraße 11 D-22765 Hamburg</p> <p>Tel.: 040-63 67 96 19 Fax: 040-797 69 056 E-Mail: TS@ThiesStahl.de Web: www.ThiesStahl.de</p>	<p>12.-14.10.2012 01.-03.02.2013 22.-24.03.2013</p> <p>Hamburg</p> <p>€ 390,- (umsatzsteuerbefreit)</p>
<p>Advanced Master (DVNLP) Couples Work and Mediation 2012</p> <p><i>(als „Fortbildungsseminar Mediationskompetenz“ ohne Zertifizierung buchbar)</i></p>	<p>Thies Stahl</p>	<p>Thies Stahl Seminare Dipl.-Psych. Thies Stahl Planckstraße 11 D-22765 Hamburg</p> <p>Tel.: 040-63 67 96 19 Fax: 040-797 69 056 E-Mail: TS@ThiesStahl.de Web: www.ThiesStahl.de</p>	<p>1. WE 19.-21.10.2012 2. WE 14.-16.12.2012 3. WE 01.-03.03.2013 4. WE 05.-07.04.2013</p> <p>Hamburg</p> <p>€ 390,- / WE (umsatzsteuerbefreit)</p>

KALENDER

NLP Neurolinguistisches Programmieren

<p>„Lernen von den Besten“</p> <p>NLP-Resonanz und Hypnose Die Kraft der Worte in der Alltagssprache erfolgreich nutzen</p> <p>Für alle, die den „Tanz zwischen Bewusst-Sein und Unbewusst-Sein entdecken“ und mit anderen leben und mehr über den Umgang mit Sprache lernen und entdecken wollen.</p> <p>Kursnr.: 220628</p> <p>Auch für alle geeignet, die NLP-Resonanz und Gundl Kutschera kennen lernen wollen.</p>	<p>Dr. Gundl Kutschera Andrea Kutschera</p>	<p>Institut Kutschera GmbH Büro Deutschland Heinrichstraße 4 D-64347 Griesheim</p> <p>Tel.: 06155-822052 E-Mail: office@kutschera.org Web: www.kutschera.org</p>	<p>08.-10.11.2012</p> <p>Beginn 14:00 Uhr / Ende 14:00 Uhr</p> <p>Franking / Nähe Salzburg</p> <p>€ 396,- (inkl. MwSt.)</p>
<p>NLP Practitioner, Magic Words und wingwave® als einjährige Coachingsausbildung</p> <p>In Kombination mit der Ausbildung zum wingwave®-Coach und dem Magic Words-Training erwerben die Teilnehmer die Voraussetzung für den Abschluss „Mental-Coach für systemische Kurzzeit-Konzepte“</p> <ul style="list-style-type: none">– NLP-Practitioner-Zertifikat nach den Kriterien des DVNLP– wingwave®-Coach-Zertifikat– Magic-Words-Trainer Zertifikat– Zertifikat „Mental-Coach für systemische Kurzzeit-Konzepte“	<p>Bianca Kopetz NLP-Lehrtrainerin (DVNLP), wingwave®-Lehrtrainerin (ECA) und Wirtschaftsmediatorin</p>	<p>Besser-Siegmund-Institut Mönckebergstraße 11 D-20095 Hamburg</p> <p>Tel.: +49 (0)40-3252 849-0 Fax: +49 (0)40-3252 849-17 E-Mail: info@besser-siegmund.de Web: www.besser-siegmund.de; www.wingwave.com</p> <p>Zertifiziert nach DIN EN ISO 9001 für den Geltungsbereich: Durchführung und Konzeptionierung von Aus- und Fortbildungen.</p>	<p>25.-27.01.2013 22.-24.02.2013 15.-17.03.2013 03.-05.05.2013 28.-30.06.2013 30.08.-01.09.13 04.-06.10.2013 15.-17.11.2013 + Magic Words 10.-12.01.2014 05.-08.12.2013; wingwave®: Das Training</p> <p>NLP-Practitioner (DVNLP), Magic Words und wingwave® als einjährige Coachingsausbildung zum „Mental-Coach für systemische Kurzzeitkonzepte“</p> <p>Gesamt: € 5.130,- (umsatzsteuerbefreit), Ratenzahlung möglich</p> <p>Die Ausbildung zum NLP-Practitioner (DVNLP) kann auch separat gebucht werden. NLP-Practitioner (DVNLP) € 3.510,- (umsatzsteuerbefreit), Ratenzahlung möglich.</p> <p>Infoabende am 11.09.2012 oder 11.12.2012. Die Trainerin steht gerne für persönliche Infotermine zur Verfügung.</p>

NLP Neurolinguistisches Programmieren

<p>NLP-Master-Ausbildung Vertiefungsthema der Ausbildung „Work Health Balance“</p> <p>In Kombination mit der Ausbildung zum wingwave®-Coach und dem Magic Words-Training erwerben die Teilnehmer die Voraussetzung für den Abschluss „Work Health Balance-Coach für systemische Kurzzeit-Konzepte“.</p> <p><i>Teilnehmende Psychotherapeuten und Ärzte erhalten auf Wunsch Fortbildungspunkte</i></p> <p><i>NLP-Master-Zertifikat nach den Kriterien des DVNLP</i></p>	<p>Diplom-Psychologen Cora Besser-Siegmund und Harry Siegmund</p> <p>Wirtschaftsmediatorin Bianca Kopetz</p> <p>alle NLP-Lehrtrainer (DVNLP), wingwave®-Lehrtrainer (ECA)</p>	<p>Besser-Siegmund-Institut Mönckebergstraße 11 D-20095 Hamburg</p> <p><i>Tel.: +49 (0)40-3252 849-0</i> <i>Fax: +49 (0)40-3252 849-17</i> <i>E-Mail: info@besser-siegmund.de</i> <i>Web: www.besser-siegmund.de;</i> <i>www.wingwave.com</i></p> <p>Zertifiziert nach DIN EN ISO 9001 für den Geltungsbereich: Durchführung und Konzeptionierung von Aus- und Fortbildungen.</p>	<p>15.-16.02.2013 26.-30.04.2013 – Kompakt-woche 14.-15.06.2013 13.-14.09.2013 21.-22.02.2014 13.-14.06.2014 05.-07.09.2014 (Testing-Wochenende)</p> <p>Fünftägiges Kompaktseminar in Hamburg mit Hamburg-Programm (26.-30.04.2013)</p> <p>€ 3.120,- (umsatzsteuerbefreit), Ratenzahlung möglich</p> <p>Die Trainer stehen gerne für persönliche Infotermine zur Verfügung.</p>
<p>Special Dr. Gundl Kutschera</p> <p>„Sich immer wieder neu begehren ...“ Resonanz in der Partnerschaft</p> <p>Kursnr.: 220626</p> <p>Entdecken und entmachten Sie negative Feedback-Schleifen und finden Sie neuen Schwung in der Partnerschaft. Anders-Sein als Reichtum verstehen und leben können. Visionen für ein gemeinsames und glückliches Leben finden.</p> <p>Für Paare, die ihre Beziehung neu beleben wollen; besonders in / nach „Lebensübergängen“ geeignet.</p> <p>Auch für alle geeignet, die NLP-Resonanz und Gundl Kutschera kennen lernen wollen.</p>	<p>Dr. Gundl Kutschera</p>	<p>Institut Kutschera GmbH Büro Deutschland Heinrichstraße 4 D-64347 Griesheim</p> <p><i>Tel.: 06155-822052</i> <i>E-Mail: office@kutschera.org</i> <i>Web: www.kutschera.org</i></p>	<p>05.-07.04.2013</p> <p>Beginn 14:00 Uhr / Ende 14:00 Uhr</p> <p>Franking / Nähe Salzburg</p> <p>€ 396,- (inkl. MwSt.)</p>

KALENDER

NLP Neurolinguistisches Programmieren

<p>Ausbildung zum NLP-Business-Coach</p> <ul style="list-style-type: none">• NLP-Formate für Führungskräfte und Teams<ul style="list-style-type: none">• Grundlagen der Psychologie und Gehirnforschung• Das individuelle Coach-Profil gestalten• Entwicklung von Markennamen für die eigene Methode<ul style="list-style-type: none">• Entwicklung von eigenen Buchprojekten und Exposés für Veröffentlichungen und Akquise <p>In Kombination mit der wingwave®-Coaching-Ausbildung und dem Magic Words-Training erwerben die Teilnehmer dieser Kompaktausbildung die Voraussetzung für den Abschluss „Business-Coach für systemische Kurzzeit-Konzepte“.</p> <p><i>NLP-Coach-Zertifikat nach den Kriterien des DVNLP</i></p>	<p>Diplom-Psychologen Cora Besser-Siegmund und Harry Siegmund</p> <p>Wirtschaftsmediatorin Bianca Kopetz</p> <p>alle NLP-Lehrtrainer (DVNLP), wingwave®-Lehrtrainer (ECA)</p> <p>und als Gast-Trainerin Prof. Dr. Barbara Schott</p>	<p>Besser-Siegmund-Institut Mönckebergstraße 11 D-20095 Hamburg</p> <p>Tel.: +49 (0)40-3252 849-0 Fax: +49 (0)40-3252 849-17 E-Mail: info@besser-siegmund.de Web: www.besser-siegmund.de; www.wingwave.com</p> <p>Zertifiziert nach DIN EN ISO 9001 für den Geltungsbereich: Durchführung und Konzeptionierung von Aus- und Fortbildungen.</p>	<p>03.-07.06.2013 23.-27.09.2013 03.-08.02.2014</p> <p>Die Kompaktausbildung findet in drei einwöchigen Blöcken statt.</p> <p>€ 5.600,- (umsatzsteuerbefreit), Ratenzahlung möglich</p> <p>5% Frühbucherrabatt bei Buchung und Gesamtzahlung bis zum 01. März 2013</p> <p>(max. 12 Teilnehmer)</p>
---	--	--	---

Coaching

<p>Ausbildung zum Gesundheitscoach</p> <p>Diese Ausbildung richtet sich an NLP-Anwender, die ihre fachliche Kompetenz im Gesundheits-Coaching erweitern wollen, insbesondere Menschen im gesundheits-beratenden, medizinischen, beratenden und therapeutischen Bereich, wie z. B. Heilpraktiker, Mediziner, Psychologen, Sozialpädagogen, Dipl. Pädagogen, Lehrer an Schulen / Erzieher, Trainer, Coaches, Seminarleiter, Führungskräfte, (Unternehmens)-Berater von Team- und Organisationsentwicklungsprozessen; Gesundheitsberater in Unternehmen; KursleiterInnen von Krankenkassen, Volkshochschulen; MitarbeiterInnen von Gesundheitseinrichtungen und aus Tourismuseinrichtungen, Mitarbeiter aus Pensionen, Hotels und Kliniken; Funktionsträger von Sportvereinen und -verbänden; Sport-, Physio- und Bewegungstherapeuten, Wellnessbetrieben und Fitnessstudios.</p>	<p>Antje Heimsoeth</p>	<p>Leadership Academy Antje Heimsoeth Wendelsteinstraße 9 b D-83026 Rosenheim</p> <p>Tel.: +49 (0)8031-892969 E-Mail: info@sportnlpacademy.de Web: www.business-mentaltrainer.eu Web: www.antje-heimsoeth.de</p>	<p>Ausbildungstermine</p> <p>Coaching Basis Seminar 26.09.-30.09.2012</p> <p>17.09.-19.09.2012 19.11.-22.11.2012 31.01.-03.02.2013 08.03.-10.03.2013 Abschlussstag April 2013</p> <p>im Raum Rosenheim (zwischen München und Salzburg)</p> <p>€ 2.800,- regulär zzgl. 19% MwSt.</p> <p>Ratenzahlung möglich</p>
---	------------------------	--	--

SEMINAR

Coaching

<p>Integrative Coaching-Ausbildung zum Business Coach IHK</p> <p>11 Module, 170 Präsenzstunden, 20 Tage</p> <p>GFK, EKS, Systemisch, Lösungsorientiert, NLP, TA, Schattenarbeit, Hakomi</p> <p>IHK-Zertifikat</p>	<p>Trainerteam: Dipl.-Betriebsw. Silvia Richter-Kaupp Dipl.-Ing. Volker Kalmbacher Dipl.-Math. Gerold Braun</p>	<p>Silvia Richter-Kaupp <i>Tel.: 0721-9374810</i> <i>E-Mail: silvia@richter-kaupp.de</i> <i>Web: www.richter-kaupp.de</i></p> <p>In Kooperation mit dem IHK-BIZ Karlsruhe Martin Frey <i>Tel.: 0721-174-197</i> <i>E-Mail: frey@ihk-biz.de</i> <i>Web: www.ihk-biz.de</i></p>	<p>Nächste Start-Möglichkeit: 28.09.2012 (insgesamt 20 Tage – freitags & samstags)</p> <p>Karlsruhe</p> <p>€ 5.279,- (der Lehrgang ist von der MwSt. befreit und kann bis zu 50 % gefördert werden)</p>
<p>Aktuelle Ausbildungen: NLP-Practitioner NLP-Master Trainer-Ausbildung Coach-Ausbildung</p> <p>für Fach- & Führungskräfte, Vertriebs-MA, angehende & gestandene Trainer oder Coaches, Selbstständige zert. BDVT und DVNLP</p>	<p>Anja Mýrdal Paola Molinari Dieter Nelle Joachim Reich Prof. Dr. Barbara Schott u. w. Trainerinnen und Trainer</p>	<p>Anja Mýrdal & Team OHG Training – Consulting – Coaching Alsdorfer Weg 8 D-27383 Scheeßel</p> <p><i>Tel.: 04263-984848</i> <i>Fax: 04263-94198</i> <i>E-Mail: info@anjamyrdal.de</i> <i>Web: www.anjamyrdal.de</i></p>	<p>Herbstkurse Beginn ab 11.10.2012</p> <p>Frühjahrskurse Beginn ab 10.01.2013 siehe www.anjamyrdal.de</p>  <p>Scheeßel / NDS am Nordrand der wunderschönen Heide</p> <p>Preise je nach Veranstaltung</p>
<p>Ausbildung zum Coach</p> <p>Intensivausbildung (6 x 3 Tage)</p>	<p>Dipl.-Soz. Evelyne Maaß Dipl.-Psych. Karsten Ritschl (beide NLP-Lehrcoach, DVNLP, DCV)</p>	<p>Spectrum KommunikationsTraining Stierstraße 9 D-12159 Berlin</p> <p><i>Tel.: 030-852 43 41</i> <i>Fax: 030-852 21 08</i> <i>E-Mail: info@nlp-spectrum.de</i> <i>Web: www.nlp-spectrum.de</i></p>	<p>22.-24.10.2012 (Coach 1) 10.-12.12.2012 (Coach 2) 04.-06.03.2013 (Coach 3) 13.-15.05.2013 (Coach 4)</p> <p>plus 2 frei wählbare Spezialseminare</p> <p>im Spectrum in Berlin</p> <p>€ 2.750,- (zzgl. MwSt.)</p> <p>Ratenzahlung möglich</p>

KALENDER

Coaching

<p>Coaching Ausbildungen in München und Potsdam Einmalig in Deutschland – Lernen von den Vorbildern: Jeff Zeig und Bernd Isert</p> <p>Zusammenführung der wirksamsten Methoden aus NLP, Aufstellungsarbeit, lösungsfokussierter Kommunikation, Systemischer Therapie und Ansätze nach Milton Erickson. Bewährte, einzigartige Inhalte aus langjähriger Ausbildungstradition treffen auf neue Impulse.</p> <p>Für Führungskräfte, angehende Coaches, für Ausübende medizinischer oder pädagogischer Berufe.</p> <p>Anerkannt von DVNLP, ECA & ICI, Akkreditierung bei PTK und LAEK ist beantragt.</p>	<p>Mit Jeffrey K. Zeig – Milton Erickson-Schüler und international anerkannter Vordenker der Hypnotherapie und Bernd Isert – Coaching-Ikone des Metaforums. Bewährte Qualität mit Sabine Klenke und Achim Stark, neue Impulse von Ulrike Feld</p>	<p>METAFORUM Deutschland</p> <p>Tel.: ++49 (0)30-94414900 Fax: ++49 (0)30-94414901 E-Mail: info@metaforum-deutschland.de Web: www.metaforum-deutschland.de</p>	<p>In Potsdam: 25.10.2012 – 03.05.2013 6 Module à 3 bzw. 4 Tage</p> <p>In München: 20.09.2012 – 05.05.2013 6 Module à 3 bzw. 4 Tage</p> <p>€ 4.998,- (Endpreis) inkl. Supervision & Zertifikatsgebühr</p> <p>Einzel buchbare Module: Dr. Jeffrey Zeig: „Ericksonian Methods Demystified“ (07.-10.02.2013) Bernd Isert: SystemDialog (29.03.-01.04.2013), beide in Potsdam Aufbaukurs Business Coaching 2013 in Potsdam: Modul 1: 27.-30.05.2013 Modul 2: 08.-11.07.2013</p>
<p>Mental Coach Ausbildung Basis Modul</p> <p>Entspanntes Lernen in kleinen Gruppen</p>	<p>Antje Heimsoeth</p>	<p>Sport- & BusinessNLPAcademy Antje Heimsoeth Wendelsteinstraße 9 b D-83026 Rosenheim</p> <p>Tel.: +49 (0)8031-892969 Mobil: +49 (0)171-6163194 E-Mail: info@sportnlpacademy.de Web: www.business-mentaltrainer.eu</p>	<p>07.11.-11.11.2012</p> <p>Beginn 10:00 Uhr Ende 15:30 Uhr</p> <p>Raum Rosenheim (zwischen München und Salzburg)</p> <p>€ 1.090,- regulär € 990,- FB (3 Monate vorher) zzgl. 19 % MwSt.</p>

Aufstellungsarbeit

<p>Abendtermine für Aufstellungen zu beruflichen, privaten oder Supervisionsanliegen</p>	<p>Thies Stahl</p>	<p>Thies Stahl Seminare Dipl.-Psych. Thies Stahl Planckstraße 11 D-22765 Hamburg</p> <p>Tel.: 040-63 67 96 19 Fax: 040-797 69 056 E-Mail: TS@ThiesStahl.de Web: www.ThiesStahl.de</p>	<p>04.09.2012 09.10.2012 13.11.2012 11.12.2012</p> <p>18:00 bis 22:00 Uhr</p> <p>Hamburg (Nähe Hbf.)</p> <p>€ 50,- (umsatzsteuerbefreit)</p>
<p>Ausbildung in Prozessorientierter Systemischer Aufstellungsarbeit (ProSA)</p> <p>(9 Wochenendseminare)</p>	<p>Thies Stahl</p>	<p>Thies Stahl Seminare Dipl.-Psych. Thies Stahl Planckstraße 11 D-22765 Hamburg</p> <p>Tel.: 040-63 67 96 19 Fax: 040-797 69 056 E-Mail: TS@ThiesStahl.de Web: www.ThiesStahl.de</p>	<p>1. WE 09.-11.11.2012 2. WE 11.-13.01.2013 3. WE 08.-10.03.2013 4. WE 03.-05.05.2013 5. WE 14.-16.06.2013 6. WE 16.-18.08.2013 7. WE 18.-20.10.2013 8. WE 13.-15.12.2013 9. WE 17.-19.01.2014</p> <p>Hamburg</p> <p>€ 390,- /WE (zzgl. MwSt.)</p>

SEMINAR

Aufstellungsarbeit

<p>Prozessorientierte Systemische Aufstellungsarbeit (ProSA)</p> <p>(offene Wochenendseminare für alle Anliegen)</p>	<p>Thies Stahl</p>	<p>Thies Stahl Seminare Dipl.-Psych. Thies Stahl Planckstraße 11 D-22765 Hamburg</p> <p>Tel.: 040-63 67 96 19 Fax: 040-797 69 056 E-Mail: TS@ThiesStahl.de Web: www.ThiesStahl.de</p>	<p>23.-25.11.2012 Hamburg</p> <p>25./26.01.2013 Münster</p> <p>€ 395,- (umsatzsteuerbefreit)</p>
---	---------------------------	--	---

Weitere Seminarangebote

<p>Workshops im Herbst 2012</p> <p>W1: Resilient und stressresistent statt hoch belastet und durch Burnout gefährdet</p> <p>W2: Klinisch evaluierte hypnoterapeutische und NLP-Interventionen für die Psychoonkologie</p> <p>W3: Die mentale Behandlung von Allergien</p> <p>W4: Die mentale Behandlung von Allergien</p>	<p>Christiane Christ (Dipl. Soz. Päd.) Prof. Dr. Gerhart Unterberger (W1, W2) Dr. Klaus Witt (W3) (Dipl. Psych.) Dr. med. Ingo Wilcke (W4)</p>	<p>Institut für Therapie und Beratung an der HAWK HHG Hohnsen 1 D-31134 Hildesheim</p> <p>Tel.: 05121-881421 E-Mail: it@hawk-hhg.de Web: www.hildesheimer-gesundheitstraining.de</p>	<p>W1: 29.09.2012 09.00-13.00 Uhr Hildesheim € 40,-</p> <p>W2: 29.09.2012 14.00-18.00 Uhr Hildesheim € 40,-</p> <p>W3: 27.10.2012 9.00-13.00 Uhr Bargteheide € 69,-</p> <p>W4: 24.11.2012 9.00-13.00 Uhr Hannover € 40,-</p> <p>Details siehe Homepage!</p>
<p>Motivations-Profiler Limbische Bevorzungen und Meta-Programme</p> <p><i>Das Kommunikations-Tool für Menschenbeweger • Vermeiden Sie Demotivation und entdecken Sie Motivations-Auslöser • geeignet für Coaches, Trainer, Berater, Service-Kräfte, Verkäufer ...</i></p>	<p>Dipl.-Soz. Evelyne Maaß Dipl.-Psych. Karsten Ritschl (beide Motivations-Profilen-Lehrtrainer)</p>	<p>Spectrum KommunikationsTraining Stierstraße 9 D-12159 Berlin</p> <p>Tel.: 030-852 43 41 Fax: 030-852 21 08 E-Mail: info@motivations-profile.de Web: www.motivations-profile.de</p>	<p>Motivations-Profiler 13.-15.10.2012 oder 20.-22.03.2013</p> <p>im Spectrum in Berlin</p> <p>€ 660,- (zzgl. MwSt.), inkl. Zertifizierung</p> <p><u>Buch-Empfehlung zum Seminar:</u> „Die Sprache der Motivation“ von Evelyne Maaß und Karsten Ritschl</p>

KALENDER

Weitere Seminarangebote

<p>Kindermentaltrainer Weiterbildung zum zertifizierten Kinder- & Jugendmentaltrainer</p> <p>Diese Ausbildung wurde speziell für Menschen konzeptioniert, die ihre Kompetenzen und Stärken im mentalen Bereich und erlebnisorientierten Arbeiten mit Kindern und Jugendlichen erweitern möchten, und Spaß und Freude am Umgang mit Kindern und Jugendlichen haben.</p>	<p>Antje Heimsoeth</p>	<p>SportNLPAcademy® Antje Heimsoeth Wendelsteinstraße 9 b D-83026 Rosenheim</p> <p><i>Tel.: + 49 (0)8031-892969</i> <i>E-Mail: info@sportnlpacademy.de</i> <i>Web: www.business-mentaltrainer.eu</i> <i>Web: www.antje-heimsoeth.de</i></p>	<p>17.10.-21.10.2012</p> <p>im Raum Rosenheim (zwischen München und Salzburg)</p> <p>€ 1.020,- regulär zzgl. 19 % MwSt., Unterbringung</p>
<p>Business-GFK ReAgiere mit RESPEKT! Wie man sich im beruflichen Alltag kooperativ behaupten kann</p> <p>Dauer 2 x 2 Tage</p> <p>Gewaltfreie Kommunikation® im Business-Kontext</p> <p>Zielgruppe: Menschen in Führungs- oder Dienstleistungsfunktionen</p>	<p>Silvia Richter-Kaupp Dipl.-Betriebsw., zertifizierte Trainerin für Gewaltfreie Kommunikation, Coach & Coach-Ausbilderin, Lehrbeauftragte des KIT</p>	<p>Silvia Richter-Kaupp Coaching & Consulting Eisenlohrstraße 21 D-76135 Karlsruhe</p> <p><i>Tel.: 0721-9374810</i> <i>Fax: 0721-9374811</i> <i>E-Mail: silvia@richter-kaupp.de</i> <i>Web: www.richter-kaupp.de</i></p>	<p>19. + 20.10.2012 und 16. + 17.11.2012 (4 Tage)</p> <p>Karlsruhe</p> <p>€ 680,- (zzgl. MwSt., inkl. Teilverpflegung)</p>
<p>Hypnose-Aus- / Weiterbildung Hypno 1</p> <p>Kann als Teil der Zertifikatsausbildung Hypno 1-3 (Hypnotherapeut-etc, bzw. Hypnocoach-etc) oder als Einzelmodul besucht werden.</p>	<p>Dr. Erich Zulauf</p>	<p>Erich Zulauf Communication Ilgenstraße 4 CH-8032 Zürich</p> <p><i>Tel.: 0041 44 4227870</i> <i>E-Mail: info@erichzulauf.ch</i> <i>Web: www.erichzulauf.ch</i></p>	<p>26.-28.10.2012 und 23.-25.11.2012</p> <p>6 Tage</p> <p>€ 1.350,- / CHF 1.700,-</p>
<p>Gesamtausbildung „Wirtschaftsmediation & Konfliktmanagement“</p> <p>Berufsbegleitende Zertifikatsausbildung gemäß BMWA®-Qualitätsstandards, 200 Zeitstunden in 9 Modulen (27 Tage), Abschluss: Wirtschaftsmediator/in BMWA®</p> <p>Erfahrenes, interdisziplinäres Trainerteam mit Universitätsniveau und breiter Praxiserfahrung</p>	<p>Norbert Fackler (Lehrgangsführung)</p> <p>Dipl.Soz.Päd. (FH), eingetr. Mediator (BMJ), Lehrtrainer (BMWA®), NLP-Master-Practitioner (DVNLP), Systemischer Therapeut und Supervisor (DGSF), Collaborative Coach (IACP)</p>	<p>IMB GmbH Institut für Mediation und Beziehungsmanagement Carl-Orff-Straße 11 D-85591 Vaterstetten</p> <p><i>Tel.: 08106-302090</i> <i>Fax: 08106-302091</i> <i>E-Mail : office@im-beziehungsmanagement.de</i> <i>Web: www.im-beziehungsmanagement.de</i></p> <p>Wirtschaftlichkeit, Professionalität & Menschlichkeit</p>	<p>IMB 15.1: 29.11.2012 – 31.05.2014</p> <p>IMB 16: 14.03.2013 – 12.07.2014</p> <p>Seminarzeiten: jeweils Donnerstag ab 16 Uhr bis Samstag 17 Uhr</p> <p>München</p> <p>€ 5.980,- (MwSt. befreit)</p>



Im Wandel
Wissensexpllosion, digitale Revolution, Eurokrise – die Welt ändert sich. Und der Mensch? „Change“ heißt der dies-jährige NLP-Kongress. KS schaut auf die Praxis der Veränderungsarbeit.



Vertreibung aus dem Paradies
Metakompetenzen, Frontalhirn und die Weisheit des Körpers: Wie können wir unsere Potenziale entfalten? *Gerald Hüther* blickt auf den Zustand der Gesellschaft.



Immer die falschen Männer
Lucas Derks entwickelte das Soziale Panorama. Er beschreibt es hier als Instrument zum Coachen von Intimbeziehungen.



Vom Gleichbleiben in großen Veränderungen
Thies Stahl beschreibt ein Format, das Klienten hilft, in der Veränderung sich ihrer Identität zu versichern und sie zu „zelebrieren“.

AKTUELL

Seminarkalender • neue Bücher • Trainerporträts

Anzeigenschluss für Heft 5/2012 ist der 14. September 2012
Heft 5/2012 erscheint am 26. Oktober 2012

Impressum

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

Bildredaktion:
Simone Scheinert

Abonnements & Anzeigen:
Simone Scheinert
Projektleitung, Anzeigen, Website-Betreuung
Tel: 05251 134423
E-Mail: scheinert@junfermann.de
Monika Köster
Anzeigen, Abo-Betreuung • Tel: 05251 134414
E-Mail: koester@junfermann.de

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

Verlag:
Junfermannsche Verlagsbuchhandlung GmbH & Co. KG
Andreasstraße 1a • D-33098 Paderborn
www.junfermann.de

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

© Junfermannsche Verlagsbuchhandlung GmbH & Co. KG
Paderborn 2012. Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck oder Vervielfältigung des Hefes oder von Teilen daraus nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages. Die Verantwortung für die Inhalte von Leserbriefen und Anzeigen liegt ausschließlich bei den Autoren bzw. Inserenten. Für unverlangt eingesandtes Material übernimmt der Verlag keine Gewähr. Die Meinung der namentlich gekennzeichneten Beiträge gibt nicht in allen Fällen die Meinung der Redaktion wieder.

Kommunikation & Seminar
21. Jahrgang
erscheint 6x jährlich, jeweils Ende der geraden Monate

Gültige Abopreise Stand 1.12.2010:
Jahresabonnement € 54,- (inkl. Versandkosten)
Einzelheft € 9,- (zuzügl. Versandkosten)
Studentenabonnement
(gegen Nachweis): € 41,- (inkl. Versandkosten)

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1. Januar 2011
ISSN 1862-3131

Bilder von Photocase, istockphoto, Fotolia:
Kallejipp, JiSIGN, evali, rockabella, mammamaart, dioxin, johannawittig, courtneyk, skynesher, kimikodate, drbimages, SimmiSimons, skegbydave, Kerrick, sajola, benicce, Pheeb, skodonnell, Crisma, tagstiles

Dieser Ausgabe liegen folgende Beilagen bei:
• Waschbär Versand
• Junfermann – Herbstvorschau