

# Kommunikation

Oktober 2008

Gewaltfreie Kommunikation • NLP • Business

## Seminar

Coaching • Mediation • Pädagogik • Gesundheit



# NLP & Business



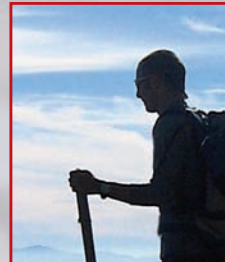
### Davor und danach

Mit Bernd Isert über die Grenze



### Kraft der Symbole

Einfühlsam Konflikte lösen

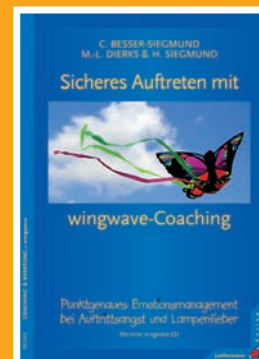
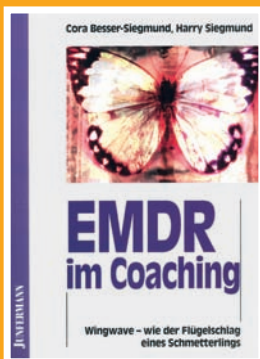


### Alpha und Omega

Roy Martinas Health Coaching

# ERFOLGE BEWEGEN – DIE AUSBILDUNG

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



Für Interessierte: Bücher zum Thema, erschienen im Junfermann Verlag



Wache REM-Phasen, NLP und Kinesiologie werden zu wingwave®



Erfolge bewegen. Blockaden lösen. Spitzenleistung erzielen.

wingwave®-Trainings 2008-2009 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!

**Bad Staffelstein** [Kommunikationstraining  
Simmerl GbR, Vandaliästr. 7, D-96215 Lichtenfels,  
Tel. +49 9571 4333,  
kommunikationstraining@simmerl.de,  
www.simmerl.de]  
Termine: 15.-18.12.2008  
11.-14.05.2009 + 14.-17.12.2009  
Trainer: Claudia Simmerl

**Berlin** [SKE, Heylstr. 24, D-10825 Berlin,  
Tel. +49 30 85079977, SKESchmidt@aol.com]  
Termin: 20.-23.11.2008  
Trainer: Wolfgang R. Schmidt, Karin Schmidt

**Berlin** [Eilert Coaching, Falkenhagener Str. 22,  
D-13585 Berlin, Tel. +49 30 36415580,  
mail@eilert-coaching.de,  
www.wingwave-ausbildung.de]  
Termine: 05.-08.03.2009  
Trainer: Dirk W. Eilert

**Bochum / Witten** [Wingwave-Aus-  
bildung-Ruhr, Rigeikenstr. 25, D-58452 Witten,  
Tel. +49 163 4415155, wingwave@coaching.yahoo.de,  
www.wingwave-ausbildung-ruhr.de]  
Termin: 05.-08.03.2009  
Trainer: Manfred Labotzke, Carola Müller

**Bonn** [Reideakademie, Kurt-Schumacher-Str. 2,  
D-53113 Bonn, Tel. +49 228 2425004,  
info@reideakademie.de, www.reideakademie.de]  
Termine: 01./02. + 29./30.11.2008  
Trainer: Jörg Abromeit

**Düsseldorf** [Syntegron®,  
Sonderburgstr. 1a, D-40545 Düsseldorf,  
Tel. +49 2115 560233, Rrtual@aol.com]  
Termin: 12.-15.03.2009  
Trainer: Robert Reschkowski

**Essen** [Institut KP-Business, Frintoperstr. 470,  
D-45359 Essen, Tel. +49 201 8696701,  
karin.paetze@kp-business.com,  
www.wingwave-ausbildung.de]  
Termin: 07.-10.05.2009  
Trainer: Dirk W. Eilert

**Hamburg** [Besser-Siegmund-Institut,  
Mönckebergstr. 11, D-20095 Hamburg,  
Tel. +49 40 – 32 00 49 36,  
info@besser-siegmund.de]  
Termine: 04.-07.12.2008  
16.-19.04.2009 + 11.-14.06.2009  
08.-11.10.2009 + 03.-06.12.2009  
Supervisionstag: 01.11.2008  
Trainer: Cora Besser-Siegmund, Harry Siegmund

**München** [Achim Stark,  
SIALLDE – Souverän in allen Lebenslagen,  
Dechant-Heimbach-Str. 51, D-53177 Bonn,  
Tel. +49 178 2481106, www.siall.de]  
Ort: Bayerisches Rotes Kreuz, München  
Termin: 11.-14.6.2009  
Trainer: Achim Stark

**Recklinghausen**  
[SENSIT bilden und beraten, Otto-Burrmeister-  
Allee 24, D-45657 Recklinghausen,  
Tel. +49 2361 17306,  
j.schlegtendal@sensit-info.de, www.sensit-info.de]  
Termin: 11.-14.12.2008  
Trainer: Jan Schlegtendal

**Saarbrücken** [Seminarzentrum  
Schloss Falkenhorst, Zur Fabrik 2,  
D-66271 Kleinblittersdorf,  
Tel. +49 6805 911662, info@szsf.de, www.szsf.de]  
Termin: 27.-30.11.2008  
Trainer: Udo Pink

**Stuttgart**  
[Peter Kensok, M.A. – Kommunikationstraining,  
Stützenburgstraße 18, D-70182 Stuttgart,  
Tel. +49 711 243943, wingwave@kenskok.de]  
Termin: 21.-24.5.2009 + 1.-4.10.2009  
Trainer: Peter Kensok  
Co-Trainerin: Eva Neumann

**Trier** [rondo, Mechtelstr. 6, D-54293 Trier,  
Tel. +49 651 – 30 07 37, rondo.trier@t-online.de]  
Termine: 18.-21.3.2009 + 28.-31.10.2009  
Trainer: Beate Schaeidt, Hans-Josef Schmitt

**Basel / Schweiz**  
[Roger Marquardt, Pfeffingerstraße 18,  
CH-4053 Basel, Tel. +41 61 3614142,  
info@coaching-basel.com, www.coaching-basel.com]  
Termin: 20.-23.11.2008  
Trainer: Roger Marquardt

**Zürich / Schweiz**  
[NLP-Akademie Schweiz,  
Buckstraße 13, CH-8422 Pfungen,  
Tel. +41 52 3155252, info@nlp.ch, www.nlp.ch]  
Termin: 21.-24.05.2009  
Trainer: Arpito Storms

**Zagreb / Kroatien**  
[Nada Kaiser – Training, Coaching, Beratung,  
Ahornweg 9, D-76307 Karlsbad,  
Tel. +49 172 7318940, info@nada-kaiser.de]  
Termin: 20.-23.11.2008  
Trainerin: Nada Kaiser

**Belgrad / Serbien**  
[Nada Kaiser – Training, Coaching, Beratung,  
Ahornweg 9, D-76307 Karlsbad,  
Tel. +49 172 7318940, info@nada-kaiser.de]  
Termin: 13.-16.11.2008  
Trainerin: Nada Kaiser

Vertiefungsseminare für wingwave®-Coaches werden zu folgenden Themen angeboten:

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

Internationaler Supervisionstag  
1. November 2008

„wingwave und Konfliktmanagement für Teams, Paare und Familien“  
Gastreferentin: Anita von Hertel

Weitere Termine, Coaches in Ihrer Nähe  
und vieles mehr unter:

www.wingwave.com



Regine Rachow  
Chefredakteurin

## *Verstehen und handeln*

Ein wenig beunruhigt die unordentliche Verfasstheit der Hochfinanz schon. Soeben erschien sie uns noch als die rationalste aller Welten: die Welt der Zahlen, Kurse und Bilanzen. Jetzt lesen wir, dass Banker Privatleuten, die kein Geld haben, Kredite verschaffen, die nicht bedient werden können, für Häuser, die nix wert sind. Vermutlich bräuchte ein Kaufmannsgehilfe keine zwei Ausbildungstage, um dieses Verhalten als eher irrational zu bezeichnen.

Manch einer bemüht den guten alten Marx und seinen populären Befund zum Manchester-Kapitalismus: „Mit entsprechendem Profit wird das Kapital kühn ... 300 Prozent, und es existiert kein Verbrechen, das es nicht riskiert, selbst auf die Gefahr des Galgens.“ Nun, die Gefahr des Galgens scheint gebannt. Heute braucht „das Kapital“ nicht einmal mehr das Interesse einer aufgeklärten Öffentlichkeit zu fürchten. Wir hören vom Chef einer großen deutschen Bank, dass alles nicht so schlimm sei. Wir sehen am Abend eine nette Dame, die kurz vor dem Wetterbericht routiniert ein paar Kurven und Zahlen von der Börse zeigt. Und erfahren am Morgen aus der Zeitung, dass eben dort zwei Billionen Dollar ver-zockt wurden – binnen vier Tagen. Wir lesen, wie die Verantwortlichen auf dem Finanzmarkt sich ungestraft mit der Erklärung herauswinden dürfen, „dass sie die Praxis, die Handlungen und Verfahren nicht verstehen und nie verstanden haben“. Wir fühlen mit dem leise-verzweifelten Autor, Herausgeber einer großen deutschen Tageszeitung, und stimmen seiner Einschätzung zu, es handele sich um „eine brutale Vernunftkrise“. Wir müssen zugeben, dass sich uns erst jetzt die Genialität eines Heinz Erhardt vollends erschließt: in der Figur jenes harmlos-zerstreuten, aber durchaus sympathischen Herrn, der sich am Bank-schalter – vergeblich – nach dem Befinden seines Geldes erkundigt. Natürlich plädieren wir nicht für den Galgen. Aber etwas mehr Aufmerksamkeit in der Frage, was genau mit dem Gelde geschieht, könnten wir uns als aufgeklärte mediale Zeitgenossen schon gönnen. Wie überhaupt ein waches Interesse dafür, was hinter allzu routinierter Rhetorik stecken könnte, egal, von wem sie uns serviert wird.

Was bedeutet der Beinahe-Zusammenbruch der Finanzwelt für das Heer von Trainern, Beratern und Coaches, das sich um den mentalen und emotionalen Zustand von Vertretern auch des Bankgewerbes bemüht? Wie gut geht es einem Menschen mit der Frage im Kopf, was der Klient, den er nachmittags seelisch aufmöbelt, am Vormittag vor dem Monitor so getrieben hat? Kann er, kann sie so weitermachen wie bisher? Sich darüber auszutauschen, böte der Kongress des Deutschen Verbandes für Neurolinguistisches Programmieren Ende Oktober in München mit dem Thema „NLP & Business“ Gelegenheit. Im Schwerpunkt dieses Heftes breitet eine Reihe von Referentinnen und Referenten schon einmal Gedanken zum Kongresssthema aus. Bleibt abzuwarten, was die NLP-Gemeinde zur aktuellen Krise der Vernunft zu sagen hat.

Ich wünsche Ihnen Freude beim Lesen!

*Regine Rachow*



14



22



30

**Davor und danach**  
Veränderungscoaching  
als Weg über die Grenze

**NLP für Strategen**  
SCORE-Kontrast für das  
Innovations-Management

**Mut zum Bruch**  
Die „Innere Form“  
und Führen heute

**TITEL**

**6 Träumen für den Erfolg**

Ein mittelständisches Unternehmen in Sachsen-Anhalt verschafft sich mit NLP Zugang zu seinen Ressourcen.  
Von *Regine Rachow*

**7 Was kann NLP vom Business lernen?**

Fünf Fragen und Auskünfte von fünf Autoren

**14 Davor und danach**

Ein Weg über die Grenze: Qualitative Veränderungsprozesse im Coaching. Von *Bernd Isert*

**18 Spielräume erleben und gestalten**

Wie die NLP-Businessausbildung die unterschiedlichen Kontexte von Kursteilnehmern beachtet. Von *Claus Blickhan*

**22 Ein Werkzeug für Strategen**

Die Methode SCORE-Kontrast im Einsatz bei Innovationen in Produktion und Management.  
Von *Jochen Scheel*

**26 Das Echo der Emotionen**

Erfahrungen mit *wingwave* im Business.  
Von *Cora Besser-Siegmund*

**TITEL & Themen**

**30 Mut zum Bruch**

Was bedeutet Führen heute? Das Lehrsystem „Innere Form“  
Von *Peter Klein, Bernd Linder-Hofmann* und *Manfred Zink*

**34 Die Macht des Geistes**

Ein Heilsystem namens Omega NEI Health Coaching wird auf dem diesjährigen NLP-Kongress vorgestellt.  
Von *Roy Martina*

**36 Zeig dich**

Wie NLP Frauen den Einstieg in die berufliche Selbstständigkeit erleichtern kann. Von *Jenison Thomkins*

**39 Selbstlob, wenn's gut läuft**

... und Nachsicht bei Misserfolg. NLP im Verkauf und Vertrieb. Von *Anja Myrdal*

**43 Balanceakt im Büro**

Allseits verfügbar und trotzdem gesund? Gesundheit als Führungsaufgabe. Von *Waltraud Trageser*

**45 Mit Symbolen sprechen lernen**

Konfliktbewältigung: die fokussierte Symbolarbeit der „Einfühlsamen Kommunikation“ nach Jacques Salomé.  
Von *Monika Wilke*



45

**Kraft der Symbole**  
Konfliktlösung nach  
Jacques Salomé



51

**Die Zeit ist reif**  
Entscheidungscoaching  
in der Mitte des Lebens

## PRAXIS

### 48 **Der Kunde ist auch nur ein Mensch**

Warum selbst gute Trainer sich zuweilen schlecht verkaufen und was sie dagegen tun können.

Von *Kereen Karst*

### 51 **Kinder, die Zeit ist reif**

Entscheidungspsychologie mithilfe der Neurologischen Ebenen.

Von *Horst Lempert*

## VORGESTELLT

### 54 **Werte und Visionen**

*Ueli Frischknecht* hat einen Anteil daran, dass NLP im Schweizer Business auf dem Vormarsch ist.

### 55 **Wünschen und Wissen**

*Karoline Bitschnau* begann ihre akademische Karriere in einem Alter, in dem andere sie fast wieder beenden.

## Rubriken

- 3 Editorial
- 25 NEWS: Markt & Verbände
- 53 Blitzmerker
- 56 Bücher
- 74 Vorschau
- 74 Impressum

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

- S58 Trainer-Porträts
- S65 Visitenkarten
- S66 Seminar kalender



**METAFORUM**  
international

Akademie für Kompetenzentwicklung



## Metaforum Brasilien 2009

Mendes bei Rio de Janeiro

### 16. WORLD-CAMP

1. bis 20. Februar 2009

**Interkulturelles Lernen in üppiger Natur.**

- Integratives Coaching
- Integrative Aufstellungen
- NLP: Practitioner bis Trainer
- Hypnotherapie & Body Talk
- Schamanische Veränderung

### 2. WELTKONGRESS

für NLP und Coaching

28. Januar bis 1. Februar 2009

**Mit 40 Referenten aus aller Welt.**

**Trainer in Brasilien:**

Jeffrey Zeig + Tom Best (USA)

Jairo Mancilha + Arline Davis (BR)

Bernd Isert, Thies Stahl, Sabine Klenke

## Metaforum Italien 2009

Abano Terme bei Venedig

### 22. SOMMER-CAMP

18. Juli bis 13. August 2009

**Das Original mit ...**

- NLPe: Practitioner bis Trainer
- Systemisches- & Business Coaching
- Strukturaufstellungen
- Hypnosystemische Konzepte
- Hypnotherapie & Mentaltraining
- Mediation & Systemdialog
- Energetische Psychologie

**und Specials, wie ...**

Zukunftskongress 01.8. - 02.8.09

Camp-Pluswoche 10.8. - 13.8.09

**Trainer in Italien:**

Robert Dilts, Stephen Gilligan, Insa

Sparrer, Gunther Schmidt, Martina

Schmidt-Tanger, Matthias Varga v.

Kibéd, Thies Stahl, Bernd Isert u.a.

++49 / (0) 30 / 94 41 49 00

info@metaforum.com

www.metaforum.com

# Träumen für den Erfolg

Von Regine Rachow

NLP und Business: Wie ein regionaler Energieversorger u.a. mithilfe der Walt-Disney-Strategie Ziele und Ressourcen findet, um auf einem veränderten Markt zu bestehen. Ein Projekt von Ilka Voigt und Holger Koepe in Sachsen-Anhalt.



Was für ein Platz zum Träumen! Den Blick in die Wolken gerichtet, hin und wieder zieht ein Vogel vorüber. Gezwitscher von Feldlerchen. Von irgendwoher dringt sanft Musik ans Ohr. Jetzt nur dasitzen und den Gedanken nachhängen – völlig entspannt. Völlig entspannt? Jens Brenner schmunzelt. Er kann sich noch gut daran erinnern, dass genau das nicht auf Anhieb funktionierte, bei ihm nicht und bei etlichen seiner Kollegen auch nicht. Wie sollte es auch. Bislang war es stets recht nüchtern zugegangen im Beratungssaal der Erdgas Mittelsachsen GmbH (EMS). Dort traf man sich gewöhnlich, um auf Sitzungen Geschäftliches zu beraten oder um Verhandlungen mit Kunden zu führen. Oder um Vertriebsmitarbeiter zu schulen.

Nun saß ein Dutzend Führungskräfte auf gepolsterten Stühlen im Rund, gemeinsam mit ihrem Geschäftsführer, Jens Brenner, und ein wenig steif vor Spannung, was nun folgen würde. Die Workshop-Leitung hatte schon am Morgen die schweren grauen Tische aus der Saalmitte entfernt und unter die breite Fensterfront geschoben. Stattdessen kam ein Stuhlkreis in die Mitte, von den Ankommenden entsprechend begrüßt: „Is’ ja wie im Kindergarten!“ „Na toll, was spielen wir heute?“ Jetzt ist es an Ilka Voigt zu lächeln, als sie davon erzählt. Die Coach-Expertin und Lehrtrainerin hatte gemeinsam mit ihrem Kollegen Holger Koepp die diesen Workshop entwickelt, geplant und organisiert.

## Wage zu Träumen

Sie befanden sich damals, im Frühjahr 2008, am Beginn eines Veränderungsprozesses beim regionalen Energieversorger EMS in Schönebeck, Sachsen-Anhalt. Nach einer Mitarbeiterbefragung Ende 2007 zu Themen, wie Motivation und Zusammenarbeit, sollten auf einem Workshop erste Ziele für die weitere Entwicklung des Unternehmens entworfen werden. Zu den bevorzugten Methoden von Ilka Voigt zählt die Walt-Disney-Strategie aus dem Werkzeugkoffer des Neurolinguistischen Programmierens (NLP). Es ist ein Format für das Einzelcoaching (siehe Kasten auf Seite 10). Aber es reizte Ilka Voigt von Anfang an, das Walt-Disney-Format an die Arbeit mit Gruppen anzupassen.

Es war der erste Workshop dieses Projektes bei EMS. Einen halben Vormittag lang hatten die Abteilungsleiter aus den beiden großen Bereichen des Unternehmens – dem gewerblichen und dem Verwaltungsbereich – mit der Geschäftsführung die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung diskutiert. Dabei hatten sie einige Schwerpunktthemen herausgearbeitet, wie den Umgang mit den Kunden oder mit internen Konflikten, auch Feedback und Kooperation über die Grenzen von Teams und Bereichen hinweg. Nun sollte es um die Unternehmensziele zu diesen einzelnen Punkten gehen. Ausgehend von diesen Schwerpunktthemen lautete die Frage von Ilka Voigt und Holger Koepp an die Manager:



AUSKÜNFTE  
**Bernd Isert, Berlin**

*Wie passen NLP und Business Ihrer Meinung nach zusammen?*

Wunderbar, wo es um Ressourcen, Modellieren und gute Kommunikation geht, denn all dies sind Schlüssel zum Erfolg. Bedenklich jedoch, wenn es um hypnotherapeutische Techniken geht, denn der berechtigte Manipulationsvorwurf gehört zu den Schattenseiten des NLP. Ebenso wie der des Größenwahns.

*Was macht NLP im Business anders als andere?*

Es gibt nicht „das NLP“, jeder Anwender nutzt NLP in eigener Weise. Allen gemeinsam ist vielleicht der nicht auf den Inhalt, sondern auf den Prozess orientierte Ansatz, d.h. die Betrachtung des „Wie“ anstelle des „Was“ als Schlüssel gelungener Kommunikation. Hinzu kommt die Orientierung auf Ressourcen und Modelle des Gelingens. Schwachpunkte hingegen sind die mangelnde Einbeziehung größerer sozialer Systeme, d.h. die oft zu starke Fokussierung auf Einzelpersonen.

*Ist es notwendig, einem Manager zu erklären, was NLP ist?*

*Wenn ja: wie?* Am besten, ohne es zu nennen, der Begriff, speziell das „Programmieren“, ist nach wie vor nicht sehr einladend. Aber wer die Wirkungen erlebt, wird offen sein, mehr darüber zu erfahren. Es ist also notwendig, gute Wirkungen zu zeigen.

*Ist Ihnen in Vorstandsetagen schon einmal jemand begegnet, der etwas mit den Begriffen „Reframing“, „Submodalitäten“ und „Ankern“ anfangen konnte?*

In jungen, innovativen Unternehmen ist NLP häufig auch bei den Chefs bekannt. In ganz großen hat es seinen Ruf entsprechend dem, was bisherige Trainer damit bewirkt haben. Mal verpönt, mal begeistert. Nicht wenige Führungskräfte haben NLP-Grundwissen. Reframing ist durchaus bekannt, Submodalitäten kaum, solche Kunstwörter haben es nicht besser verdient, und Ankern löst oft Ressentiments vor möglicher Manipulation aus.

*Was kann die NLP-Community vom Business lernen?*

Bodenständigkeit, nicht zu viel Träumerei, kritische Selbsthinterfragung, Rechenschaftslegung, Pragmatismus, einfach und verständlich sein, immer weiter Erfolge modellieren, besonders ganze soziale Systeme, Kreativität des Web 2.0.

Was möchten Sie für sich und für Ihr Unternehmen in Zukunft erreichen? Welche Träume, welche Visionen haben

Sie? Im Stuhlkreis hätte man die Spannung mit Händen fassen können.

Die Seminarleiter warfen den Beamer an, schoben eine DVD in den Laptop – schon zwitscherten die Lerchen, zogen vor blauem Himmel Schönwetterwölkchen über die Leinwand. „Lehnen Sie sich zurück und geben Sie Ihren Gedanken freien Lauf ...“ In der sanften und vagen Sprache à la Milton Erickson fasste Ilka Voigt die Diskussionsthemen vom Vormittag zusammen und begleitete die Managerinnen und Manager („... wenn Sie es wollen, kommen Sie einfach mit ...“) in eine leichte Trance. Vor jedem Teilnehmer lag ein Arbeitsblatt, die Träume festzuhalten. „Also“, lacht Jens Brenner, als er ein halbes Jahr später zusammen mit Prokuristin Anke Kaufmann Auskunft über diese Prozesse gibt, „das war schon ziemlich ungewöhnlich.“

### Energiemarkt im Umbruch

Vor anderthalb Jahren hatte Jens Brenner, von Beruf Diplom-Ingenieur und gebürtiger Altmärker, den Posten des ersten Mannes bei EMS übernommen. Die Liberalisierung des EU-Energiemarktes war in vollem Gange, gerade hatten Privatkunden in Deutschland die Möglichkeit erhalten, ihren Gasversorger frei zu wählen. Unterschiedliche Energielieferanten würden dazu das bestehende Gasnetz nutzen können und für die Nutzung Entgelte zahlen, die staatlich festgesetzt sind. Für die Gasversorger bedeutete dies, dass sie ihre Unternehmen zerlegen mussten – im Wesentlichen in zwei buchhalterisch streng geteilte Unternehmensteile: einen Netzbetrieb, der das Netz für alle Wettbewerber am Markt zur Verfügung stellt, und den Vertrieb, der das Gas verkauft. „Unbundling“ (Entflechtung) nennt man in der Energiebranche diese Herstellung strikter Unabhängigkeit zwischen bisher verbundenen Geschäftsbereichen.

Damit änderte sich schlagartig auch die Struktur der Zielgruppe des Unternehmens. „Früher war es einfach: unser Netzkunde war auch gleichzeitig unser Gaskunde“, erläutert Anke Kaufmann, die in der dreiköpfigen EMS-Geschäftsführung für die kaufmännischen Belange verantwortlich ist. Das heißt, der EMS-Monteur, der etwa in einem Privathaushalt einen Anschluss legte oder wartete, hatte sich vor dem liberalisierten Gasmarkt für die technischen Fragen zum Hausanschluss ebenso zuständig gefühlt, wie für Fragen seiner Kunden etwa zur Gaslieferung – und war auch entsprechend auskunftsfähig. Jetzt hat es Erdgas Mittelsachsen mit Kunden zu tun, die zwar weiterhin das EMS-Netz nutzen, aber nicht zwangsläufig auch EMS-Gas beziehen, sondern den Anbieter auf dem Markt frei wählen können. Die wenigsten Verbraucher kennen freilich den Markt und die unterschiedlichen Produkte. Anke Kaufmann: „Unsere Mitarbeiter treffen vor Ort zuweilen sehr verunsicherte Kunden an. Doch sie dürfen sie – der Gleichbehandlung anderen An-



AUSKÜNFTEN

**Thomas Biniasz, Berlin**

*Wie passen NLP und Business Ihrer Meinung nach zusammen? Sehr gut!*

*Was macht NLP im Business anders als andere?* Menschen mit NLP-Kenntnissen im Business sind nicht nur faktengeleitet, sondern nehmen in allen relevanten Kommunikationssituationen, wie Mitarbeitergesprächen, Verhandlungen und Präsentationen, auch die non-verbale Signale wahr. Insofern verfügen sie über eine größere Wahrnehmungstiefe. Außerdem können sie schnell den Fokus von Problemorientierungen auf Zielorientierungen lenken. Das macht sie effizient und effektiv.

*Ist es notwendig, einem Manager zu erklären, was NLP ist? Wenn ja: wie?* Neben dem oben Gesagten: NLP ist ein Lern- und Kommunikationsmodell, welches die Wahrnehmungsfähigkeit und Zielorientierung erhöht. Dabei fokussiert es auf vorhandene persönliche Ressourcen und die Erweiterung des persönlichen Verhaltensrepertoires. Das wirkt sich insbesondere in komplexen und schwierigen Situationen positiv auf das Führungsverhalten aus.

*Ist Ihnen in Vorstandsetagen schon einmal jemand begegnet, der etwas mit den Begriffen „Reframing“, „Submodalitäten“ und „Ankern“ anfangen konnte?*

Ja, ich habe selbst eine NLP-basierte Fortbildung für Vorstände meines ehemaligen Arbeitgebers gegeben: der Wolfsburg AG.

*Was kann die NLP-Community vom Business lernen?*

Business ist zweck- und zielgeleitet. Im Business werden alle Ressourcen aktiviert, um die angestrebten Ziele zu erreichen. NLPler können vom Business lernen, die eigene Methode lediglich als Mittel zu verstehen, um in bestimmten Feldern erfolgreich zu sein. Erfolg stellt sich dann ein, wenn ich mich sowohl auf meine Produkte, meine Kunden, die Branche als auch auf zuverlässige Partner ausrichte, um meine Ziele zu erreichen. Konkret heißt das, mich zu vernetzen und meine Dienstleistungen zielorientiert und marktgerecht zu gestalten. Trotz des augenblicklich allgemein schlechten Images von Managern gibt es im Business viele außergewöhnliche Persönlichkeiten, die es lohnt zu modellieren.

bietern gegenüber wegen – nicht beraten.“ Das würde den Umgang mit den Kunden nicht gerade erleichtern.

Jens Brenner nennt einen weiteren Interessenkonflikt im Unternehmen, den das „Unbundling“ verursacht. Angenommen,



die Kollegen vom Netzbereich erfahren durch ihre Tätigkeit auf den Baustellen von der Produktionserweiterung eines EMS-Geschäftskunden, die einen entsprechend höheren Gasbedarf erwarten lässt. Früher wäre es normal gewesen, dass sie ihre Kollegen vom Vertrieb darüber informieren, damit die sich schon einmal Gedanken über Produkte und ein Angebot machen können. Auf einem liberalisierten Markt widerspricht das aber der Gleichbehandlung anderer Anbieter, weshalb der Gesetzgeber an dieser Stelle ein „diskriminierungsfreies“ Arbeiten vorschreibt. „Das heißt, der Netzmitarbeiter darf seine Information dem Vertriebskollegen nicht mehr weitergeben. Der Kunde selbst muss auf den Gaslieferanten zugehen und um ein Angebot bitten“, sagt Brenner. Und das muss nicht unbedingt EMS sein.

Wie soll sich nun der Netzkollege verhalten? Einerseits möchte er – im Interesse seines eigenen Arbeitsplatzes –, dass es dem Unternehmen gut geht, dass EMS möglichst viele Gaskunden behält und den Umsatz steigert. Das würde dafür sprechen, dem Kollegen vom Vertrieb einen „Wink“ zu geben. Das aber ist gesetzeswidrig und auch für das Unternehmen riskant. In diesem Interessenkonflikt hätten viele Kollegen „zugemacht“, wie es Jens Brenner formuliert. „Die sagten sich: Eh ich irgendwas Falsches sage, rede ich lieber gar nicht.“ – Was die Zusammenarbeit der Bereiche „Netz“ und „Vertrieb“ zu behindern begann. Unsicherheit

machte sich breit. Wer früher gut kooperierte, ging sich heute aus dem Weg. Das Management beobachtete es „mit großer Sorge“, wie Jens Brenner sagt.

### Von den Werten zum Verhalten

In diesem kommunikativen Spannungsfeld bittet die Geschäftsführung von Erdgas Mittelsachsen Ilka Voigt um Unterstützung. „Wir dachten an ein Training vor allem für das mittlere Führungspersonal“, sagt Anke Kaufmann, „ein, zwei Seminare zu Gesprächsführung, Konfliktbewältigung, emotionaler Kompetenz.“ Das Übliche eben. Ilka Voigt hatte damals gerade wieder Lektüre von Robert Dilts am Wickel und sein Modell von den Neurologischen Ebenen. „Ich verspürte keine große Lust, an den kommunikativen Fähigkeiten von Abteilungsleitern herumzubasteln.“ Ihre bisherige Erfahrung mit dem Modell von Robert Dilts war, dass es sehr viel wirksamer ist, Menschen die Gelegenheit zu geben, sich über ihre Werte und ihre Identität klar zu werden.

Auf den Neurologischen Ebenen der Fähigkeiten und des Verhaltens lerne ich, wie ich besser als bisher mit Kollegen klarkomme, sagt Ilka Voigt. „Doch erst auf den Ebenen der Werte und der Identität bekomme ich den Zugang zu prägenden Einstellungen und Überzeugungssätzen, die mein Verhalten bisher bestimmten.“ Dort gehe es nicht mehr nur



Decken mit Dilts und Disney Ressourcen auf:  
EMS-Prokuristin Anke Kaufmann (links),  
NLP-Trainerin Ilka Voigt und  
EMS-Geschäftsführer Jens Brenner.  
Foto: Rachow

um einen „netten“ Umgang im Unternehmen, sondern um die Frage, worauf es mir an meinem Arbeitsplatz ankommt, als wer ich mich sehe und wohin ich im Leben will.

Diese Sicht lässt sich auf Unternehmen übertragen. Veränderte Märkte erfordern mehr als ein Basteln an Organigrammen und Fertigkeiten, sondern ein Klarwerden über die Identität: Wer sind wir, wer sind unsere Kunden, wie werden wir auf dem Markt wahrgenommen – und wo wollen wir hin? Welche Werte wollen wir künftig unseren Kunden und Geschäftspartnern vermitteln? Diese Fragen gehörten nicht nur für die mittlere Leitungsebene geklärt, sie betrafen die gesamte Belegschaft. Mit einem Unternehmen und seinen Werten identifiziert sich nur derjenige, der seine eigenen Werte dort wiedererkennt, sagt Ilka Voigt. Das heißt, er muss an dem Prozess beteiligt werden.

Mit solchen Gedanken im Kopf fuhr Ilka Voigt zum Auftragsgespräch mit der EMS-Geschäftsführung nach Schönebeck. Und verließ die Beratung mit der Bitte um ein konkretes Angebot, wie ein Veränderungsprozess zu konzipieren und zu begleiten sei, in dessen Verlauf das Unternehmen Erdgas Mittelsachsen sein Leitbild neu profilieren kann. Jens Brenner sagt, es habe ihm sofort „eingeleuchtet“, für die Veränderungen den Hebel tiefer als geplant anzusetzen. Und Anke Kaufmann war wichtig, wirklich alle im Unternehmen einbeziehen zu können. „Ich wollte alles

vermeiden, was Mitarbeitern den Eindruck vermitteln könnte, unsere Maßnahmen seien elitär.“

Anke Kaufmann ist ein „Gewächs der Energiebranche“, wie sie sagt. Sie hatte Industriekauffrau gelernt, und zwar in Niedersachsen, bei einer heutigen Schwestergesellschaft der EMS. 1992 stieß sie zu dem neu gegründeten Unternehmen EMS, wo sie die Leitung des „Forderungsmanagements“ übernahm, das sich mit jenen Kunden befasst, die in Zahlungsrückstand geraten. Vor gut drei Jahren erhielt sie die Prokura. Es ist ihre Erfahrung, dass jeder im Unternehmen, gleichviel auf welcher Stufe der Hierarchie, respektiert und einbezogen werden müsse. „Einem Unternehmen, dessen Mitarbeiter sich nicht wohl fühlen und nicht gern zur Arbeit gehen, kann es auf Dauer nicht gut gehen.“

### Bewahren und Umgestalten

Was bedeutet es für ein Unternehmen, jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter in einem Veränderungsprozess mitzunehmen? Es lag nahe, sie zu befragen, sagt Ilka Voigt. Zum einen, um den Ist-Zustand zu erkunden, wie sie die Arbeits- und Kommunikationsabläufe einschätzten. Zum anderen, um zu erfahren, wo sie Chancen für Veränderungen sahen. In dieser Phase bat sie Holger Koeppel um Kooperation, einen von zwei Kollegen, mit denen sie 2007 das „Profil-Institut sénsus“, Badersleben, gegründet hatte. Voigt und

## Träumend zum Erfolg: Die Walt-Disney-Strategie

Mit dieser Kreativitäts-Strategie lassen sich Ziele und Ideen entwickeln und Schritte erarbeiten, die zum Ziel führen. Robert Dilts und Todd Epstein haben sie entwickelt, indem sie die Arbeitsweise des Comic-Pioniers und Konzernchefs Walt Disney modellierten. Disney hatte es offenkundig hervorragend verstanden, unterschiedliche Fähigkeiten und Rollen, in denen er durch seine Arbeit gefordert war, gut von einander zu trennen und ihnen ausreichend Raum zu geben: dem Visionär und Träumer, dem Realisten und dem konstruktiven Kritiker. Wenn er sich in diese Rollen begab, suchte er tatsächlich bestimmte unterschiedliche Räume auf.

Die Walt-Disney-Strategie ist ein Modell, das sich vor allem für das Einzelcoaching eignet. Der Klient nimmt dabei diese drei Rollen ein, indem er in die jeweiligen Zustände geführt wird. Die Schritte: (1) Zunächst werden in einer ersten Runde die drei Zustände – ohne Bezug auf ein konkretes Projekt – nacheinander und getrennt voneinander und in der Regel mittels Boden-Anker aktiviert. (2) In der zweiten Runde wird der Träumer aktiviert, der – in Bezug auf ein konkretes Projekt – gedanklich neue Ideen, Ziele und Visionen erkundet. (3) Der Realist wird aktiviert, der die Ergebnisse des Träumers in einen konkreten Plan umsetzt. (4) Der konstruktive Kritiker wird aktiviert, der den Plan kritisch durchleuchtet und hinterfragt. (5) Findet der Kritiker Schwachstellen, geht es in die nächste Runde: der Träumer hat darüber nachzudenken, die Ergebnisse werden vom Realisten weiterbearbeitet und dann dem Kritiker wieder vorgelegt. Die Schritte (2) bis (5) werden so lange wiederholt, bis der Kritiker zufrieden mit dem Plan ist.

*Quelle:* Ötsch, Walter; Stahl, Thies: Das Wörterbuch des NLP. Junfermann, Paderborn 2003



AUSKÜNFTE

**Horst Lempart, Koblenz**

*Wie passen NLP und Business Ihrer Meinung nach zusammen?*

NLP ist unbewusst schon immer im Unternehmen vorhanden. Das ist wie ein Samenkorn im Boden. Durch regelmäßiges Gießen wird nun das Pflänzchen sichtbar. Business ist dabei nur ein besonderer Rahmen, also unser Topf.

*Was macht NLP im Business anders als andere?* Das Wort Ressourcen kommt in vielen Unternehmen ganz gut an, weil hier gemeinsame Interessen von NLP und Unternehmen liegen. Manchmal ersetze ich es durch Vermögen oder Kapital. Dann habe ich die Chefs gleich auf meiner Seite.

*Ist es notwendig, einem Manager zu erklären, was NLP ist? Wenn ja: wie?* Gehört wurde es oft, verstanden wurde es sel-

ten, zugegeben wird das fast nie. Daher kommt es darauf an, NLP auch mit den Methoden des NLP zu erklären: sinnlich wahrnehmbar über die Antennen des Managers. Z.B. visuell: „Die Landkarte ist nicht die Landschaft.“

*Ist Ihnen in Vorstandsetagen schon einmal jemand begegnet, der etwas mit den Begriffen „Reframing“, „Submodalitäten“ und „Ankern“ anfangen konnte?* Personalleiter in Großbetrieben haben durchaus oft Grundwissen in NLP. Das erfordert schon die qualifizierte Auswahl von Beratern, Trainern und Coaches. Vorstandsvorsitzende habe ich noch nicht betreut. Da scheint mir der Bedarf an Selbsterfahrung größer zu sein als die Kenntnis an Fachbegriffen.

*Was kann die NLP-Community vom Business lernen?*

Noch genauer auf das Kosten-Nutzen-Verhältnis zu achten. Denn wie im Business hat jedes Tun oder Nicht-Tun seinen Preis. Ich muss mich immer wieder fragen, ob ich bereit bin ihn zu zahlen.

Koepe wählten vier Themenfelder für die Befragung: Kommunikation, Zusammenarbeit, Motivation und Werte. Zu jedem dieser Felder formulierten sie zehn Aussagen. Die hießen zum Beispiel: „Ich erhalte alle wichtigen Informationen für meine Arbeit“ (Thema „Motivation“). Oder: „Ziele werden gemeinsam beraten und umgesetzt“ (Thema „Zusammenarbeit“). Zu jeder dieser vier mal zehn Aussagen sollten die Mitarbeiter folgende Auskünfte geben:

*Erstens:* Wie wichtig ist diese Aussage für mich (Bewertung auf einer Skala zwischen 1 und 10).

*Zweitens:* Wie bewahrenswert ist der Zustand, den diese Aussage beschreibt? Wieviel Veränderungspotenzial enthält er? Oder bedarf er einer neuen Lösung?

*Drittens:* Habe ich Einfluss, den Zustand zu verändern? Bin ich bereit, eine Veränderung mitzugestalten?

Die beiden „sensus“-Trainer teilten die Belegschaft von 86 Frauen und Männern unter sich auf und befragten jeden einzeln. Für Holger Koepe war es die erste Mitarbeiterbefragung in diesem Umfang. Ihn beeindruckte vor allem, wie „ernsthaft und diszipliniert“ die Beteiligten dabei waren. Im Halbstundentakt zogen Voigt und Koepe die Interviews in einer Woche durch. „Jeder bekam seinen Termin, keiner kniff“, sagt Holger Koepe. „Alle waren sie pünktlich.“ Egal, ob sie gerade von einer Baustelle kamen oder von einer Beratung. Ein Erfolgsfaktor war die offene Kommunikation der Geschäftsleitung zu diesem Thema, und zwar von Anfang an. Das schuf auch Vertrauen. „Viele sprachen sehr

offen mit uns – von ‚was soll das überhaupt‘ bis ‚ich fühle mich meinen Leistungen nicht entsprechend eingesetzt‘.“ Die absolute Anonymität förderte diese Offenheit.

Um den Handlungsbedarf konkret auf die einzelnen Bereiche zu ermitteln, werteten die beiden Trainer die Daten getrennt nach vier Gruppen aus: für den gewerblichen Bereich (Netz) und den Verwaltungsbereich (Vertrieb) und dort jeweils für die Gruppen Mitarbeiter und Führungskräfte.

Es sei eine Erfahrung so genannter Changeprozesse, sagt Ilka Voigt, dass es den Organisationen auf lange Sicht wenig nutze, wenn man zuviel auf das Neue starre und dabei das Gute in der bisherigen Arbeit aus den Augen verliere. Mit ihrem Fokus auf das Bewahrenswerte wollen die „sensus“-Trainer der EMS-Belegschaft auch ein Stück Sicherheit geben. Die Veränderungen auf dem Markt würden schon genug für Unsicherheit sorgen. „Da tut es gut, an Bewährtes anzuknüpfen.“ Im Ergebnis der Befragung zählen all jene Aussagen zum „Bewährten“, die von mehr als 50 Prozent der Interviewten als „bewahrenswert“ bezeichnet wurden.

So gehörte es im Themenfeld „Motivation“ für die Mitarbeiter beider Unternehmensbereiche zum Bewahrenswerten, „an anspruchsvollen Aufgaben arbeiten“ zu können, ferner auch das „Einbringen beruflicher Erfahrungen“. Im Themenfeld „Werte“ genoss die Aussage, dass der „Kunde im Mittelpunkt“ stehe, eine sehr hohe Priorität, ebenso dass man sich als „Experte in der Branche“ verstehe und dass „wirtschaftliches Handeln“ langfristig für „finanzielle Sta-



AUSKÜNFTE  
**Jenison Thomkins, Köln**

*Wie passen NLP und Business Ihrer Meinung nach zusammen?*

Methodisch super, vor allem im Hinblick auf Ziel- und Lösungsorientierung. In der Ethik kommt es manchmal zu Konflikten ...

*Was macht NLP im Business anders als andere?*

Siehe oben. Klare Fokussierung, dabei aber mehr Tiefe und das Bewusstsein für die – möglicherweise unerwünschten – Folgen jeder Veränderung.

*Ist es notwendig, einem Manager zu erklären, was NLP ist? Wenn ja: wie?*

Man muss es jedem erklären. Einem Manager z.B. mit der Metapher des Autoschlossers, der einen Wagen zur Reparatur bekommt!

*Ist Ihnen in Vorstandsetagen schon einmal jemand begegnet, der etwas mit den Begriffen „Reframing“, „Submodalitäten“ und „Ankern“ anfangen konnte?*

Manchmal. Bei der KölnMesse gab's schon Practitioner!

*Was kann die NLP-Community vom Business lernen?*

Sich darauf zu fokussieren, was funktioniert. Mehr vom gewünschten Ergebnis her zu denken. Auch Zukunftstrends zu berücksichtigen, anstatt immer die Vergangenheit zu reframe.

bilität“ sorgen müsse. Veränderungsbedarf und Neugestaltung reklamierten Mitarbeiter und Führungskräfte zum Beispiel in den Punkten „Organisation der Arbeitsplätze“, „respektvoller und fairer Umgang miteinander“ sowie in der Verfügbarkeit „aller wichtigen Informationen“.

### Konkrete Ziele und Nachhaltigkeit

Die herausragende Erkenntnis aber war, dass mehr als 80 Prozent aller Mitarbeiter und Führungskräfte sagten: Ja, wir wollen an den Veränderungen mitwirken. In einem Workshop sollten die Befragungsergebnisse im Management vorgestellt, diskutiert und daraus Unternehmensziele samt Arbeitspaketen entwickelt werden. Holger Koeppel: „Das Interesse daran war so groß, dass wir für die Zielfindung zwei Workshops ansetzen mussten und noch eine dritte Veranstaltung, um die Resultate gewissermaßen zu synchronisieren.“

Mag sein, dass die Begeisterung des einen oder anderen angesichts von Stuhlkreis und Träumerhimmel zunächst einen

Dämpfer erhielt. Letztlich aber hat es funktioniert, sagt Jens Brenner. Die Wolken lockten so manche Idee hervor, zum Beispiel einen EMS-Knigge für den fairen Umgang zu entwerfen oder eine Infostation aufzubauen, von der aus sich auch die Monteure ohne eigenen PC und Zugang zum Internet stets auf dem Laufenden halten können. Nach dem Zustand des Träumers ging es in die Arbeitsphase des Realisten, des Machers: In Arbeitsgruppen tauschten sich die Abteilungsleiter zu dritt, zu viert über ihre Ideen aus, sortierten sie und verständigten sich darüber, welche Schritte zu ihrer Verwirklichung notwendig sind. Ihre Erkenntnisse stellten sie dann in Form von Postern allen vor. Dabei hatte ein Sprecher die Ideen und Maßnahmen seiner Gruppe vor den konstruktiven Kritikern, das heißt den anderen Arbeitsgruppen, zu verteidigen.

Zu jedem Themenfeld aus der Befragung begaben sich die Workshopteilnehmer neu in die Runde: Träumerphase mit Trance und Wolken, Realistenphase in Arbeitsgruppen und



AUSKÜNFTE  
**Kereen Karst, Köln**

*Wie passen NLP und Business Ihrer Meinung nach zusammen?*

NLP kann für den Businesskontext ein Erklärungsmodell sein, die persönliche Wirkung und Wahrnehmung in der Kommunikation von Menschen fassbar zu machen.

*Was macht NLP im Business anders als andere?*

NLP ist anders, weil es nicht dogmatisch ist. NLP ist anders, weil es wirklich wirkt. NLP ist anders, weil es alle Sinne anspricht. NLP ist anders, weil es sich ständig weiter entwickelt.

*Ist es notwendig, einem Manager zu erklären, was NLP ist? Wenn ja: wie? Wenn er danach fragt, ja. Aber man weiß ja, wie das mit solchen Verfahren ist – es gibt Vorurteile, Fehleinschätzungen und Irrtümer über sie. Also kann man auch sagen: Wer heilt, hat Recht bzw. wer wirkt, hat Recht – und keine Erklärungen abgeben.*

*Ist Ihnen in Vorstandsetagen schon einmal jemand begegnet, der etwas mit den Begriffen „Reframing“, „Submodalitäten“ und „Ankern“ anfangen konnte?*

Nein.

*Was kann die NLP-Community vom Business lernen?*

Einen durchgängigen Anspruch an Professionalität in der eigenen Tätigkeit und deren Darstellung.

Kritikerphase als Präsentation im Plenum. Am Ende des zweiten Workshopstages wurde die Zeit ziemlich knapp, erinnern sich Ilka Voigt und Holger Koeppel. Es stand noch ein Punkt zur Bearbeitung an, und sie dachten: Sparen wir uns halt die Trance und machen ein Brainstorming. Der Vorschlag erntete herbe Enttäuschung: „Wat denn, keene Wolken? So geht's ja wohl nicht.“ Ilka Voigt lacht. Das kam von einem, der anfangs die größten Hürden zu überwinden hatte, sagt sie.

Die Ziele und Arbeitspakete aus den Workshops hat die Geschäftsführung der gesamten Belegschaft vorgestellt. Sie rief offene Projektgruppen aus, etwa zu Unternehmenswerten, zu Marktorientierung und Informationsgestaltung – allesamt bereichsübergreifend besetzt. Bis Ende des Jahres soll zum Beispiel ein Marktkonzept für die Kundenbindung und Kundengewinnung stehen. „Gerade bei der Arbeit an den Zielen hatten die Workshopteilnehmer zu beißen“, erinnert sich Ilka Voigt. Aber die Trainer hielten zäh an den Kriterien des NLP fest: die Ziele u.a. positiv, motivierend und realistisch zu formulieren, vor allem aber: konkret. Ilka Voigt: „Es reicht nicht zu sagen, dass ich meinen Kundent Stamm binden und halten möchte.“ Beliebige Ziele geraten

rasch aus dem Blickfeld. Nun lautete dieses Ziel, bis Dezember 2009 mindestens 97 Prozent der Gaskunden im Netzgebiet der EMS zu erhalten. Inzwischen erreichte die Trainer das Feedback von der EMS-Geschäftsführung, dass gerade diese konkrete Zielformulierung jetzt, in der Umsetzungsphase, von großem Nutzen sei.

NLP im Business – wie passt das zusammen? „Ich empfinde es als sehr brauchbares Werkzeug, Ideen zu entlocken und Beteiligte zu motivieren“, sagt Geschäftsführer Jens Brenner. Den gesamten Prozess, den die EMS-Leitung gemeinsam mit s'ensus angeschoben hat, sieht er als eine Art Fitnessprogramm mit dem Ziel, „auf der Basis des Vorhandenen besser zu werden“. Anke Kaufmann hat beeindruckt zu erleben, wie so mancher „Stille“ und „Zurückhaltende“ unter den Kollegen aus der Reserve kam. „Für die meisten von uns war eine so enge und zielorientierte Zusammenarbeit eine völlig neue Erfahrung“, sagt die Prokuristin. Es gibt halt nicht viele Möglichkeiten, bei denen sich zum Beispiel ein Controllingleiter und eine Teamleiterin im Kundenservice dienstlich begegnen und austauschen können. Und gemeinsam bei Lerchengezwitscher von Zielen und Werten träumen.



**Unternehmer in Deutschland,  
Österreich und der Schweiz!**

**Wollen Sie ein innovatives Projekt verwirklichen? Wollen Sie Ihr momentanes Geschäft ausbauen?  
Haben Sie eine neue Geschäftsidee und wollen eine Firma gründen?**

## **Exklusives SFM™-Coaching-Projekt 2009**

**Die Dilts Strategy Group (USA) und TWINN® Deutschland starten das größte deutschsprachige Coaching-Projekt in Europa!** Profitieren Sie von internationalen Experten und Coaches in einem achttägigen Programm. In 3 Modulen entwickeln Sie Ihre Idee in *Gedanken, Worten und Taten* von der Vision zur Realität.

Im **Coaching-Modul 1** erfinden Sie sich neu.

Sie ermitteln Ihre entscheidenden Erfolgsfaktoren und entwickeln im *Coaching Circle of Excellence* Ihre Vision und Strategie.

In **Coaching-Modul 2** entwickeln Sie weitere Ideen und konkretisieren Ihre Vision.

Im Rahmen kollegialer Zusammenarbeit und *Intervision* realisieren Sie Ihre Ziele.

In **Coaching-Modul 3** haben Sie bereits den entscheidenden Schritt zur Umsetzung erreicht.

Sie bringen Energie in Ihre Unternehmung, etablieren Ihre Gewinnerkultur und verwirklichen Ihre Vision.

Zwischen den Modulen erhalten Sie weitere Unterstützung durch **individuelle Einzel- und Gruppencoachings**.

**Coaching-Modul 1 startet** mit **Robert Dilts** am **5. – 7. März 2009** in der **Metropolregion Nürnberg**.

Für nähere **Informationen** und **Anmeldungen** kontaktieren Sie jetzt **office@twinn.de** oder besuchen Sie unsere Webseite **www.twinn.de/coaching-projekt2009**

Robert B. Dilts  
Dilts Strategy Group, California, USA



Johann B. Garnitschnig, GF  
TWINN® Group Consulting & Akademie, Germany

**TWINN® Consulting & Akademie • 91238 Offenhausen/Nürnberg • Tel. 09158 99 89 00 • Fax 09158 99 89 01 • www.twinn.de**



# Davor und danach

Von Bernd Isert

Ein Weg über die Grenze: Qualitative Veränderungsprozesse, ihre Begleitung, Vorbereitung und Umsetzung im Coaching.

**V**eränderung hat viele Gesichter, zum Beispiel die der Evolution, der Revolution, der quantitativen oder qualitativen Veränderung. Dazu gehören auch individuelle und soziale Entwicklung oder gesellschaftliches Wachstum, Separation, Integration.

Individuelle Veränderung umfasst die Bildung unserer Identität, unserer Werte, unserer Überzeugungen und auch die Veränderungen von Beziehungsstrukturen der Menschen: vom Kind zum Jugendlichen und weiter zum Erwachsenen. Es zählt dazu die Gründung einer Familie, beruflicher Aufstieg, neue Positionen und neue Verantwortungen und ebenso die Kehrseite durch Ausstieg, Loslassen oder Verlust und Verfall. Veränderung erleben wir auch in der Entwicklung von Systemen, im Positionieren, Strukturieren, Vernetzen, Ergänzen und in der Diversifizierung mit der Bildung neuer Teilsysteme innerhalb bestehender Strukturen und der Bildung neuer Systeme aus den herangewachsenen. Es ist immer ein Streben nach Vielfalt und Balance.

Veränderungen können auf den unterschiedlichsten Ebenen stattfinden, und jede hat eigene Regeln. Zum Beispiel die Neurologischen Ebenen nach Robert Dilts, die Umgebung, Verhalten, Fähigkeiten, Werte/Überzeugungen, Identität, Zugehörigkeit und Spiritualität umfassen. Die *Zugehörigkeit* habe ich mir zu ergänzen erlaubt, sie fehlt im amerikanischen Modell.

Immer wieder zeigt sich, wie quantitatives Wachstum auf einer Ebene zu qualitativen Sprüngen auf einer anderen Ebene führt. Irgendwann bilden wir aus unseren Erfahrun-

gen und Beziehungen heraus unsere Werte und Überzeugungen, unser Selbstbild, unsere inneren Landkarten der Welt. Diese auf einen lebensfördernden Stand zu bringen, ist ein Anliegen des Coaching. Es ist die Kunst des angewandten Konstruktivismus. Veränderung ist manchmal erwünscht und manchmal vom Leben vorgezeichnet. Sie passiert in kleinen kontinuierlichen Schritten, um dann vielleicht sprunghaft eine neue Ebene zu erreichen. Plötzlich ist sie überall zu spüren, oft nachdem genügend Einzelne sie schon vollzogen haben, vielleicht einem Ruf folgend oder einem „morphogenetischen Feld“, das nach einer Hypothese des britischen Biologen Rupert Sheldrake verantwortlich für die Entwicklung von Strukturen sein könnte.

Eines ist all diesen Prozessen gemein: Der Aufbruch zu etwas Neuem, das Loslassen von dem, was wir kennen und dem, was uns bisher Sicherheit und Orientierung gab.

## Der Weg über die Grenze

Manche Veränderung ist eine Flucht, ein „Weg-von-etwas“. Und auch dies kann zu einer positiven Entwicklung führen. Allerdings werden dabei mancherlei Potenziale und Ressourcen auf dem Weg zurückgelassen. Wer flieht, hat keine Zeit zum Packen.

Als ich vor Jahren aus der DDR floh, war dies ein „Weg-von“, das für mich zunächst mit 15 Monaten Haft endete. Erst Jahre später konnte ich diesen Teil meiner Vergangenheit verarbeiten. Erst dann fand ich all die Ressourcen, die in der alten Zeit und sogar in der Haftzeit verborgen lagen. Ich erlebte

---

meine damalige Grenzüberschreitung erneut. Anders als zuvor ging ich diesmal diesen Weg bewusst. Es war ein „Herauswachsen“ aus einer engeren Welt in eine größere, mit all ihren Chancen, Versuchungen und Unwägbarkeiten. Das Ergebnis war ein wertschätzender Weg hin zu einer neuen Qualität der Lebensgestaltung.

So wie mir damals geht es heute vielen Menschen: Sie sind noch nicht auf diese Art der Veränderung in ihrem Leben vorbereitet. Hier kann ganzheitliches, systemisches Coaching einen wertvollen Beitrag leisten: die Vorbereitung, Begleitung und Umsetzung von qualitativen Veränderungsprozessen. Es gibt dafür verschiedenste Coachingansätze und Formen der Prozessbegleitung. Viele habe ich neugierig erprobt, einige weiterentwickelt und andere miteinander verbunden. Darunter ist eine Zusammenstellung von „Lebensweg-Aufstellungen“, in denen NLP und Aufstellungsarbeit sich begegnen, oder die integrative Arbeit mit Figuren und Symbolen, die ich gerne visuelle Hypnotherapie oder „System-Dialog“ nenne.

Hier möchte ich meine Form der „Lebensweg-Aufstellungen“ vorstellen, die sich besonders für das Veränderungscoaching eignet: Der Weg über die Grenze. Nach meiner Erfahrung empfiehlt es sich, qualitative Veränderungsprozesse als Weg über eine wahrgenommene Grenze darzustellen. Und es kann wichtig sein, sie durch Rituale zu unterstützen, die diesen qualitativen Sprung nach außen und nach innen dokumentieren.

## Die Vorbereitung

Dazu ist es hilfreich, die Erfahrungswelt des Klienten räumlich darzustellen. Sei es durch die räumliche Positionierung von Figuren oder Symbolen auf dem Tisch, durch Bodenmarker oder eine Landschaft im Sandkasten. So entsteht gewissermaßen eine Psychogeografie des inneren Erlebens als Strukturaufstellung der Bausteine für die Veränderung. Man kann anhand der räumlichen Positionierung sehr subtil die Beziehungen der Erfahrungselemente untereinander erfassen – ähnlich, wie das auch in der Aufstellungsarbeit der Fall ist.

Um welche Erfahrungsbausteine geht es, und was sind die Zutaten und Bausteine eines solchen Prozesses?

Zum Prozess gehören immer Coach und Coachee. Im Idealfall ist die oder der Coachee mit Ressourcen ausgerüstet, die ihm oder ihr bei der Grenzüberschreitung helfen werden (im Verlauf des Artikels werden die weibliche und die männliche Form abwechselnd verwendet). Anliegen des Coachingprozesses ist es, die Coachee von Lasten zu befreien, die den Weg erschweren, sowie hilfreiche Dinge und Werte zu sammeln, die den Weg ebnen. Symbolisch stellen wir das in Form des Packens einer Tasche dar. Wir können mit einer leeren Tasche beginnen oder mit einer Tasche, in der sich noch Unsortiertes befindet, ein Inhalt, den der Klient ge-

rade mitbringt, um die Tasche nun symbolhaft auszupacken, zu sortieren und neu zu füllen.

Zunächst wird das Anliegen und das Ziel des Coachings bestimmt. Im Laufe des Prozesses dürfen sich die Sicht auf die Dinge und auch das Ziel ändern. Das Vorher und Nachher, „Davor“ und „Danach“, wird räumlich dargestellt, zum Beispiel durch Flächen oder Seiten, die voneinander durch eine Grenze getrennt sind. Es empfiehlt sich, die Grenze darzustellen – dies kann beispielsweise mittels Kreppband oder Bausteinen geschehen.

Da unser Anliegen als Coach ein nachhaltiger, qualitativer Veränderungsprozess ist, stellen wir die Grenze metaphorisch mit drei Grenzwächtern aus. Die Grenzwächter sind für die ökologische Überprüfung verantwortlich, d.h. sie „testen“, ob der Coachee auch bereit ist sowie ausreichend vorbereitet und ressourcenvoll, um die Grenze zu überqueren. Je nach Thema der Veränderung können sie frei ausgewählt werden. In archetypischer Gestalt habe ich die Grenzwächter „Liebe“, „Ordnung“ und „Erkenntnis“ (frei nach Sparrer/Varga von Kibéd) als sehr hilfreich erlebt. Bei einer Firmenumstrukturierung können wir aber auch „Finanzen“, „Kunden“ und „Mitarbeiter“ als prüfende Instanzen verwenden. Dabei können die Grenzwächter durchaus provozierende Instanzen sein. Wer die Grenze passieren will, sollte dem gewachsen sein. Wächter, die den Wanderer auf Kraft, Ehrlichkeit und Selbstbewusstsein überprüfen, kann es genauso geben wie Wächter, die prüfen, wie er auf verschiedenste Dinge vorbereitet ist, die hinter der Grenze passieren können.

Die Wächter lassen die Coachee also erst passieren, wenn sie die benötigten Potenziale mitbringt. Wo es an Potenzialen und Ressourcen fehlt, verbergen sich oft unverarbeitete Erfahrungen, ungeklärte Beziehungen oder fehlende Lernschritte. Wir kommen noch dorthin.

## Das „Davor“

Betrachten wir zunächst den Bereich des „Davor“. In die Welt „Davor“ gehören jene wichtigen Erfahrungen, die die Coachee auf der gegenwärtigen Seite gemacht hat – positive wie auch negative. Manchmal finden sich hier schon Pflänzchen der zukünftigen Zeit. Und vielleicht finden sich hier schon Aufgaben, die noch zu lösen sind, um auf die zukünftige Seite vorbereitet zu sein.

Hinter den Erfahrungen und Erlebnissen stehen wichtige Personen, die auf die unterschiedlichste Art mit dem Thema des eigenen Veränderungsprozesses verbunden sind. Unter ihnen befinden sich ursprüngliche Bezugspersonen, denen gegenüber die Coachee bisher bewusst oder unbewusst loyal war. Das können Familienmitglieder sein, denen sie irgendwie gefolgt ist und die oft damit zu tun haben, dass die Klientin so viele Jahre auf dieser Seite zubrachte. Hier geht

es häufig um die Frage der Loyalität aus dem systemischen Aufstellungskontext heraus. Habe ich als Klientin die systemische Erlaubnis, diese Seite zu verlassen?

### Ich packe meine Tasche für die Reise

Zunächst wird der Coachee gebeten, die ihm zugänglichen positiven Erfahrungen auf der Seite des „Davor“ räumlich auszulegen. Auch damit verbundene Personen und Beziehungen finden dort ihren Platz. Gemeinsam mit dem Coach betrachtet er nun jede wichtige Erfahrung. Was der Klient an Ressourcen mitnehmen kann, was ihm erhalten bleibt und was ihm auf der anderen Seite der Grenze zur Verfügung stehen wird, darf nun tatsächlich sämtlich mitgenommen werden. Es kommt in die Tasche. Manches kann nicht im physischen Sinne erhalten bleiben. Manches muss im Herzen mitgenommen werden, wie gute Erinnerungen, etwas, das uns wertvoll ist. Dann findet es eben in dieser Form Platz in der Tasche. Anderes hat keinen Platz mehr auf der Seite des „Danach“ und muss zurückgelassen werden. Dieses Zurücklassen verkörpert den Preis, den die Veränderung mit sich bringt – ist der Coachee damit einverstanden? Einiges kommt vielleicht später auf neue Art wieder. Daraus können Aufträge oder die innere Absicht zur Neugestaltung entstehen.

Wertvolles, das zurückbleibt, kann der Coachee vielleicht abgeben, delegieren, verschenken, er kann dafür sorgen, dass es in gute Hände kommt. Von anderen Erfahrungen kann er vielleicht die Essenz mitnehmen und den Rest loslassen, oder er bedankt sich einfach für die positive Erfahrung und lässt sie als bleibende Erinnerung im „Davor“.

### Ich verwandle Defizite

Ebenso unterstützt der Coach den Coachee bei der bewussten Verarbeitung der negativen Erfahrungen. Leicht schlüpfen alte Probleme und Muster in die Tasche, die sich auf der anderen Seite als Last erweisen. So macht der Coachee in der Aufstellung all jene Erfahrungen sichtbar, die ihm weh getan haben, alle jene Herausforderungen, denen er nicht gerecht werden konnte, Defizite und Konflikte, alles, was nicht gelöst werden konnte.

Nur was wirklich verarbeitet und abgeschlossen ist, kann der Klient einfach im „Davor“ lassen. Jetzt sind alle nötigen Lernerfahrungen gemacht, und der innere Friede ist da. Und die abgeschlossenen Lernerfahrungen gehören in die Tasche. Anderes ist noch offen, und es geht darum, was aus der Erfahrung noch zu lernen ist. Manchmal ist es nötig, etwas, das unvollendet geblieben ist, zu komplettieren, durch Fehlendes zu ergänzen. So werden manch negative Erfahrungen in wertvolles Gut transformiert.

Oft haben dem Coachee oder den anderen Beteiligten im „Davor“ Ressourcen gefehlt. Es ist hilfreich, diese Res-



Weg über die Grenze: Es hilft, die Erfahrungswelt räumlich darzustellen – mit Figuren, Symbolen, Markern. Foto: Bernd Isert

sourcen zu finden und zu erleben, wie sich defizitäre Erfahrungen dadurch transformieren lassen. Es ist von Wert, auch Defizite der anderen zu sehen und zu verstehen. Was gehört zu wem, und wen sieht der Eine im Anderen? Was kann wer wem geben und was eben nicht?

An dieser Stelle kann es nötig sein, Erwartungen loszulassen oder Lasten zurückzugeben, die gar nicht dem Klienten gehören. Vielleicht geht es auch darum, „es tut mir leid“ zu sagen – und die Verantwortung für den eigenen Anteil zu übernehmen.

Wenn wir erfahren, was andere gebraucht hätten, können wir auch erkennen, woher sie es bekommen oder wie sie es selbst einbringen könnten.

Viele Wege helfen uns, unverarbeitete Erfahrungen in zukunftsfähige Modelle zu verwandeln: Oft tut es gut, die positive Absicht herauszuarbeiten, die hinter einem Erleben oder einem Handeln steht. Wie kann diese Absicht auf andere Art erfüllt werden, nämlich so, dass alle Beteiligten gewinnen? Und all die anderen Reframings: Welche Bedeutung hat eine Erfahrung, in welchen Kontext gehört sie, wo ist sie fehl am Platze?

Manche Ressourcen, die damals nötig waren, findet der Coachee nicht in der Gegenwart. Daraus mag ein Anliegen an die Zukunft werden. Irgendwann einmal im „Danach“ wird der Grenzüberschreiter es anders tun können als bisher. Und das wird auch in seine Vergangenheit hineinwirken. Vielleicht können wir dies sogar heute schon „vor-erleben“ – und bereits Erlebtes verarbeiten, indem wir etwas aus der Zukunft holen. Lösungsfragen oder die Wunderfrage wirken ähnlich: „Stell dir vor, eine gute Fee löst dein Problem über Nacht. Was wird anders sein, wenn du morgen früh aufwachst?“ Oder könnte es sein, dass noch verborgene Themen oder ein Geheimnis einbezogen werden wollen?

Alles, was der Coachee auf diesem Weg gefunden und verarbeitet hat, kommt wieder symbolhaft in die Tasche.

### Ich befriede Beziehungen

Immer wieder begleitet der Coach den Klienten im bewussten Prozess mit wichtigen Menschen, die in seiner bisherigen Welt eine Rolle spielten. Vielleicht ist es nötig, man-



---

chem dafür Dank zu sagen oder die Einladung auszusprechen mitzukommen. Vielleicht geht es darum, Abschied zu nehmen oder die innere Erlaubnis zu bekommen, einen anderen Weg zu gehen.

Manchmal fühlen wir uns mit Menschen in Treue verbunden, die nie über eine solche Grenze gehen konnten, wollten oder durften. Vielleicht hatten sie sich danach gesehnt, aber es gab in ihrem Leben einfach keine Chance dafür. Wenn wir diese Menschen mit Respekt und von ihnen berührt wahrnehmen, kann sich etwas verwandeln. Wir sind ihnen nicht mehr treu, indem wir Ähnliches tun und lassen wie sie. Wir würdigen sie, indem wir das, was ihnen nicht möglich war, im eigenen Leben ergänzen: „Gerade weil du es nicht konntest, möchte ich es dir zu Ehren verwirklichen.“

So können wir uns das Wohlwollen wichtiger Bezugspersonen erhalten und gleichzeitig den Rückenwind bekommen, uns mithilfe ihrer unterstützenden Kraft zu lösen. Aber auch wenn wir dies nicht bekommen, weil unseren Bezugspersonen bestimmte Ressourcen fehlen, gibt es Instanzen, die uns jene innere Erlaubnis zur Veränderung geben können: das Leben, Gott, ein innerer Ruf, wie auch immer diese Instanzen sich uns zeigen mögen.

Natürlich können im „Davor“ auch innere Anteile des Coachees in Kontakt miteinander treten und ein besseres Zusammenspiel vereinbaren – um auf diese Weise den Weg über die Grenze zu unterstützen.

## An der Grenze

Irgendwann ist die Tasche gefüllt und der Prozess im „Davor“ abgeschlossen. Wir können erkunden, sortieren, integrieren, was eingepackt wurde. Wahrnehmen, was da ist und fragen: Fehlt uns noch etwas für den Weg? Wo ist es zu bekommen – oder von wem?

Manchmal kann aus dem Inhalt der Tasche noch etwas ganz anderes entstehen. So als würden sich die einzelnen Elemente zu einer neuen Qualität, zu einer neuen Überzeugung, zu einem neuen Selbstbild formieren.

Jetzt erreicht die Coachee die Grenze. Dort erwartet sie der Dialog mit den Grenzwächtern. Sie wollen, dass dieser Schritt erst dann vollzogen wird, wenn die Coachee dazu bereit und vorbereitet ist. Bringt sie genügend Liebe, Ordnung und Erkenntnis mit oder muss sie zurückgeschickt werden, weil da noch etwas zu klären und zu lösen ist, was bisher vielleicht ausgeblendet wurde?

Vielleicht ist das Passieren der Grenze jetzt nur noch ein leichter innerer Schritt, vielleicht ist es ein schwieriger, längerer Prozess. Braucht die Coachee dabei Hilfe? Die Hand des Coaches? Neu zu erlernende Fähigkeiten? Kann Sub-

modalitätenarbeit helfen, die innere Repräsentation der Grenze passierbar zu machen? Welche Metapher ist hilfreich? Welches Ritual kann den Grenzübergang am besten versinnbildlichen?

## Die Welt danach

Auf der anderen Seite, im „Danach“ angekommen, beginnt die Sichtung dessen, was dort ist: Wieder treffen wir auf Menschen und machen positive und negative Erfahrungen. Aber wir treffen auf Überraschendes, sowohl auf unterstützende Kräfte als vielleicht auch auf „Dämonen“, die den Ankömmling ins Altgewohnte zurückweisen wollen. Und manchmal müssen wir noch „Ehrenrunden“ drehen für das, was eigentlich schon zurückliegt.

Da ist die mitgebrachte Tasche, die wir auspacken können: Haben wir alles dabei, um das zu meistern, was uns hier erwartet? Was fehlt, wo finden wir es? Lohnt es sich, von anderen zu lernen, die hier erfolgreich sind – sie zu modellieren? Sollten wir den Blick zurückwerfen und fühlen, welche Kraft wir aus der Vergangenheit bekommen? Oder einfach das aufnehmen, was uns die neue Welt entgegenbringt?

In der Tasche finden wir vielleicht auch einige Anliegen aus der Zeit „Davor“. Sie dienen dazu, Erfahrungen, die vorher noch nicht verarbeitet oder vollendet wurden, auf dieser Seite zu vollenden oder ressourcenvoll zu verarbeiten.

In diesem Entwurf ist alles noch möglich. Wir können weiter in die Zukunft gehen, die Auswirkungen prüfen, Lernprozesse anregen und erkennen, was dazugehört.

Im Einzelfall kann eine solche Arbeit eine Coachingsitzung lang dauern, ein Prozess aus vielen Sitzungen werden oder den Klienten in „Realtime“ auf seinem Veränderungsweg begleiten. Anzuwenden ist das Prinzip in allen Bereichen: im Business (neue Position, neue Firma, Selbstständigkeit, Organisationsveränderungen), in der persönlichen Lebensgestaltung (Neues wagen, erfüllter leben), in der Beziehung (Trennung, Verbindung), für die Gesundheit. Und so weiter!

Allen gemeinsam ist am Ende eines: der bewusste, wertschätzende und Ressourcen bringende Weg einer qualitativen Veränderung. Der Weg über die Grenze.



**Bernd Isert**, geboren 1951, studierte Systemtheorie und Kybernetik. Begründer des Metaforums International mit seinen mehrwöchigen Camps, Buchautor, Lehrcoach, Ehrenmitglied des DVNLP. Seit 1985 begleitet er Menschen in Veränderungsprozessen – auf mehreren Kontinenten. [www.metaforum.com](http://www.metaforum.com)



Von Claus Blickhan

Brauchen wir eine NLP-Businessausbildung? Unser Autor schaut auf die unterschiedlichen Kontexte der Teilnehmer, die von persönlichen Konflikten bis zum Wunsch nach beruflichem Erfolg reichen.

Viele Menschen, die das Neurolinguistische Programmieren lernen, haben auch ein berufliches Interesse an dieser Ausbildung. NLP-Trainer<sup>1</sup>, die dieses berufliche Interesse aufgreifen, im NLP-Sprachgebrauch „pacen“, und spezifische NLP-Businessseminare und -ausbildungen an-

bieten, erreichen damit drei wesentliche Ziele. Erstens werden das konkrete Interesse und die Motivation der Interessenten wahrgenommen und „bedient“. Die aktuelle Berufswelt ist oft geprägt durch hohen Erfolgsdruck, Zieldiktate, Stress, Angst vor Mobbing und Burn-out. Gerade hier bietet NLP Teilnehmern die Chance, mit begeisternden Visionen, klaren Zielen und überzeugender Motivation langfristig erfolgreich zu bleiben – oder noch erfolgreicher zu werden.

Zweitens können über die Businessangebote mehr Menschen als bisher NLP kennenlernen und anwenden. Mit den Führungskräften in der Businesswelt erreichen wir viele Multiplikatoren. Ihre Meinung über Kommunikation und

<sup>1</sup> Ich benutze „Trainer“ wie im Englischen für Trainerinnen und Trainer jeglichen Geschlechts, ebenso die Begriffe „Führungskraft“, „Vorgesetzte“, „Teilnehmer“ usw.

Coaching wirkt entscheidend für Hunderte oder gar Tausende von Mitarbeitern. Im NLP werden wir – anders als in Coaching oder Therapie – nicht erst dann aktiv, wenn die Probleme schon Leidensdruck erzeugen, sondern wir arbeiten präventiv. Uns stellt sich hier eine gesellschaftlich relevante Aufgabe. Drittens nehmen wir damit als NLP-Anbieter unseren eigenen Grundsatz ernst: Wir holen Menschen in deren „Modell der Welt“ ab. Sicher ist das NLP in allen Fällen das gleiche; aber angewendet wird es auf unterschiedliche Kontexte mit ihren eigenen Kriterien, wie Sprache, Zeit und Finanzen.

Um diesen Zielen gerecht zu werden, braucht es allerdings auch spezifische Anforderungen an Inhalte, Didaktik und Organisation von „Businessausbildungen“ – und an die Trainer, die diese anbieten und durchführen.

### Was ist Business-NLP?

Was sind die typischen Aufgaben in Unternehmen und wie kann NLP hier hilfreich und effektiv unterstützen? Fangen wir einfach mit einem Sachbearbeiter an. Er hat, wie der Name sagt, ein bestimmtes Sachgebiet zu bearbeiten. Diese Sachaufgabe ist in der Regel klar, und er ist dafür mehr oder weniger qualifiziert. Wenn er sich aber nur daran hält, seine Aufgabe stumpf abzuarbeiten, wird seine Arbeit zum „Dienst nach Vorschrift“ – und das ist kein Qualitätsprädikat. Um die Aufgaben zu lösen, braucht es mehr.

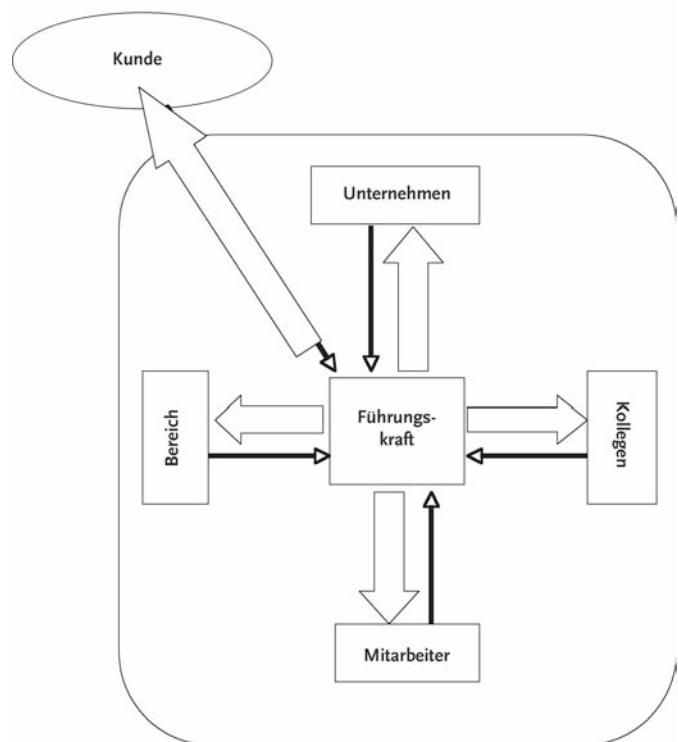
Zunächst muss der Sachbearbeiter die Rahmenbedingungen seiner Arbeit mitgestalten. Er soll Zeiten und Fristen einhalten, Kosten und Material sparen, sinnvolle Arbeitsabläufe entwickeln und mehr dergleichen. Er muss also seinen Arbeitsplatz organisieren. Seinen Spielraum kann er nicht beliebig nach eigenem Gutdünken nutzen, dazu bedarf er der Führung. In der Zusammenarbeit mit der Führungskraft richtet der Mitarbeiter seine Ziele an den Unternehmenszielen aus. Dann hat der Mitarbeiter auch noch Kollegen, die gleiche und ähnliche Aufgaben bearbeiten. Auch mit ihnen muss er zusammenarbeiten: sich abstimmen, koordinieren und kooperieren.

Wenn der Sachbearbeiter dann erfolgreich ist und Karriere macht, wird er selbst zur Führungskraft. Mit dem Führen eigener Mitarbeiter nimmt der Organisationsaufwand, etwa durch Planen und Budgetieren, deutlich zu. Die Leitung<sup>2</sup> der eigenen Abteilung oder des Bereiches wird für manche zur vorrangigen Aufgabe, während andere stöhnen: „Vor lauter Papier komme ich nicht zum Arbeiten!“ Diese unterschiedlichen Aufgaben ergeben sich durch zwei strukturelle Merkmale des Unternehmens: den hierarchischen Aufbau und die

arbeitsteilige Organisation. Die Hierarchie erfordert Führen und Geführtwerden; durch die Arbeitsteilung muss der eigene Bereich geleitet und verantwortet werden, die Ergebnisse müssen mit den anderen Bereichen koordiniert und zusammengeführt werden.

All dies beschreibt aber nur die Unternehmenssicht. Am Markt ist das Unternehmen eingebunden in ein Netz von Kunden und Lieferanten, umgeben von Wettbewerbern, beäugt von der öffentlichen oder veröffentlichten Meinung, eingebettet in die Gesellschaft mit ihren Erwartungen und Normen. Wer all dies effektiv und ökologisch ausbalancieren kann, darf sich mit Recht Manager nennen. Damit kommen wir zur wichtigsten Managementaufgabe: das Selbstmanagement. Wer mit sich selbst nicht im Reinen ist, kann in der Außenwirkung nicht auf Dauer erfolgreich sein.

Der Nutzen des NLP für alle genannten Aufgaben ist unmittelbar ersichtlich. In der Zusammenarbeit mit dem eigenen Vorgesetzten, den Kollegen und den Mitarbeitern ist die Kommunikation das hauptsächliche Arbeitsmittel. Manager verbringen einen Großteil ihrer Arbeitszeit in Beratungen,



© Claus Blickhan 2008

Abb.: Managementaufgaben im systemischen Zusammenhang

<sup>2</sup> Ich unterscheide das „Führen“ von Menschen explizit von dem „Leiten“ einer Abteilung als Arbeit mit Dingen und Strategien, benutze diese Begriffe also nicht synonym.

Einzelgesprächen, Konferenzen und Präsentationen. Hier bietet sich ein breites Anwendungsfeld für Kommunikationskompetenzen, wie Pacing und Leading, für Sprachmodelle und Fertigkeiten, wie Kalibrieren, und anderes mehr.

In der Außenwirkung achten viele Unternehmen vorrangig auf Marketing und Verkauf. „Verkaufen“ ist durchaus generalisiert zu benutzen: Nicht nur der Verkäufer verkauft, nämlich Produkte oder Dienstleistungen. Auch andere verkaufen ständig: Der Mitarbeiter „verkauft“ Ideen und Ergebnisse, der Präsentator „verkauft“ Vorschläge, die Führungskraft „verkauft“ Ziele.

### Was kann die Ausbildung in Business-NLP?

Für die kompetente, partner- und zielgerichtete Anwendung im Beruf braucht es eine systematische Ausbildung. Nach unserer Erfahrung ist der überwiegende Anteil der Practitioner- und Master-Curricula auch im Business relevant – doch es muss noch etwas dazu kommen. Es reicht nicht aus, einfach einen Practitionerkurs als „Businesskurs“ auszuschreiben, den Preis zu erhöhen, dann einen „normalen“ Practitionerkurs zu halten und zu hoffen, dass die Teilnehmer durch ihre Inhalte das „Business“ schon hineintragen werden.

Die Managementaufgaben zeigen, was dazu kommen sollte. Für eine umfassende NLP-Businessausbildung sind die Themenbereiche Führung, Zusammenarbeit und Verkauf die wichtigsten Anwendungsbereiche. Dafür sind eigene Bausteine zu entwickeln und bekannte NLP-Formate zu modifizieren. Die Themen Selbstmanagement und Strategien können relativ unverändert übernommen werden. Auf Masterstufe gilt das Gleiche. Da hier die NLP-Grundlagen schon bekannt sind und beherrscht werden, kann noch präziser als in der Practitionerstufe zwischen Business- und Beraterausbildung unterschieden werden.

Im Management bietet bereits das Erarbeiten der beschriebenen Aufgabenfelder wichtige Einsichten. Oft klagen Manager über die wechselnden „Einflüsse“, denen sie ständig ausgesetzt seien. Da kann schon das einfache Reframing des Begriffs „Einfluss“ eine erstaunliche Wende bringen: Wer den Einfluss bewertet, dem er sich ausgesetzt fühlt, erlebt Stress. Wer eher jenen Einfluss beachtet, den er selbst

ausüben kann, wird seinen Spielraum ganz anders erleben und gestalten.

In der Führung spielen Ziele und Gespräche eine besondere Rolle. Zielvereinbarungen sind als erstes zu nennen. Dabei sind auch die Ziele des Unternehmens zu berücksichtigen; dies ist weit mehr als eine einfache Zielrahmenarbeit. Auch andere Mitarbeitergespräche sind notwendig, aus unterschiedlichen Gründen: Konflikte, Kritik, Motivation ... Hier bietet NLP als „Art of Communication“ wesentliche Unterstützung. Auch andere bewährte Kommunikationsansätze wie Fragestrategien und aktives Zuhören können mit NLP differenziert und optimiert werden.

In der Zusammenarbeit mit Kollegen im Team oder auf der Führungsebene geht es zwar auch um Kommunikation, aber noch um einiges mehr. Sie verlangt zusätzlich eine hohe Ziel- und Prozessorientierung, dazu Strategie und Methodik. Gerade Teilnehmer mit NLP-Vorkenntnissen sind oft von den zusätzlichen Erkenntnissen und Möglichkeiten des NLP im Business begeistert. Die Zusammenarbeit im Team ist eine besonders gefragte Kompetenz. Dafür bieten neuere systemische Ansätze des NLP eine gute Basis, auch mit der Gruppendynamik nach Michael Grinder haben wir hervorragende Ergebnisse erzielt.



Im „Verkauf“ – gerade auch wenn es nicht um Produktverkauf geht – sind die Themen Argumentieren und Einwandbehandlung angebracht. In beiden Fällen ist die Motivation

**id institute consulting gmbh**  
4 NLP 2 Cmore

— Yvonne van Dyck & Bernhard Leitgeb  
NLP + id' LOOP = Cmore  
nahe Salzburg | [www.id.co.at](http://www.id.co.at)

**Cmore**

- der mag(net)ische® Kreislauf von id'n
- id'n erfolgreich und erfüllt in die Tat umsetzen
- 4 Tage lang LOOP your id'® mit Yvonne van Dyck erleben

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

**id' NLP**

- der BLOG von YvD [www.id.co.at/blog](http://www.id.co.at/blog)
- die Cmore-Absolventen [www.cmorenlp.com](http://www.cmorenlp.com)
- NLP Diplomausbildungen Practitioner - Trainer

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

Bernhard Leitgeb | id' home & office | Schloss Mattsee | Yvonne van Dyck

ein entscheidendes Kriterium. Diese Motivlage gilt es durch Kalibrieren zu erkunden, um sich dem emotionalen und mentalen Zustand des „Kunden“ besser anpassen zu können, also pacen.

Und Einwände? Einspruch! Mit diesem Begriff baut man Wände auf! Ein so genannter „Einwand“ ist einfach ein Argument, das nicht vom Verkäufer, sondern vom Kunden kommt – allein dieses Umdenken ist schon die halbe Lösung. Wer „Einwände“ nicht mehr fürchtet, kann sie als Informationen und somit als Chance nutzen und eine Lösung herbeiführen. Schon vor 20 Jahren hat Thies Stahl dieses Prinzip genutzt und sich im Reframing auf jeden „Einwand“ gefreut, der zu einer ökologischeren Lösung beiträgt. Mein Kollege Thorsten Sauter hat ein „6-Step-Reframing“ zum Umgang mit Argumenten des Partners entwickelt, das die Qualität kritischer Gespräche deutlich verbessert.

### Die Grenzen von Business-NLP

Oft werden von Firmen NLP-Trainings von ein bis drei Tagen Dauer nachgefragt. Das ist eine besondere Herausforderung, da diese Zeit für viele Teilnehmer viel zu kurz ist, um den komplexen Balanceakt einer partner-, ziel- und prozessorientierten Arbeit hinreichend zu erlernen. Das aber wäre wichtig, um den Nutzen auch zu erleben. In unseren Ausbildungen kommt dieser „Schub“ meist um die Mitte eines Practitionerkurses. In kürzeren Trainings ist es deshalb notwendig, die richtige Mischung zu finden aus Tiefgang, also ausreichender Übung für wenige Basics, und Effektivität, also Ergebnissen in der gewünschten Richtung. Coaching mit Führung zu verwechseln oder zu versuchen, Menschen zu „manipulieren“ – das hat nichts mit der sozialverträglichen Anwendung von NLP zu tun, NLP'ler sprechen von ökologischem NLP. Wenn in zu kurzer Trainingszeit zu viel verlangt wird, sollte der Trainer seine Verantwortung wahrnehmen und den Auftrag ablehnen.

Manchmal wird befürchtet, Businessgruppen seien zu homogen. „Da sitzen ja nur Verkäufer.“ Nach der Erfahrung

an unserem Institut können wir das nicht bestätigen. Gruppen, in denen sich Teilnehmer aus unterschiedlichen Unternehmen, Branchen, Funktionen und Hierarchiestufen finden, sind oft ebenso bunt gemischt wie eine offene Gruppe im Beratungs-Practitioner.

### Wer lehrt Business-NLP?

Businessausbildungen im NLP stellen besondere Anforderungen an den Trainer. Selbstverständlich sollte er zertifizierter NLP-Trainer oder Lehrtrainer sein, damit ein Seminar mit qualitativ hochwertigem NLP gewährleistet ist. So werden auch die Standards vermittelt, die seriöses NLP garantieren.

Der Trainer sollte Erfahrung aus einer Arbeit in Unternehmen mitbringen: am besten nicht nur aus dem Bereich der Personalentwicklung, sondern auch aus konkreter Führungsverantwortung. Speziell Produktionsabteilungen und Verkäufer erwarten vom Trainer oft auch spezifische Erfahrung in diesen Funktionen; manche hegen mehr oder weniger offenes Misstrauen gegen „Theoretiker“. Letztlich sichert die doppelte Qualifikation des Trainers im NLP und im Business die Balance zwischen den soliden Grundlagen sowie der effektiven und effizienten Anwendung im Berufsbereich.

Wir brauchen also Business-NLP – aber richtig! So wird erreicht, dass auch Business-NLP im Seminar drin ist, wenn Business-NLP draufsteht.



**Claus Blickhan**, Diplom-Psychologe und Management-Trainer. Seit 1991 leitet er mit seiner Frau Daniela Blickhan das Inntal Institut bei Rosenheim, das unter anderem Practitioner und Master für den Businessbereich durchführt.  
[www.inntal-institut.de](http://www.inntal-institut.de)

# Ein Werkzeug für Strategen



Von Jochen Scheel

Bei Innovationen in Produktions- und Managementabläufen von Unternehmen kann das NLP-Tool SCORE-Kontrast helfen. Unser Autor hat es entwickelt.

Standortübergreifende und „flächendeckende“ Neuerungen in Unternehmen haben häufig einen primär strategischen Hintergrund und sind erst in zweiter Linie organisatorisch oder logistisch begründet. Wissensmanagement- oder CRS-Lösungen<sup>1</sup> sind dafür gute Beispiele. Typischerweise sind solche Lösungen IT-gestützt (IT: Informationstechnologie) und dementsprechend teuer. Leider ist gerade die IT-Beteiligung häufig der Grund, warum diese Maß-

nahmen die Erwartungen nicht erfüllen und zu teuren Millionengräbern werden.

Denn die Digitalität verführt dazu, die geplanten Maßnahmen zuvorderst in Effizienz (Wirkungsgrad) zu messen, statt ihre generelle Effektivität (Eignung) zu bewerten. Gefördert wird diese ungünstige Entwicklung dadurch, dass aufgrund der IT-Lastigkeit von Lösungen die Projekthoheit

<sup>1</sup> CRS = Customer Relationship Management: Im Unternehmen verteilte und anonyme Daten werden so zusammengeführt, dass sie Aussagen über das Verhalten einer Käufergruppe ermöglichen und spezifische Angebote an diese Gruppe gerichtet werden können.

schleichend von den strategischen Entscheidern in die IT-Abteilungen übergeht. Die so evaluierte Leistung, neu-deutsch „Performance“, der IT-Maßnahme wird dann selten den strategischen Zielen gerecht, die mithilfe des Projekts erreicht werden sollen. Die realisierte Unternehmung bringt ihre „PS“ nicht wie erhofft auf die Straße.

*Beispiel:* Ein Unternehmen produziert für unterschiedliche Märkte und forscht dafür an verschiedenen Standorten mit jeweils eigenen F&E-Abteilungen. Per Wissensmanagement sollen die einzelnen Abteilungen künftig systematisch voneinander profitieren. Insbesondere sollen die Forscher über Lösungen informiert werden, die bezogen auf ihre aktuellen Fragestellungen an anderen Standorten bereits existieren. Die Forscher sollen auch dann mit entsprechenden Informationen versorgt werden, wenn sie selbst gar nicht aktiv danach recherchieren (Push-Mail-Verfahren). Durch einen solchen automatisierten und standortübergreifenden Wissenstransfer ließen sich die Entwicklungszeiten im Einzelfall drastisch verkürzen.

Was in der Planung machbar scheint, wird durch ein banales Phänomen recht komplex: Aufgrund der unterschiedlichen Materialien und Endprodukte verwenden die einzelnen Standorte unterschiedliche Bezeichnungen für ähnliche Forschungsthemen. So werden an einer Produktionsstätte für die Luftfahrt bestimmte Themen unter den Begriffen *Dauerbelastung von Flugzeughüllen* dokumentiert. An einem anderen Standort hingegen, der für die Autoindustrie produziert, werden strukturell ähnliche Fragestellungen und Lösungen als *Bruchvermeidung* bei der Montage von *Verbundglas* beschrieben.

Solche verborgenen inhaltlichen Übereinstimmungen lassen sich mit herkömmlicher Suchtechnologie kaum entdecken. Im Rahmen von IT-Lösungen wird daher häufig der teure Einsatz von künstlicher Intelligenz (AI = Artificial Intelligence) oder aufwendigen semantischen Netzen erwogen. Vermutlich wäre es einfacher und kostengünstiger, wenn ein Wissensmanager die einzelnen Abteilungen und Experten zielorientiert zusammenbringt. Es ist also wenig sinnvoll, die zur Evaluierung anstehenden IT-Systeme losgelöst vom Kontext zu begutachten. Hier hilft die SCORE-Kontrast-Methode.

## Phase Null: Weichen stellen

Meine Erfahrung ist, dass Projektgruppen die angesprochenen Probleme mit der SCORE-Kontrast-Methode vermeiden können. Das Vorgehen ist im Kern denkbar einfach – was nicht automatisch bedeutet, dass es auch leicht ist – hat aber tiefe Auswirkungen auf den gesamten weiteren Prozess. Am Anfang steht ein Sondierungsgespräch mit den Projektverantwortlichen, das Ziele, bisherige Abläufe, mögliche Wider-

stände, kulturelle Elemente usw. im Sinne des Entscheidungsträgers klärt. Hierbei wird auch ermittelt, welche Personen fortan zu den Steuerleuten des Projektes gehören sollen, um es möglichst reibungslos und effektiv voranzutreiben. Mit diesem „harten Kern“ wird dann die entscheidende Projektrunde Null veranstaltet. Sie stellt die Weichen.

## Phase 1: Zielbeschreibung

Auf Basis des im NLP gebräuchlichen Gliederungsmodell SCORE (siehe Kasten) wird zunächst die Problemstellung und die favorisierte IT-Lösung definiert.

### Das SCORE-Modell als Basis der SCORE-Kontrast-Methode

- Symptome
- Causes (Ursachen des Symptoms)
- Outcome (Ziel, wünschenswerter Zustand)
- Ressourcen (Kompetenzen, Strukturen und Tools, die zur Lösung beitragen können)
- Effekte und Auswirkungen des Ziels

Unter Ressourcen werden dabei sowohl a) technische Features, b) damit verbundene Mitarbeiter-Skills als auch c) infrastrukturelle Rahmenbedingungen aufgelistet. Zu a) gehört zum Beispiel das schon erwähnte Push-Mail-Verfahren, das die Mitarbeiter „automatisch“ mit praxisrelevanten Informationen versorgt.

Der SCORE-Punkt *Effekt* ist strategisch in vielfältiger Hinsicht bedeutend, worauf ich noch eingehen werde. Vordergrundig geht es beim Effekt darum, „den Sack noch einmal aufzumachen“. Denn die im Kern gute Angewohnheit in Businesskontexten, langfristige große Ziele auf kurzfristige und kleine „herunterzuberechnen“, hat nicht selten die Nebenwirkung, dass die obersten, langfristigen Ziele im Alltagsgeschäft aus dem Blickfeld geraten. Dieser Punkt ist zum Beispiel erreicht, wenn man hausintern die Parole ausgibt, man brauche die gleiche Wissensmanagementplattform wie der Marktführer der Branche, ohne die daran geknüpften Erwartungen zu konkretisieren (Stichwort „Pflichtenheft“).

Die Frage des Projektmoderators, welchen Effekt die angestrebte Lösung über die spontan genannten Ziele hinaus haben soll, bringt die „Ziele hinter dem Ziel“ wieder ins Blickfeld. In unserem Beispiel könnte der Effekt sowohl darin bestehen, das spezifische Wissen jedes Mitarbeiters in dem Marktsegment zum Wettbewerbsvorsprung zu nutzen, als auch darin, das Unternehmen durch diese Kompetenzkultur attraktiver für die forschende Elite der Branche zu machen.

## Phase 2: Kontrastmodell

In der nächsten Phase werden die Teilnehmer der Projektphase Null aufgefordert, „sich das Wunder vorzustellen“, das angestrebte Ziel (*Outcome*) der gesuchten Lösung sei *ohne* IT-Einsatz möglich. Zum Beispiel durch besondere Teammaßnahmen, durch Veränderungen des Organigramms oder durch Etablierung einer neuen Kommunikationskultur. (Im SCORE-Modell sind diese Punkte allesamt unter *Ressourcen* aufzulisten.) Der eingangs erwähnte Wissensmanager ist ein Beispiel für solche Non-IT-Lösungen. Verschiedene Coachingtools, wie die *Wunderfrage* nach Steve de Shazer und *zirkuläres* Fragen, können dazu beitragen, dass dieser Perspektivwechsel von den Meetingteilnehmern auf qualitativ fruchtbare Weise geleistet wird.

Sind Features, das bedeutet hier Leistungsmerkmale einer Software, und Teillösungen unter dieser Prämisse der IT-Lösigkeit gefunden, sammelt der Moderator unter dem Punkt *Effekt* nun die Mehrwert<sup>2</sup>-Argumente der Projektgruppe.

Die Gründung eines Teams von Wissensmanagern, das die Forscher regelmäßig interviewt und alle zwei Monate zum vernetzungsfördernden „Wissensbrunch“ einlädt, könnte als positive Nebenwirkung haben, dass die Forscher im Dialog aus Lösungsansätzen profitable Produktideen entwickeln, auf die die Unternehmensführung alleine gar nicht käme.

Zum Abschluss dieser Meetingphase liegen also zwei kontrastierende Lösungen vor: Eine *reine IT-Lösung* und eine *IT-freie Lösung*. Sie sind im *Outcome* (per Moderationsrahmen) deckungsgleich, weisen aber wohl in den meisten konkreten Fällen unterschiedliche und teils unvorhergesehene Effekte auf.

## Phase 3: Das Beste aus zwei Welten

In einer Synthesephase können die Teilnehmer nun die Liste ihrer favorisierten Leistungsmerkmale optimieren und durch eine Ressourcenkombination beider Modelle eine Kosten-Nutzen-optimierte „Best-of-both-World-Lösung“ kreieren. In den allermeisten Fällen wird sie eine umfassendere und effektivere Lösung als die reine IT-Maßnahme darstellen, weil der *Effekt* – das Ziel hinter dem Ziel – neben dem *Outcome* während der gesamten Projektfindung immer einen der Leitfäden der Projektentwicklung bildete. Zum anderen dürfte diese Lösung damit nicht nur effektiver, sondern auch weit ökonomischer als die „reine“ IT-Lösung sein, weil die Projektleiter sich in ihrem Mix aus beiden Lösun-

gen für die Auswahl einzelner Leistungsmerkmale oder für den gesamten Mix am Kostenkriterium entscheiden können. Zudem dürfte dieser Mix durch das Kontrastverfahren tiefer und zugleich radikaler durchdacht sein als wenn man von Beginn an Mixlösungen ersonnen und evaluiert hätte.

## Fazit

Auch in dieser knappen Beschreibung dürfte deutlich werden, dass dieses Vorgehen klassische Klippen von IT-Projekten von vorn herein umschiffet. Besonders hervorzuheben: Indem die IT-Lösung kein Selbstzweck wird, sondern in einem strategischen Rahmen steht, wird auch gefördert, dass die Projekthoheit in den Händen der strategischen Entscheider bleibt und nicht schleichend in die IT-Abteilung wandert. Zugleich wird dadurch sichergestellt, dass neue Lösungen nicht in reiner Effizienz gemessen, sondern vor allem bezüglich ihrer Effektivität bewertet werden.

Eine wichtige Mehrfachfunktion kommt innerhalb des SCORE-Modells dem Punkt *Effekt* zu. Vordergründig scheint hier all das zusammengefasst zu werden, was im Business als Added Value bekannt ist. Hinsichtlich einer Optimierung der Wertschöpfungsketten ist das sicherlich kein unwichtiger Punkt. Hintergründig sichert die Frage nach dem Ziel hinter dem Ziel jedoch die Einbindung der angestrebten Lösung in den Gesamtstrategischen Kontext eines Unternehmens. Hierdurch entsteht aber erst Sinn. Und Sinn ist ein weit kräftigeres Zugpferd für die Motivation vieler Mitarbeiter als die reine Festschreibung von Unternehmenszielen in Zahlen. Auch neue Lösungen werden von den Mitarbeitern im Arbeitsalltag erst dann angenommen, wenn sie sinnvoll erscheinen. Sinnstiftung, hier durch die Betonung des *Effekts*, ist damit eine wichtige Voraussetzung dafür, dass Investitionen in die Gegenwart nicht zulasten der Zukunft gehen.

Bleibe aus methodischer Sicht noch ein wichtiger Aspekt der Kontrastbildung, der über Tiefe und Frische des Findungsprozesses hinausgeht: Die Neurowissenschaften belegen, dass das Entweder-Oder-Denken eines Individuums häufig ein Symptom dafür ist, dass der Betreffende sich im „Problemmodus“ befindet. In diesem Modus ist der Zugriff auf seine Lösungskompetenzen erschwert oder sogar gelähmt. Die Ursache liegt darin, dass das Problemthema in die Amygdala, Teil des limbischen Systems, delegiert wird, das über kognitive Lösungszentren des Gehirns nicht zugänglich ist. Eine Sowohl-als-auch-Haltung macht die Problemdelegation an die Amygdala rückgängig und ermöglicht dem Betroffenen, in seinen Kompetenzmodus zu wechseln.

<sup>2</sup> Dieser Mehrwert ist im Business, etwas ungenau übersetzt, als Added Value bekannt. Damit werden Zusatzqualitäten einer Softwarelösung oder strategischen Maßnahme bezeichnet, die über das Kernziel der Maßnahme hinausgehen (etwa wenn eine Textsoftware auch noch ein bisschen Tabellenkalkulation bietet). Im Zuge von Spar- und Optimierungsprozessen ist die Frage nach Added Value stark im Trend.



Auch in unserem Unternehmensbeispiel ist das Kontrastverfahren kein Selbstzweck, sondern dient letztlich der Lösung, und zwar durch Synthese. Insofern unterstützt die SCORE-Kontrast-Methode also die Fähigkeit zum Selbstmanagement und zur Regeneration von *Systemen* wie Teams, Organisationen und Unternehmen.

Dies zeigt, dass NLP nicht nur Zwischenmenschliches zu klären oder Verkäuferleistungen zu optimieren versteht, sondern auch pragmatisch-strategische Bedürfnisse von Unternehmen bedienen kann. Strategischer Pragmatismus ist eine der Grundgepflogenheiten im Business. Eine Beraterschule, die bei dieser Klientel ankommen möchte, sollte sie bei dieser Gepflogenheit „abholen“ können, im NLP nennt man das *pacen*. Hier bietet sich eine Möglichkeit, im Mittelstand jenen Boden gut zu machen, den das NLP im Big Business meines Erachtens einst leichtfertig verspielt hat.

Das SCORE-Kontrast-Verfahren eignet sich grundsätzlich für jede Art von unternehmensweiten Neuerungen. Das Moderationsverfahren kann nach einer Einführung in die methodischen Kernelemente von den Prozessbeteiligten selbst angewandt werden. In der Regel empfehle ich, dass ein externer Coach oder Moderator den Findungsprozess strukturell führt, damit sich die Beteiligten voll und ganz auf die Inhalte konzentrieren können.



**Jochen Scheel**, Coach, Kommunikationsberater und Moderator in Köln. Schwerpunkte: Strategische Unternehmenskommunikation, Team- und Einzelcoaching. Kontakt: [js@jochen-scheel.de](mailto:js@jochen-scheel.de)

## Welche Coaches wünscht die Wirtschaft?

### QRC-Kongress 2008 mit Podiumsdiskussion in München

Die Bayerische Wirtschaft braucht zunehmend gut ausgebildete Coaches, lautet die Botschaft von Wirtschaftsvertretern auf dem Kongress des Qualitätsrings Coaching und Beratung (QRC) im August. Besonders mittelständische Unternehmen bis 2000 Mitarbeitern würden dieses Personalentwicklungsinstrument zu wenig nutzen. In einer Podiumsdiskussion verständigten sich Personal- oder Coachingexperten von Unternehmen und der IHK München u.a. zur Frage, was von Businesscoaches erwartet wird. Viele Unternehmen wünschten sich Coaches aus ihren Regionen, um die Nebenkosten zu senken. Außerdem werde von Coaches erwartet, dass sie Branchenkenntnisse hätten, Führungserfahrung mitbrächten und sich intensiv über das Unternehmen informiert hätten. Wichtig sei auch, dass ein Coach mehrere Verfahren kenne, exzellent ausgebildet sei, sich regelmäßig fortbilde und Mitglied einer Interventionsgruppe sei. Die Mitgliedschaft in einem Verband sei bisher eher unwichtig. Breiten Raum auf dem Kongress nahm das Thema Ethik im Coaching sowie das lebenslange Lernen ein. Ferner diskutierte der QRC Anforderungen für Coachausbildungen. Es wurde ein neuer Vorstand gewählt: Stefan Lorenz, Manager, IHK-Businesscoach und Personalcoach; Jörg Schiebel, Diakon, Pädagoge, Businesscoach; Katrin Gronau, Juristin, Coach, Yoga-Lehrerin; Anja Röck, Coach, E-Learning-Dozentin; Peter Bierbrauer, Personalcoach.

B.M.

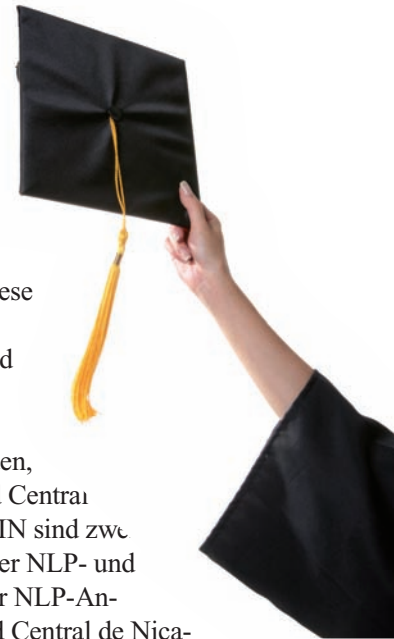
## Dr. NLP und Dr. Coach

### Universitätsabschlüsse in NLP und in Coaching

Seit September gibt es in Berlin zwei neue praxisorientierte Fernstudienlehrgänge für NLP und Coaching. In zwei bis drei Jahren können der Bachelor, der Master und Doktorgrade erworben werden. Für diese Studiengänge haben die International Association of NLP-Institutes (IN) und die International Association of Coachinginstitutes (ICI) einen Kooperationsvertrag mit der weltweit agierenden, humanistisch orientierten Universidad Central de Nicaragua abgeschlossen. ICI und IN sind zwei internationale Vereinigungen erfahrener NLP- und Coaching-Institute sowie qualifizierter NLP-Anwender und Coaches. Die Universidad Central de Nicaragua erlangt im Verzeichnis ausländischer Bildungsnachweise der deutschen Kultusministerkonferenz (KMK) als „anerkannte Privathochschule“ die höchste Anerkennungsstufe. Für die Studiengänge in NLP & Coaching hat die Universität das Department of Human Communication eingerichtet. Als Professoren wurden Nandana und Karl Nielsen vom NLP & Coaching Institut Berlin berufen. Die Studiengänge können in Deutsch und Englisch absolviert werden. Alle Prüfungen dafür sind auch an der Berliner Zweigstelle der Universität möglich.

Gerhard Berchthold

Weitere Informationen: <http://ucn.edu.ni//inter/nielsen>



# Das Echo der Emotionen

Erfahrungen mit **wingwave** im Business-Coaching.

Von Cora Besser-Siegmund



**O**ptimales Leistungsverhalten im Businesskontext ist selten ein gemütlicher Spaziergang auf breiten Wegen, sondern meistens ein „Balanceakt“. So müssen Führungskräfte beständig fachliches Know-how, Kommunikationsfitness, Konfliktstabilität, Kreativität und Zielstrebigkeit unter einen Hut bringen bzw. mental ausbalancieren und koordinieren, um langfristig erfolgreich sein zu können. Emotionscoaching im Business hat zum Ziel, die kognitiven und fachlichen Ressourcen des Coachees mit einer optimalen und punktgenau dosierten Emotionsbalance zu vernetzen, so dass er oder sie sich erfolgreich auf ein anvisiertes Ziel hinbewegen und vor allem dort ankommen kann.

Kennen Sie das Körpergefühl, wenn man über einen liegenden Baumstamm oder einen Schwebebalken balanciert? Zunächst stellt man sich auf das eine Ende des Baumstamms. Instinktiv laufen wir aber nicht sofort los, sondern bewegen uns zunächst, um in Kontakt mit unserem Gleichgewichtsgefühl zu kommen: Wir halten die Arme seitwärts und schwingen uns mit dem ganzen Körper auf diesen ungewohnten Untergrund ein. Wer ohne dieses Ausbalan-

cieren gleich losläuft, würde nach wenigen Schritten vom Baumstamm entweder hinunterfallen oder absteigen müssen. Auch Bewegungslosigkeit würde

zum Misserfolg führen. Nehmen wir uns aber genügend Zeit für die richtigen Balancebewegungen, sparen wir im Endeffekt Zeit und Fehlstarts, da wir

Emotionsqualitäten mit subjektiv angenehmem „Körperecho“	Emotionsqualitäten mit subjektiv unangenehmem „Körperecho“
■ Lust	■ Wut, Ärger, Empörung, Genervtsein
■ Freude/Spaß	■ Angst, Beunruhigung
■ Liebe	■ Trauer, Verlustschmerz
■ Power	■ Schock
■ Grenzenlose Freiheit („Born to be wild“)	■ Hilflosigkeit, Ohnmacht, Ausgeliefertsein
■ Zufriedenheit/innere Ruhe, Gelassenheit, Geduld	■ Überraschung, Verwirrung, „falscher Film“
■ Hoffnung, Zuversicht	■ Nicht-Fühlen
■ Stolz/Selbstwertgefühl	■ Schuld, Verantwortung
■ Geborgenheit/ die „liebe Gewohnheit“	■ Scham, Kränkung, Beleidigung, Entwürdigung
	■ Ekel, Hass, Abscheu, Widerwille, „Grusel“

nun – gut „eingestellt“ – schnell und sicher zum Ende des Stammes oder des Balkens laufen können.

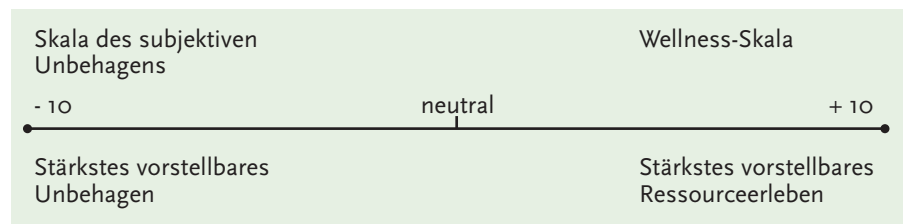
Diese Balancemetapher stammt von der Unternehmensberaterin und Autorin Sibylle Nagler-Springmann, ich benutze sie oft für das Thema „Emotionscoaching im Leistungskontext“, mit dem wir uns am Besser-Siegmund-Institut seit zehn Jahren intensiv beschäftigen. Sie zeigt, dass eine gute Balance oder das Balancehalten nur mit fließenden Bewegungen zu erreichen ist. Welche Rolle spielen Emotionen dabei?

Der Wortstamm dieses Wortes heißt „motio“: die Bewegung. Wir sind „emotional berührt“ durch Sinneserlebnisse, die uns unsere Umwelt verschafft, oder durch unsere Gedankenwelt. Wir reagieren dann nicht nur mit unserer kognitiven Wahrnehmung, sondern auch mit spürbaren Körperantworten – wir nennen sie „Körperecho“ auf innere oder äußere Ereignisse. Erst diese Körperantworten führen zu beflügelnder Zielenergie oder zu leistungshemmendem Stress. Im Laufe der Jahre sind wir dazu übergegangen, das Wort „Emotionsqualität“ statt Emotionen zu benutzen, da unsere Klienten sehr differenziert auf die verschiedenen Nuancen der Emotionsarten reagieren. So bewirkt die positive Emotionsqualität „Geborgenheit“ ein entspanntes Bedürfnis zum „Einkuscheln“, während ein positives „Freiheitsgefühl“ den Impuls zum Loslaufen weckt („born to be wild“).

Beim wingwave-Coaching orientieren wir uns in den Prozessen in der Regel an der bipolaren „Skala des subjektiven Erlebens“. Ziel ist immer ein Zustand möglichst rechts von der Null, also im subjektiv als angenehm empfunden Bereich. Dort ist mit den Werten zwischen „+ 8“ und „+ 10“ auch Raum für sehr starke Gefühle wie Begeisterung oder „feste Entschlossenheit“ vorhanden,

les Gefühl, sich der Sache gewachsen zu fühlen“, beschrieb eine Klientin ihr neues positives Erleben.

Nun gibt es die Meinung, dass auch subjektiv unangenehm stressende Emotionen, wie Angst oder Aggressivität, zu guten Leistungsergebnissen führen können. Die Gehirnforschung konnte zwar zeigen, dass etwa Angst und Wut



Skala subjektiver Erlebnis-inhalte

© Besser-Siegmund

womit der beflügelnde Eustress repräsentierbar wird. Im Leistungscoaching kommt es oft vor, dass Coachees ohne Leidensdruck bereits einen positiven Emotionszustand z.B. von „+ 2“ mitbringen und diese Ressource zum Skalenwert „+ 8“ weiter ausbauen möchten. Die Etablierung positiver, beflügelnder Emotionen in das Leistungserleben des Coachees ist übrigens für eine erfolgreich anhaltende Zielenergie ebenso wichtig wie die Stressregulation im unangenehmen Bereich. Beim wingwave-Coaching erreichen wir einen ganz besonderen Ressourceneffekt: da die „Entstressung“ durch die „wachen REM-Phasen“ als so befreiend empfunden wird, entsteht darüber eine Art „Meta-Freude“, die auf der Skala dann zu relativ hohen Pluswerten, beispielsweise „+ 5“, führt. „Es ist ein tol-

durchaus zu Handlungen motivieren, doch nach den Worten des Neurowissenschaftlers Manfred Spitzer reiche es immer nur für eine „gute Vier“, niemals jedoch für eine 1-er- oder 2-er-Note. Der Grund liegt darin, dass übergroßer unangenehmer Stress die Funktionen des „Denkhirns“ irritiert und somit Fähigkeiten wie Gedächtnis, Kreativität, Feinmotorik und sprachliche Schlagfertigkeit hemmt, die im Business-Leistungskontext unverzichtbar sind.

Die von den Emotionen ausgelösten „körperlichen Wellen“ – wir sprechen hier vom „Körperecho“ – lassen sich als physiologische Parameter eindeutig messen: Gefäßreaktionen, Herz- und Kreislauffähigkeit, Muskeltonus, Körpertemperatur, Gehirntätigkeit reagieren mit deutlichen Potenzialen auf Au-



Überschießende und zu spärliche Emotionen gefährden das Gleichgewicht.

Emotionscoaching für eine punktgenaue Leistungsbalance auf dem Weg zum Ziel.

ßenreize. Stehen die Ausschläge der Messungen im eindeutigen Zusammenhang mit den Reizen, spricht man von „ereignis-korrelierten Potenzialen“. Ein bekanntes Beispiel für diese Messungen mit so genannten Bio-Feedbackgeräten ist der bekannte Lügendetektor.

Seit 2001 arbeiten wir und bisher fast 800 weitere Coaches im In- und Ausland mit der von uns entwickelten wingwave-Methode. wingwave ist pures Emotionscoaching, das während einer Coachingsitzung in der Regel mit anderen bewährten Coachingtools verknüpft wird. Voraussetzung für den Einsatz dieser Methode ist immer auch eine fachliche Kompetenz des Coachees. Durch diese Methode lässt sich zum Beispiel nicht das Handballspielen erlernen, wohl aber das Siegesbewusstsein stärken. In der Grundintervention dieser Methode versucht der Coach, die Koordination der beiden Gehirnhälften des Klienten zu optimieren. Erreicht wird dieser Effekt vor allem mit dem Einsatz wacher REM-Phasen (Rapid

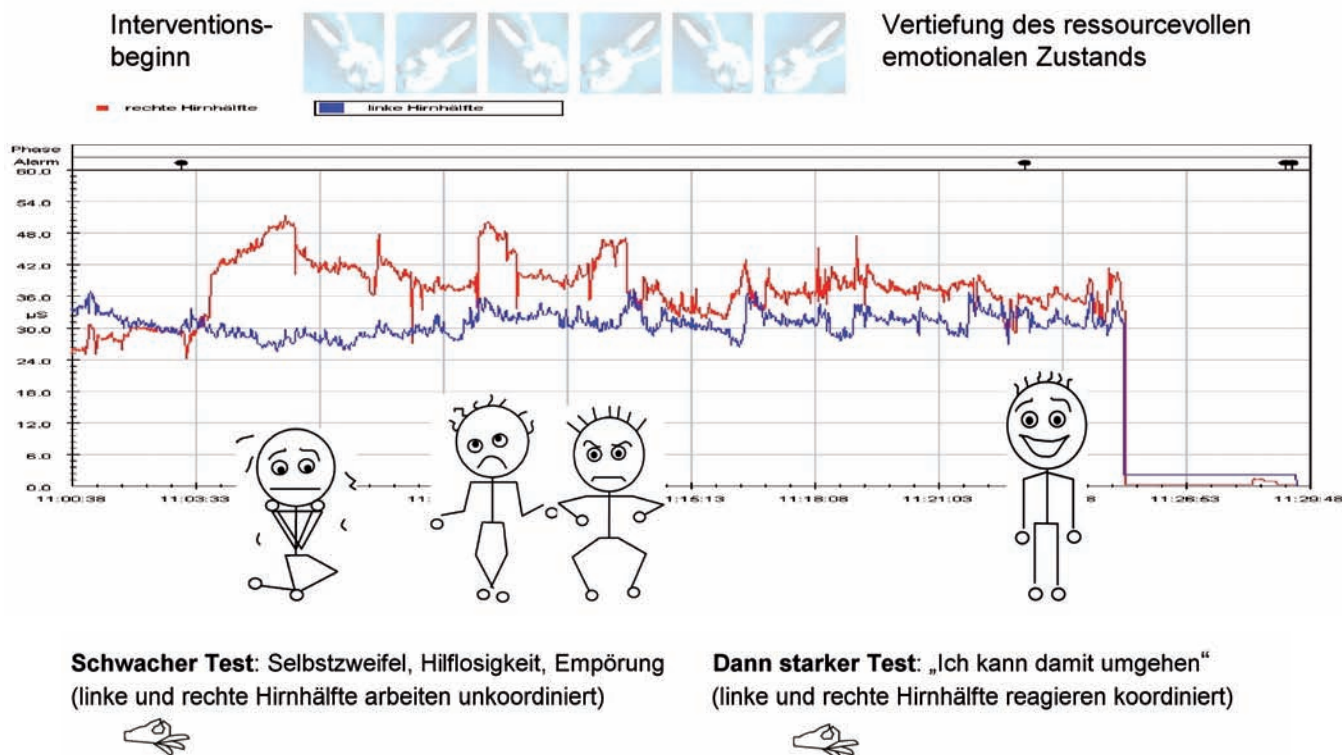
Eye Movement: schnelle Augenbewegungen), die wir sonst nur im Traumschlaf produzieren. Der Coach „winkt“ dem Coachee waagrecht vor den Augen hin und her. Dieser folgt den Bewegungen mit seinen Blicken und erreicht so eine gleichermaßen intensive und wohl koordinierte Gehirnbalance, während er zeitgleich an emotional stressende Erlebnisse denkt oder auch wichtige Ziele gedanklich fokussiert, die durch das „Winken“ mit positiven Emotionen wie Begeisterung oder Selbstsicherheit „eingewoben“ werden. Die bilaterale Hemisphärenstimulation, so der Fachbegriff, führt in der Regel zu verblüffend schnellen und langfristig stabilisierenden emotionalen Ergebnissen. Forschungen haben gezeigt, dass für einen derartig positiven und anhaltenden Effekt schon zwei Stunden wingwave-Coaching zuzüglich eines speziellen CD-Trainings pro „Emotionsthema“ ausreichen können.

Es gibt jetzt ein interessantes neues Bio-Feedbackgerät auf dem Markt na-

mens „Porta Bio Screen“. Dieses erstaunlich handliche Gerät ist in der Lage, den elektrischen Hautwiderstand an beiden Händen zu messen und damit die Zusammenarbeit zwischen der linken und der rechten Körperseite und somit den beiden Gehirnhälften zu dokumentieren. Die Abbildung zeigt eine Messung, die während einer wingwave-Intervention zur Regulierung von emotionalem Businessstress vorgenommen wurde. Man sieht deutlich, dass zu Beginn des Prozesses die rechte (rote Kurve) und die linke Hemisphäre (blaue Kurve) nur wenig miteinander koordinierte Ausschläge zeigen. Gehen die Zacken der roten Kurve nach oben, zeigen die blauen Zacken nach unten. Gegen Ende der Intervention beginnen die Kurven, sich in ihrem Erregungsniveau anzunähern und in den Ausschlägen nahezu spiegelbildlich zu verhalten.

Inhaltlich ließ sich der Coachee zum Thema „Verunsicherung im Leistungskontext“ coachen. „Die Unsicherheit tritt auf, wenn ich besonders

### Prozess eines halbstündigen Emotions-Coachings mit der wingwave-Intervention zum Thema „Selbstzweifel im Leistungskontext“ bei geringschätzigem Feedback



engagiert und sorgfältig arbeite und mein Gegenüber – beispielsweise ein Kunde – auf die meiner Meinung nach gute Leistung geringschätzig oder gleichgültig reagiert“, beschrieb er sein Thema. „Äußerlich lasse ich mir nichts anmerken, aber innerlich regen sich sofort Selbstzweifel, obwohl mein Verstand mir sagt, dass ich mit meiner Leistung zufrieden sein kann.“

Beim **wingwave-Coaching** prüfen wir zunächst mit einem Muskeltest, dem so genannten Myostatiktest, ganz genau, welche „Emotionsorte“ den stressenden oder hemmenden Einfluss auf das Leistungserlebnis des Coachee auslöst. Bei diesem Test hält der Proband Daumen und Zeigefinger fest zusammen und der Coach versucht, diesen Ring aufzuziehen. Gleichzeitig testet man Aussagen, wie „da ist Angst“, „da ist Trauer“ usw. Reagiert der Coachee beim Testen mit einer Schwäche, ist dies ein Hinweis auf emotionalen Stress, der dann „bewunken“ werden muss. Im halbstündigen Prozess – dargestellt durch die Kurven – waren dies zunächst Hilflosigkeit, dann Kränkung und schließlich Empörung. Ziel der **wingwave-Intervention** ist immer eine starke Reaktion im Muskeltest, während der Coachee mental oder auch live mit Situationen im Leistungskontext konfrontiert wird.

**wingwave-Coaching** schaltet keinesfalls die Emotion als solche aus, sondern es wird die Fähigkeit des Coachees gestärkt, aufkommende Emotionen im Leistungskontext optimal zu „verkräften“ und mit ihnen auf dem Weg zum Ziel mitzuschwingen. Das Ergebnis ist dann die angestrebte emotionale Balance, welche zum Schluss der Messung mit einem zunehmend wohl koordinierten Zusammenspiel der Gehirnhälften gezeigt werden kann.

Ähnlich interessante Messergebnisse zeigen sich auch beim Einsatz der **wingwave-CD**. Der Coachee hört die CD über Kopfhörer, da die Melodien in Kombination mit einem rechts-

links-Takt komponiert wurden. Als Effekt ergibt sich eine bilaterale Hemisphärenstimulation auf der auditiven Ebene. Die Coachees setzen die CD zur Entspannung – beispielsweise beim Umgang mit einem Jetlag – oder auch zur Leistungsunterstützung bei langwierigen Ausarbeitungen oder für das Lernen ein.

**wingwave-Coaching** wird mittlerweile vielfältig im Business genutzt, beispielsweise beim Volkswagen Konzern, bei der Hamburg Mannheimer Versicherung, bei verschiedenen Banken und auch bei eher konservativen Kunden, wie im Personalbereich der Erzdiözese Trier. Hier wird das Emotionscoaching für folgende Themen eingesetzt:

- Führungsaufgaben, z.B. Organisationsaufstellung mit **wingwave**
- Positive Selbstmotivation
- Konfliktmoderation für Teams
- Aufttritts- und Präsentationssicherheit
- Burn-out-Prophylaxe
- Stressmanagement für den Leistungskontext
- Allgemeine Kreativitätssteigerung
- Stärkung des „inneren Teams“

Bea Bleckmann, Programmmanagerin bei der Volkswagen Coaching GmbH, schätzt das **wingwave-Coaching** nicht nur als „sinnvolle Ergänzung“ im „Group Executive Program“, einem internationalen Qualifikationsprogramm für angehende Topmanager, sondern auch als wichtigen Bestandteil der Vorbereitung dieser „High-Potentials“ auf die Anschlusspräsentation. „Das Coaching hat nicht nur einen schnellen kurzfristigen Effekt, sondern wirkt sich auch langfristig positiv aus auf die Be-

wältigung der Managementaufgaben in einem globalen Kontext.“ Ergebnisse von Langzeitstudien an der Medizinischen Hochschule Hannover unter der Leitung von Marie-Luise Dierks, Professorin im Bereich Public Health, weisen darauf hin, dass **wingwave-Coaching** nicht nur zur Reduktion von Leistungsstress beiträgt, sondern dass die Methode besonders gut dafür geeignet ist, positive Emotionen langfristig – d.h. fünf Monate und länger – zu stärken und in ihrer Wirkung aufrecht zu erhalten. Bei den Messungen mit dem Porta Bio Screen handelt es sich noch um Einzelbeobachtungen, die wir weiterführen und erforschen müssen, entsprechende Projekte sind in Planung.

#### Literatur

- Besser-Siegmund, Cora; Siegmund, Harry: EMDR im Coaching. **Wingwave** – wie der Flügelschlag eines Schmetterlings. Junfermann, Paderborn 2005<sup>2</sup>
- Besser-Siegmund, Cora; Dierks, Marie-Luise; Siegmund, Harry: Sicheres Auftreten mit **wingwave-Coaching**. Junfermann, Paderborn, 2007
- Ekman, Paul: Gefühle lesen – Wie Sie Gefühle erkennen und richtig interpretieren. Spektrum Akademischer Verlag, Heidelberg 2004
- Frankenberger, Annette; Nagler-Springmann, Sibylle: Power Paare – Die Balance finden zwischen Partnerschaft, Familie und Beruf. Kösel, Köln 2002
- Fritsche, Nadia (2007): **Wingwave** – Empirische Überprüfung der Methode an Studierenden mit Prüfungsangst und Schauspieler/innen mit Lampenfieber. Diplomarbeit zur Diplomprüfung im Studiengang des Fachbereichs Psychologie der Universität Hamburg
- Spitzer, Manfred: Lernen – Gehirnforschung und die Schule des Lebens. Spektrum Akademischer Verlag, Heidelberg 2002
- [www.portabioscreen.de](http://www.portabioscreen.de)



**Cora Besser-Siegmund**, Psychotherapeutin und Business-Coach. **wingwave** entwickelte sie an ihrem Institut in Hamburg gemeinsam mit ihrem Mann, Harry Siegmund.

# Mut zum Bruch

Von Peter Klein, Bernd Linder-Hofmann und Manfred Zink

Musterbruch und „Innere Form“: Was bedeutet Führen heute?

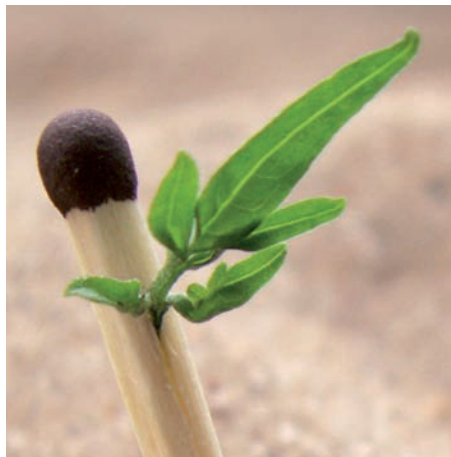
Unsere Autoren haben dazu Modelle für Transformationsprozesse entwickelt.

**D**arüber, wie Führung funktioniert, ist sich die Managementlehre weitgehend einig. Sieben „Management-Reflexe“, eiserne Regeln der Führung, scheinen wie in Stein gemeißelt. Sie werden kaum noch reflektiert. Wem es aber gelingt, sie zu durchbrechen, kann erstaunliche Ergebnisse erzielen. Das ist die Erkenntnis von Hans A. Wüthrich, Dirk Osmetz und Stefan Kaduk, die das Führungsverhalten so genannter Musterbrecher untersuchten, erfolgreicher Manager, die diese Grundregeln durchbrechen. Dabei fanden sie „Muster im Musterbruch“, die die Grundlage für eine neue erfolgreichere Führungshaltung bilden können.

Ausgangspunkt war die Beobachtung eines Dilemmas, an dem nahezu alle Organisationen kranken. Dieses besteht in dem ständigen Versuch, komplexe Systeme in dynamischen Kontexten in ein Regelwerk zu pressen, das nicht passend ist, und mit eher linear-kausalen Tools zu arbeiten. Reflexhaft holen Manager wie Berater ihre mechanistischen Werkzeuge hervor, sobald etwas im Unternehmen nicht rund läuft.

Tatsächlich sind vier von fünf deutschen Managern davon überzeugt, dass ein radikaler Wechsel im Managementdenken erforderlich ist, wie eine Untersuchung des Managementzentrums St. Gallen aus dem Jahr 2003 ergab. Jürgen Klinsmann sagte 2006 als Bundestrainer der deutschen Nationalmannschaft bevor das Sommermärchen begann: „Ich denke, dass sich bei uns

in Deutschland eine Mentalität eingebürgert hat, wo man sich beschwert, beklagt, jammert, egal über was auch immer. Wir orientieren uns alle in einem globalen Markt. Ob das im Fußball bei einer WM ist oder in allen anderen Arbeitsbereichen ... Wir wollen festhalten,



was erreicht wurde, aber nicht das Gleiche wieder an Aufwand opfern, um das nächste große Ziel zu erreichen. Und dann ist Stillstand.“

## Die Nicht-Steuerbarkeit steuern

Das im Businessdenken wohl am tiefsten verankerte Führungsmuster lautet: Führung muss steuern. Gerne werden Führungskräfte mit einem Dirigenten verglichen, der den Einsatz vorgibt, der als einziger eine klare Vorstellung von der Gesamtinterpretation des Werkes hat und der hören muss, wenn etwas nicht rund läuft. Dirigent wie Führungskraft gelten als Garanten des Erfolges ihres Teams. Das Orpheus

Chamber Orchestra allerdings spielt nun seit 34 Jahren ohne die steuernde Leitung eines Dirigenten auf. Seit 34 Jahren „verstößt“ das Ensemble damit gegen ein zentrales Muster unserer Führungsphilosophie und ist trotzdem – oder vielleicht gerade deshalb – außerordentlich erfolgreich. Vielfach wurde es ausgezeichnet, unter anderem mit dem Grammy.

Die Gründer des Ensembles um den Cellisten Julian Fifer waren davon überzeugt, dass die kreative Energie von Musikern nicht der Steuerung bedarf, sie sogar nicht gesteuert werden kann. Daher entschloss sich die Musikergruppe, die übliche Orchesterlogik zu durchbrechen und ein Experiment zu starten: Sie legten das Orpheus-Ensemble als sich selbst verwaltende Gruppe an, die nach einem kooperativen Führungsstil arbeitet. Nach dem Prinzip der Rotation übernimmt jeweils ein Musiker Führungsverantwortung. Der Musterbruch ist die Bereitschaft aller, Führung kollektiv zu leben, Verantwortung zu übernehmen und gemeinsam um die beste Lösung zu ringen. Diese Form der kollektiven Führung hat einen äußerst positiven Nebeneffekt: Die Arbeitszufriedenheit im Team ist sehr hoch. Das ist für Orchestermusiker, die in der Regel im Schatten ihres Dirigenten ihre Arbeit verrichten, äußerst ungewöhnlich.

Beispiele von so genanntem Change-Management zeigen, dass – anders als im oben beschriebenen Fall – die Ergebnisse oft hinter den Erwartungen

zurück bleiben. Ein Drittel aller Veränderungsprozesse scheitern bereits innerhalb eines Jahres. Insgesamt zwei Drittel aller Changeprozesse erreichen die angestrebten Ziele nicht bzw. nicht vollständig. Bei der Analyse, warum das so ist, möchten wir weitere Führungsmuster beleuchten und anhand eines Praxisbeispiels zeigen, wie erfolgreiche Transformation gelingen kann.

### Illusion der „äußeren Form“

Das Beispiel ist ein mittelständischer Betrieb, ein erfolgreiches Unternehmen, vor 30 Jahren von einem Ehepaar gegründet. Die Bilanz zeigt schwarze Zahlen, Eigentum ist geschaffen worden, über 100 Mitarbeiter sind beschäftigt. Das Ehepaar möchte sich langsam aus dem operativen Geschäft zurückziehen. Die Zukunft des Betriebes soll gesichert werden. Eine Unternehmensnachfolge innerhalb der Familie zeichnet sich nicht ab, ein externer Geschäftsführer, 20 Jahre jünger, mit fundierten betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten, wird gefunden. Verträge werden geschlossen, ein neues Organigramm erstellt, Stellenbeschreibungen definiert. Innerhalb kürzester Zeit ist das Ziel erreicht; ein Brief vom Eigentümer wird an alle Mitarbeiter persönlich versendet: „Die Unternehmensnachfolge ist abgeschlossen!“ Wirklich?

Gar nicht so einfach für den Seniorchef, die Geschäftsführung zu übergeben. Schließlich hat er das Unternehmen selbst gegründet und aufgebaut. In den letzten 30 Jahren war klar: Ohne ihn ging gar nichts. Der neue Geschäftsführer hat Elan, profunde Kenntnisse, aber eben seine eigenen Vorstellungen, z.B. in der Mitarbeiterführung. Hoffentlich geht da nichts schief!

Gar nicht so einfach für den neuen Geschäftsführer. Manchmal hat er das Gefühl, dass alles, was er neu machen will, kritisch beäugt wird. Sowohl von

den Eigentümern als auch von den Mitarbeitern – als würden sie abwägen: Na mal sehen, wie sich der Neue macht. Geht es hier wirklich um Veränderungen oder ist alles nur ein Strohhalm?

Gar nicht so einfach für die Führungskräfte. Mehr Verantwortung sollen sie übernehmen, kreativ ihre Meinung einbringen, Mitarbeiter führen, sogar zum Coach ihrer Mitarbeiter werden. Früher war es meistens so, dass der Seniorchef aufgrund seiner Erfahrung selber entschieden hat. Und in der Summe ist das auch gut gewesen. Klar, die Unternehmensnachfolge ist abgeschlossen. Aber wenn der Seniorchef im Unternehmen persönlich präsent ist, ein- bis zweimal die Woche, kehrt



manchmal die altbekannte Welt zurück. Woran soll man sich denn jetzt orientieren?

### Parallelwelten im Unternehmen

An dieser Stelle möchten wir zwei weitere Führungsmuster beleuchten. Die erste der beiden: *Führung muss rational entscheiden*. Entscheidungen sollen also vor allem auf der Grundlage von Zahlen, Daten, Fakten getroffen werden. Rationalität sichert Akzeptanz und führt zu den besten Lösungen.

Sicher war es logisch und richtig, die Unternehmensnachfolge „bei Zeiten“

zu regeln. Aber den Stab der Verantwortung auch wirklich zu übergeben, der emotionale Vollzug, das eigene Lebenswerk loszulassen, ist für den Seniorchef sicher nicht so einfach. Die Führungskräfte sind nun irritiert. Woran sollen sie sich orientieren? Rational gesehen: Es gibt eine neue Dienstanweisung. Sogar schriftlich. Ein neuer Geschäftsführer, ein neues Organigramm, neue Führungsrichtlinien. Aber das Bauchgefühl sagt etwas anderes. Die Führungskräfte sind verunsichert. Das macht nicht gerade Mut, mehr Verantwortung zu übernehmen und kreativ zu werden. Der neue Geschäftsführer, auch unter dem Druck, etwas bewegen zu müssen, nimmt also seinen Führungskräften wieder einen Teil der Verantwortung ab und die Steuerung des Unternehmens selbst in die Hand. Diesen Führungsstil kennen die Führungskräfte, so haben sie das langjährig auch beim Seniorchef erlebt. Es entstehen Parallelwelten im Unternehmen. Eine offizielle „neue Welt“ wechselt ab mit einer gelebten „alten Welt“.

Das zweite Muster lautet: *Führung muss beschleunigen*. Zeit ist der entscheidende Faktor im wirtschaftlichen Wettbewerb. Führungskräfte müssen daher stets versuchen, durch effiziente Planung, Steuerung und Kontrolle Durchlaufzeiten zu verkürzen und Prozesse so schlank wie möglich zu gestalten.

Es besteht ein großer Unterschied zwischen Veränderung und Entwicklung. Veränderung ist etwas Äußerliches, Entwicklung etwas Innerliches. Damit sich die innere Haltung, die Einstellung, die Werte einer Person und die in einem Unternehmen gelebten Werte entwickeln, eine emotionale Beziehung und Bindung entsteht, braucht es neue Erfahrungen und Erkenntnisse – und vor allem Zeit!

Bei gelungenen Transformationsprozessen geht es nach einer Phase der Irritation darum, möglichst viele Men-

schen in die Lösungsfindung einzubeziehen und sie für einen Lösungsprozess zu inspirieren. Ohne diese Integration auf der Beziehungsebene sind gelungene Transformationsprozesse nicht möglich. Es muss ein neues Bewusstsein erzeugt werden, das Intuition, Inspiration und damit letztlich Innovation erst ermöglicht. Die Führungskräfte und ausgewählte Experten sind die Träger dieses neuen Geistes. Deren „Initiation“ ist die Voraussetzung, den Prozess zu verwirklichen.

### Das Lehrsystem „Innere Form“

Wie kann eine solche Initiation aussehen? Gemeinsam haben wir ein Lehrsystem entwickelt, das wir „Innere Form“ nennen. Das Lehrsystem enthält u.a. Modelle für Transformationsprozesse in Unternehmen.

Die „Innere Form“ verbindet als integrales Lehrsystem Ansätze aus westlicher Psychologie und Systemik, aus Businessberatung und Coaching mit östlichen Entwicklungswegen, wie dem Zen-Buddhismus, auf neue Weise. Das Lehrsystem verknüpft aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse unterschiedli-

cher Disziplinen, eigene Erfahrungsprozesse, selbst entwickelte Modelle, es integriert u.a. Methoden wie Meditation, Kontemplation, Aufstellungen, Reflexion und Dialog. Bei Initiationsprozessen in der „Inneren Form“ geht es um persönliche, Verhaltens- und Selbstdimensionen.

Wir gehen davon aus, dass eine Initiation im Transformationsprozess immer mit der Entwicklung des Bewusstseins verbunden ist und eine Arbeit an der eigenen Haltung, der Einstellung – kurz: der inneren Form – darstellt. Die Aufgabe der Führungskräfte und der Berater ist es, über Erlebnisse und Erfahrungen Menschen bei der Entwicklung ihrer inneren Form zu begleiten.

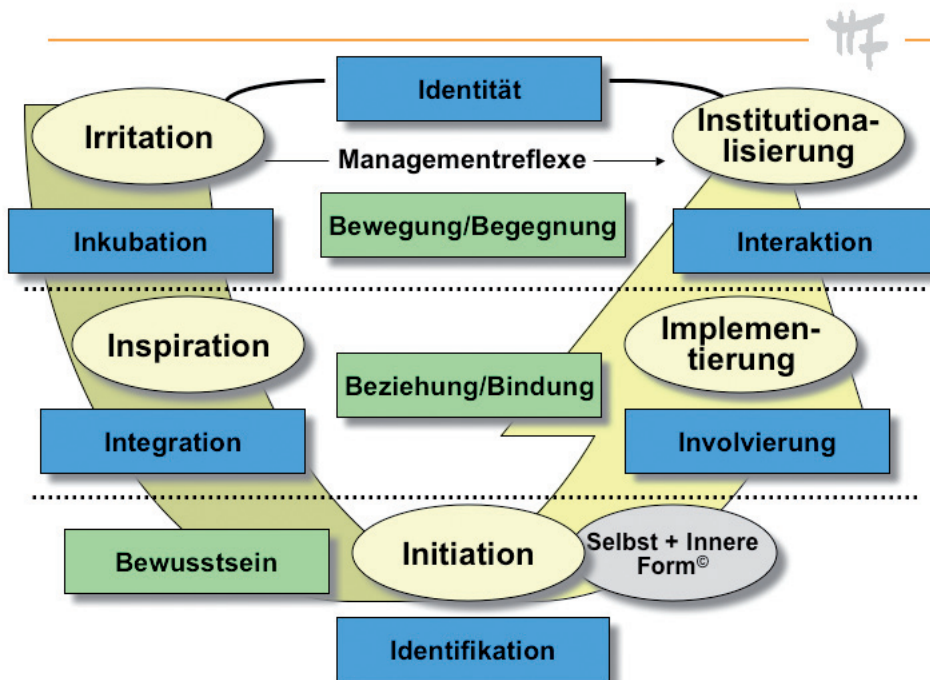
Zurück zu unserem Beispiel: Mittlerweile haben im Unternehmen – begleitet von Beratern – mehrere Workshops stattgefunden, dabei wurde gemeinsam mit den Führungskräften eine neue Führungsphilosophie entwickelt und ein Mitarbeiter-Entwicklungssystem eingeführt. Es gibt nun gemeinsame Ziele und Erlebnisse, es entstanden neue Werte in Verbindung mit alten. Nun steht ein entscheidender

Workshop an: die „Stabübergabe“ vom Eigentümer-Geschäftsführer an den neuen operativen Geschäftsführer. Dieser Transformationsprozess betrifft das, was wir im Lehrsystem die „persönlichen Dimensionen“ und die „Verhaltensdimensionen“ nennen:

- Loslassen von Altbewährtem,
- Einlassen auf Neues,
- Achtsamkeit bei der Würdigung der Tradition,
- Mut für neue Wege in der Zukunft,
- Herz für die erforderliche Leidenschaft.

### Irritation und Inspiration

Methodisch entscheiden wir uns, bei diesem Workshop im Schwerpunkt mit der Filmreflexion zu arbeiten. Die Führungskräfte lernen emotional anhand der Filmmetaphern des „Clubs der toten Dichter“. In diesem Film möchte der Lehrer John Keating, gespielt von Robin Williams, die Schüler eines Elite-Internats in ihrer Persönlichkeit entwickeln und sie lehren, sich selbst treu zu bleiben. Mit Humor und Menschlichkeit setzt er sich ein für Liebe und Poesie, die das Leben lebenswert macht. Er lehrt die Schüler



©Institut Innere Form



„Vergänglichkeit“, zum Beispiel als sie die Fotos von Schülern der Gründungszeit des Internates betrachten: Motivierte, vor Lebenslust strotzende Jünglinge – mittlerweile alle tot. Seine Botschaft: Carpe diem! – Nutze den Tag! In der Phase der Irritation fordert er die Schüler auf, aus einem Lehrbuch die Seiten mit „alten Weisheiten“ herauszureißen, sich von Althergebrachtem zu trennen – ein absoluter Tabubruch in der starren Welt des Elitenachwuchses. In der Phase der Inspiration haben die Schüler die Aufgabe, ihren persönlichen „Vers des Lebens“ zu dichten und vor der Gruppe vorzutragen.

Der Veränderungsprozess verläuft dramatisch. Als sich ein Schüler umbringt, wird Lehrer Keating zum Schuldigen erklärt und vertrieben. Auch an dieser Stelle weist der Film auf Gefahren in Veränderungsprozessen hin. Es gehört Mut dazu, sich als Musterbrecher zu positionieren und es ist notwendig, stets achtsam die Risiken zu reflektieren. Am Ende des Films steigen die Schüler auf den Tisch und verabschieden ihren Lehrer, Mr. Keating: „Captain, mein Captain.“ Sie wertschätzen ihn für die Entwicklung, die sie genommen haben, ihr inneres Reifen, und sind bereit, ihren neu gewonnenen Werten zu folgen und sie auch unter schwierigen Rahmenbedingungen zu verteidigen.



**Peter Klein, Bernd Linder-Hofmann und Manfred Zink**, Institut für Innere Form (IIF) in Nürnberg. Peter Klein ist NLP-Lehrtrainer und NLP-Business-Trainer. Bernd Linder-Hofmann und Manfred Zink sind Schüler und Trainer des DaiShinZEN und haben ein eigenes integrales Lehrsystem der Inneren Form® für die Transformation von Menschen und Unternehmen geschaffen. [www.die-innere-form.de](http://www.die-innere-form.de).

Ein intensiver zweitägiger Workshop geht zu Ende, an dem die Teilnehmer, Führungskräfte des Unternehmens, Sequenzen aus diesem Film sahen, darüber reflektierten – in Gruppenarbeit, im Dialog – in dem sie die Vergangenheit würdigten und einen Ausblick in die Zukunft wagten. Und am Ende des Workshops springt ein Vertriebsprofi spontan auf den Tisch und grüßt den neuen Geschäftsführer: „Captain, mein Captain“ ... Für diesen einen Moment sind sich Berater wie Veranstalter sicher: Es hat eine Entwicklung im Bewusstsein stattgefunden. Jetzt ist der Veränderungsprozess auch in der inneren Form angekommen. Für diesen einen Moment.

#### Literatur

Linder-Hofmann, Bernd; Zink, Manfred: Die Innere FORM – Zen im Management. In: Radatz, S. (Hrsg.): Evolutionäres Management. Antworten auf die Management- und Führungsherausforderungen im 21. Jahrhundert. Verlag Systemisches Management, Wien 2003  
 Wüthrich, Hans; Osmetz, Dirk; Kaduk, Stefan; Mitgusch, Florian: Musterbrecher – Führung neu leben. Gabler Verlag, Wiesbaden 2006  
 Zink, Manfred: Kolumne Quo vadis Change Management. In: Online-Newsletter der Perfect Match GmbH, Unterschleißheim 2003  
 Zink, Manfred: Change Management. In: Bartmann, Dieter (Hrsg.): Die Industrialisierung des Bankbetriebes. Wiley Verlag, Weinheim 2005

# NLP und mehr ...

**Kurse, die sich weiterentwickeln**



**NLP-TRAININGS AUF ALLEN STUFEN**  
 die nächsten Termine

## PRACTITIONER

● **COACHYOURSELF**  
 5.-7.12.08

● **COACHYOURPARTNER**  
 8.-9.12.08

## MASTER

27.12.08 - 3.1.09  
 10.-13.4.09 / 21.-24.5.09  
 25.-28.6.09

## TRAINER

● **DER BÜHNENTIGER**  
 27.12.08-3.1.09

## SPECIALS

● **BUSINESS- & VERKAUFSHYPNOSE**  
 20.-23.11.08

● **SOULTRAIN – DAS ABC DER EMOTIONEN**  
 12.-14.12.08

● **SPINNER**  
 5.-8.3.09

auf unserer Website finden Sie viele interessante gratis Downloads

Verlangen Sie unsere Kursinfos!

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



# Die Macht des Geistes

Von Roy Martina

Unser Autor hat ein Heilsystem namens Omega NEI Health Coaching entwickelt und wird auf dem diesjährigen NLP-Kongress den Hauptvortrag halten. Hier stellt er sich und seine Methode vor.

Ich bin Roy Martina, Arzt, und ich studiere seit über 35 Jahren östliche Kampfkünste und die Kunst des Gewinns. Ich habe einen schwarzen Gürtel 5. Grades und war sieben Jahre lang ungeschlagener Europameister in vier verschiedenen Kampfkünsten einschließlich Vollkontakt-Karate. Man kämpft mit bloßen Händen und kann Ellbogen, Knie usw. benutzen. Das Ziel ist, den Gegner in weniger als drei Minuten bewusstlos zu schlagen. Dies ist ein sehr konfrontativer Sport, bei dem mentale Kraft wichtiger ist als körperliche Stärke. Fokus, Konzentration und Reaktionszeit entscheiden über den Sieg.

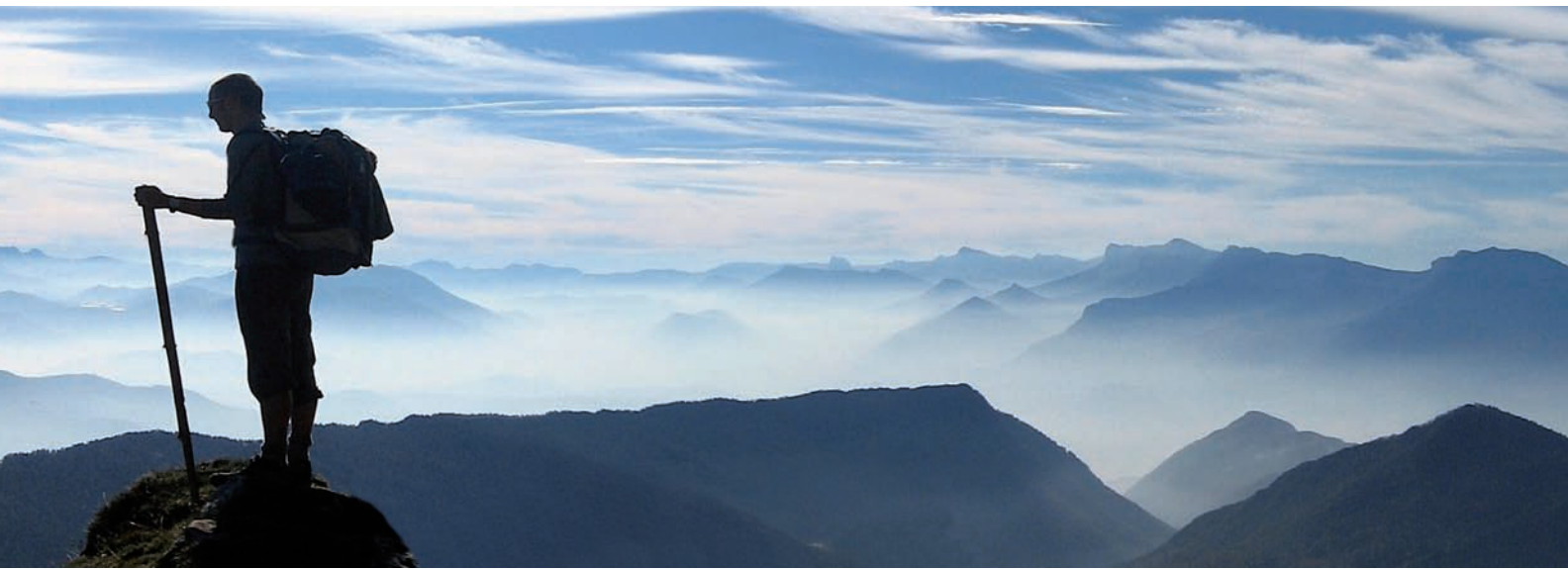
Abgesehen von diesen sportlichen Aktivitäten habe ich auch Akupunktur, NLP, Hypnose, Homöopathie und viele andere Methoden der Heilung und des Erfolgscoachings studiert. Ich habe mit Weltmeistern verschiedener Sportarten gearbeitet, unter anderem im Motorcrossing, Tennis, in den Kampfkünsten und in Judo. Besonders interessiert mich die Nutzung der Macht des Geistes für Erfolg und Heilung. Ich habe erkannt, warum wir uns in allen Lebensbereichen selbst sabotieren. Ausgehend von meinen Erfahrungen in den Kampfkünsten habe ich ein Heilungssystem entwickelt, das schnelle Erfolge in den Bereichen der Heilung und der Raucherentwöhnung ermöglicht. Diese Heilmethode nenne ich *Omega NEI Health Coaching*. „Omega“ steht für die Synergie all dessen, was ich gelernt habe, Omega ist der letzte Buchstabe des griechischen Alphabets, der Abschluss von allem. „NEI“ steht für *Neuro Emotional Integration*; dabei handelt es sich um eine Synopse des NLP, angewandt auf das Energiesystem des menschlichen Körpers, ein im NLP bisher fehlender Aspekt. Hinsichtlich der Energie beziehe ich mich auf das Meridiansystem der Akupunktur und auf das Chakrensystem.

Die Akupunktur stammt aus China, sie hat sich über die Jahrhunderte gründlich damit befasst, wie sich die Energie durch den menschlichen Körper bewegt. Mit der Kinesiologie kombiniert, fungiert sie als Ergänzung des NLP. Mithilfe der Kinesiologie lässt sich schnell feststellen, ob die Energie im Körper eines Menschen im Gleichgewicht oder gestört ist. Bei der Kinesiologie handelt es sich um eine non-verbale Methode der Kommunikation mit allen Ebenen des Unbewussten.

Das Chakrensystem ist ein noch subtileres Energiesystem. Während die Meridiane in erster Linie auf den Körper wirken, interagieren die Chakren direkt mit der Seele oder dem höheren Geist (*spirit*), was völlig neue Möglichkeiten der Kommunikation mit einem anderen Teil des nichtbewussten Gewahrseins eröffnet und tiefe Einsichten in das Warum unserer Handlungen, Erlebnisse und Lebensabsichten ermöglicht.

Das *Omega-NEI-Health-Coaching-Training* besteht aus vier Modulen. Diesen folgt eine einjährige Postgraduate-Ausbildung, die nach fünf Jahren zum Master führt.

Das erste der vier Module hat den Namen *Emotional Mastery Toolbox*. Es vermittelt Aspekte des Umgangs mit Emotionen. Der Anfänger lernt, dass es kein gut oder schlecht gibt, sondern nur gut, besser und am besten. Emotionen liefern gute Hinweise auf frühere Erlebnisse und auf Projektionen der Vergangenheit in die Gegenwart. Phobien sind Emotionen, die in die Zukunft projiziert werden. Das Schuldgefühl ist ein Wiedererleben der Vergangenheit in Verbindung mit der Überzeugung, dass man nur über begrenzte Ressourcen verfügt. So wie NLP das Reframing und



die Veränderung der persönlichen Geschichte fördert, fördert NEI die Transformierung der Emotion in Energie, die genutzt werden kann, um den Körper zu heilen und den Geist so zu öffnen, dass er Emotionen als Kompass für die Heilung der Vergangenheit benutzen kann. Dies ist ein fünf-tägiger intensiver Praxisworkshop.

Das zweite Modul hat den Namen *Trance Coaching: Upgrading your Identity*. Trance Coaching ist eine Form von Hypnose, bei der man lernt, mithilfe einer bestimmten Methode, dem *reflected mirroring*, Informationen zu sammeln. Der wichtigste Aspekt dieses Moduls ist, dass man lernt, jeden negativen Ausdruck und jede negative Überzeugung des Klienten zu transformieren, während er sich in Trance befindet. Man erlernt die wirksamsten Arten von Selbsthypnose und wie man sich selbst und andere innerhalb von 90 Sekunden oder noch schneller in Trance versetzt. Wird diese Methode mit den Grundsätzen von *Emotional Mastery* kombiniert und auf die Raucherentwöhnung angewandt, ermöglicht dies eine Erfolgsrate von mindestens 80 Prozent und garantiert lebenslangen Bestand des Resultats. Der wichtigste Teil der Methode besteht darin, die Identität des Klienten in eine Nichtraucheridentität zu transformieren. Bei der Behandlung von Kranken besteht das Ziel darin, deren Identität aus einem Opferzustand in die eines Heilerzustandes zu verwandeln – verbunden mit der Gewissheit, dass alles auf irgendeine Weise in Ordnung kommen wird.

Das dritte Modul, *Biological Rejuvenation & Causal Factors*, umfasst eine gründliche Untersuchung von krankheitsverursachenden Faktoren, unter anderem von Toxinen, Elektromog, geopathischem Stress, Mikroorganismen, inneren Konflikten, DNS-Anomalien, Erinnerungen an frühere Leben und Familienkonstellationen. Man lernt in diesem Modul, schnell die verursachenden Faktoren zu finden und entsprechende Blockierungen zu lösen. Das Resultat ist eine biologische Verjüngung und die Wiederherstellung des hormonellen Gleichgewichts.

Das vierte Modul ist die Masterklasse. Dies beinhaltet die Integration aller erlernter Techniken und deren synergistische Anwendung auf alle Lebenssituationen.

Da die Teilnehmer in jedem der vier Module an persönlichen Zielen arbeiten, ist es nach diesen zwanzig Trainingstagen bei allen zu tiefen Transformationen gekommen. Jedes Jahr findet weiterhin ein Postgraduate-Training statt, das die Teilnehmer Schritt für Schritt zur „Self Mastery“ und zur Optimierung des eigenen Lebens geleitet. In Deutschland beginnen derzeit 25 Trainer, die ersten drei Module zu lehren. Ich werde weiterhin selbst Masterkurse und Postgraduatekurse leiten. Für alle, die NLP-Kenntnisse haben, ist dieses Training eine ausgezeichnete Ergänzung. Ich bin stolz sagen zu können, dass Jens Tomas an diesem Training teilgenommen hat und dass wir nun voneinander lernen, unsere Fertigkeiten in verschiedenen Bereichen zu verbessern. Das erste „Baby“ dieser neuen Freundschaft ist ein Buch mit dem Titel *Vitality*, in dem wir unsere jeweiligen einzigartigen Talente miteinander verbinden. Außerdem werden wir im Oktober des kommenden Jahres gemeinsam das sechstägige Training *Never Smoke Again Coaching* durchführen.

Wenn wir wissen, wie wir die Macht des Geistes optimieren können, stellt sich der Erfolg mühelos auf allen Ebenen ein.

Übersetzung ins Deutsche von Theo Kierdorf



**Roy Martina** agiert weltweit von Holland aus. Seit 1978 beschäftigt er sich mit alternativen ganzheitlichen Heilmethoden. Er hält Seminare im Bereich der Präventivmedizin und Selbsterkenntnis.  
[www.roymartina.de](http://www.roymartina.de)

# Zeig dich

Von Jenison Thomkins

Wie NLP und die Arbeit mit den vier Satir-Kategorien Frauen den Einstieg in die berufliche Selbstständigkeit erleichtern kann.

Vor kurzem kam Sybille<sup>1</sup> zu mir, die vor zwei Jahren eine NLP-Ausbildung begonnen hatte. Damals brach sie den Kurs ab. Schon die ersten Übungen hatten soviel belastende Erinnerungen und Gefühle bei ihr hervorgerufen, dass sie den Seminaren nicht mehr folgen konnte. Ihr damaliges Projekt war eine Wohngruppe mit Waisenkindern, die sie als Sozialpädagogin betreuen wollte. Jetzt will sie sich mit einem Seniorentheater selbstständig machen.

Als Ethnologin und Existenzgründungsberaterin begleite ich seit zehn Jahren Frauen bei ihren ersten Schritten in kreative und beratende Berufe. Diese Frauen bieten an Ausbildung,

Wissen und Fähigkeiten eine erfrischend bunte Mischung, und ebenso unterschiedlich sind ihre Wünsche für die Selbstständigkeit – als Architektin, Sängerin, Astrologin, Modedesignerin, Malerin oder Biofriseurin.

Die meisten von ihnen haben mehrere geschäftliche Standbeine. Das scheint erfolgreicher zu sein als sich nur auf eine Richtung zu fokussieren. Frauen haben gern mehrere Eisen im Feuer – vielleicht aufgrund ihrer „rechtshirnigen“ Veranlagung. Es inspiriert sie, sorgt für Energie, und oft profitieren die unterschiedlichen Geschäftsbereiche voneinander. So manche Frau hat schon eine Runde beim Sozialamt gedreht. Doch auch dann kommen sie meist gut zurecht, fahren sogar in den Urlaub und verschaffen sich genügend freie Zeit, zum Beispiel, um sich wei-

terzubilden oder Veranstaltungen des Netzwerks „Femme Total“ zu nutzen, das ich vor zehn Jahren gründete – als Biotop für Unternehmerinnen.

## Fluchtimpuls und Burn-out

Und nun Sybille. Seniorentheater – das klingt schwierig. Die „Silver Economy“ soll zwar einen vielversprechenden Markt darstellen; alte Menschen haben Zeit und Geld. Aber sie sind auch sehr wählerisch und geben ihr Geld nicht gern aus. Ich war also auf Sybilles Konzept gespannt. Das Existenzgründungscoaching mit ihr umfasst sechs bis acht Sitzungen, in denen wir Sybilles Gründungssituation beleuchten: Ziele und Zielgruppen prüfen, Strategien für Marketing und Motivation entwickeln, emotionale Hindernisse bearbeiten und eine

<sup>1</sup> Name geändert

möglichst hohe Übereinstimmung der Situation mit ihren Werten anstreben.

Seit unserer letzten Begegnung erlebte Sybille Dramatisches. Ihr Wohnprojekt endete bei ihr mit einem Burn-out-Syndrom. Sie scheiterte an einem Erzieher-Ehepaar, das das Projekt leitete und mit den Kindern – im Gegensatz zu Sybilles sanfter und einfühlsamer Art – oft sehr hart und strafend umging. Auch waren die Kinder weniger harmlos und lieb, als Sybille es sich vorgestellt hatte. Ihre sozialpädagogischen Ideale hielten der Realität nicht stand. Doch aufgeben wollte sie auch nicht. Also hielt sie aus und litt.

Ich frage sie, wann sie festgestellt hat, dass sie das Projekt hätte abbrechen müssen. „Gleich am Anfang“, sagt Sybille. Als sie erlebte, wie der Mann, immerhin ihr künftiger Kollege, ihre Freunde, die ihr beim Umzug halfen, misstrauisch und aggressiv behandelte. Schon da hatte sie den klaren Impuls, die Möbel gar nicht erst aus dem Umzugswagen ins Haus zu bringen, sondern gleich wieder umzukehren. Es dauerte ein Jahr, bis ihre Schwester, in Therapie erfahren, sie schließlich völlig verstört aus dem Haus herausholte. In einer Klinik erholte sich Sybille schließlich und entwickelte neue Ideen für die Zukunft.

Ihr Businessplan ist perfekt recherchiert. Sybille ist bereits als Regieassistentin bei einem Seniorentheater im Ruhrgebiet tätig. Sie lernt also derzeit das notwendige Theater-Handwerkszeug und auch ihre Zielgruppe näher kennen. Sie hat durch ihre empathische Art einen guten Stand bei den Senioren. Ihr Plan ist, in Seniorenheimen des Umlands das Theaterspielen in etwa anderthalbstündigen Seminaren anzubieten. Auch den Stundensatz hat sie realistisch kalkuliert.

### Einschüchterer und Rückzieher

Mir ging u.a. Folgendes durch den Kopf: ihr Umgang mit unangenehmen Kollegen, Geschäftspartnern, Chefs.

Sybilles Strategie heißt: ausweichen. Das wird aber nicht immer möglich sein. Wie wird sie mit zickigen Kundinnen, anspruchsvollen Seniorenheimdirektoren oder streitlustigen Kolleginnen umgehen?

Um sie für etwaige Konflikte zu rüsten, arbeiten wir mit dem Modell der „vier Energiemuster“. Diese Persönlichkeitstypologie ist abgeleitet von den vier Satir-Kategorien, die auf die Familientherapeutin Virginia Satir zurückgehen. Gundl Kutschera entwickelte sie weiter und gab ihnen markante Namen: „aggressive Einschüchterer“, „kleine Kinder“, „Besserwisser“ und „Rückzieher“. Die Muster bedingen sich gegenseitig in einem systemischen Geflecht, es handelt sich um komplexe Motivationsstrategien, die mit entsprechenden Metaprogrammen und Repräsentationssystemen gekoppelt sind.

Erworben oder antrainiert werden die Energiemuster in der Kindheit, als Reaktion auf defizitär erlebte Zustände und Kränkungen. Besonders signifikant ist ihre Orientierung: „kleine Kinder“ und „aggressive Einschüchterer“ sind innenorientiert, sie wissen, was sie wollen bzw. wie etwas getan werden muss. „Rückzieher“ und „Besserwisser“ hingegen sind außenorientiert, sie fragen primär andere, bevor sie selbst eine Entscheidung treffen. Und sie haben Probleme, sich gegenüber den Erwartungen und Wünschen der anderen abzugrenzen – wie Sybille. In der weiteren Arbeit mit ihr wird deutlich, dass sie das Rückzieher-Verhalten praktiziert. Damit wird sie mit aggressiven Einschüchterern, wie mit jenem Mann in ihrem Wohnprojekt, stets Probleme haben.

Um Einschränkungen des Musters zu überwinden, ist es für „Rückzieher“ notwendig, klar und selbstbewusst das oft überdurchschnittliche Wissen nach außen zu tragen und sich zu zeigen. Was den meisten sehr schwer fällt! Und es ist hilfreich, die Persönlichkeitsmuster gut zu kennen, um die richtigen Geschäftspartnerinnen und

# LebensKunst

## Der MiteinanderMensch

Wie wir beziehungsweise werden

29./30. November 2008

congress center | basel



Referenten

Claudia Bandixen

Angela Buddecke

David Gilmore



Prof. Dr. A. Guggenbühl

Dr. Dr. Gattus Hösl

Prof. Dr. Annelie Keil



Clemens Kuby

Paul Mathys

Markus Murbach



Dr. Christoph Quarch

Dr. Monika Renz

Prof. Dr. Janis Roze



Dr. Otmar Schneider

Manuel Schoch

Martin Vosseler

Programm | Anmeldung | Infos

[www.perspectiva.ch](http://www.perspectiva.ch)

perspectiva | Auberg 9

4051 Basel

0041 61 641 64 85

### Bewährte NLP-Formate in der Existenzgründungsberatung von Frauen

- SMART-Modell, um Ziele genau zu fokussieren
- Zeitprogressionsformat, um ein großes Ziel zu klären und in kleine Schritte zu portionieren
- Bei problematischem Verhalten die Neurologischen Ebenen, um zu erkennen, auf welcher Ebene sich das Problem hauptsächlich abspielt
- Reframing: um Hindernisse und Einwände zu Freunden zu machen
- Wertecoaching: Kriterienhierarchie in verschiedenen Kontexten, um sich selbst mehr wertschätzen zu können und Klarheit in Entscheidungen zu bringen
- Metaprogramme und Repräsentationssysteme zur Selbsterkenntnis
- Ankertechnik, um Ressourcen zu aktivieren

Kundinnen zu finden und mit den „Schwierigen“ kompetent umzugehen.

Wir trainieren zum Beispiel den Umgang mit ihrem Chef, dem Regisseur des Seniorentheaters, einem Menschen vom Persönlichkeitstyp des „aggressiven Einschüchterers“. Die konkrete Situation: Der Regisseur bittet Sybille spontan um den Ablauf einer bestimmten Szene, die sie als Assistentin mitzuschreiben hat. Und obwohl sie diese Szene in den Unterlagen ordentlich verzeichnet hat, bekommt sie einen völligen Blackout und ist unfähig zu reagieren.

### Kindheit und „Schlüsselerlebnisse“

In Anker- und Ressourcenübungen erkundet Sybille zunächst Möglichkeiten einer selbstsicheren Haltung und – darauf aufbauend – einer selbstbewussten Reaktion ihrem Chef gegenüber. Zum Kern ihres problematischen Verhaltens in der ursprünglichen Situation, der Unsicherheit und Angst, gelangen wir durch eine Reframing- und Timelineübung. Sybille erinnert sich nun, dass sie als kleines Kind häufig erlebte, wie der Vater aus der Kneipe nach Hause kam und die Mutter schlug. Sybilles Reaktion damals war Angst und Starre – schon wenn sie hörte, wie der Vater an der Wohnungstür den Schlüssel herumdrehte. Dieser Zustand wurde im Laufe ihres Lebens immer wieder, ob im Umgang mit ihrem Vater oder auch in der Schule, re-

aktiviert und schließlich generalisiert. So entstand genau das problematische Gefühl, was sie heute empfindet, wenn der Chef in einem barschen Ton eine zackige Antwort von ihr fordert.

Sybille wird klar, warum sie nicht in der Lage war, angemessen zu antworten: Ihr „Rückzieher“-Ego hatte es sich als Kompensation für die erlittenen Kränkungen angewöhnt, andere, insbesondere „aggressive Einschüchterer“, die sie an ihren Vater erinnern, zu analysieren („Gedankenlesen“) und insgeheim zu kritisieren. Dadurch konzentrierte sich stets auf das Verhalten anderer und nicht auf ihre eigentliche Aufgabe. In der darauf folgenden Reframing-Übung erarbeitet sie sich ein unbefangenes, professionelles Verhalten im Umgang mit dem unwirschen Chef. Beim Test kann sie nun erstaunlich undramatisch und sachlich reagieren. Jetzt, wo sie sich selbst spürt und erkannt hat, dass der Chef sie nicht „kleinmachen“ will, sondern sich vermutlich selbst hilflos fühlt, ist „die Luft raus“ aus ihrem aufgeblasenen „Kritiker-Ego“ und zurück bleibt eine ganz alltägliche Aufgabe, die Sybille gelassen erfüllen kann.



**Jenison Thomkins**, Lehrtrainerin und Coach (DVNLP) in Köln, NLP-Ausbildungsinstitut „Atelier für NLP & Persönlichkeitsentwicklung“. [www.jenison-thomkins.de](http://www.jenison-thomkins.de)

### Es ist okay, sich zu zeigen

Wichtig in der Arbeit mit Frauen, die in die Selbstständigkeit gehen oder bereits selbstständig sind, ist es, die „Betriebs-temperatur“ wahrzunehmen und nur das Anliegen zu bearbeiten, das gerade „dran“ ist, also prozessorientiert zu arbeiten und nicht nach starrem Plan. Desweiteren habe ich gute Erfahrung damit gemacht, im Wechsel „innere“ und „äußere“ Faktoren zu behandeln, also das Selbstvertrauen und den Kontakt zur inneren Stimme zu stärken, dabei aber nicht die Welt „draußen“ zu vergessen. Dazu zählt, die richtige Zielgruppe zu adressieren, eine authentische Marketingstrategie zu entwickeln. Auch Bürogestaltung, Auftreten und Outfit sind wichtige Faktoren, die, wenn sie stimmig und angemessen sind, für unternehmerischen Erfolg sorgen.

Der Unterschied zwischen Männern und Frauen in Punkto Selbstständigkeit drückt sich meiner Erfahrung nach, grob verallgemeinert, vor allem in den Werten aus. Während Männer weniger Skrupel haben, Beute zu schlagen, irgendwelche Produkte zu verkaufen, die eigene Gewinnmarge großzügig zu berechnen und dabei die eigenen Bedürfnisse offenzulegen, verzichten Frauen lieber auf Gewinn und Komfort, wenn sie dabei niemandem auf die Füße treten müssen und sich selbst treu bleiben können. Deshalb liegt mein Schwerpunkt in der Beratung von Unternehmerinnen auf dem Hinterfragen von Werten und Glaubenssätzen. Eine übermäßige Zurückhaltung ist für eine Unternehmerin nicht angebracht. Es geht mir darum, Frauen begreiflich zu machen, dass es okay ist, sich kompetent und erfolgreich zu zeigen.



# Selbstlob, wenn's gut läuft

Von Anja Mýrdal

... und Nachsicht bei Misserfolg.

Dies und weitere Tipps zur Anwendung von NLP bei Verkauf und Vertrieb.

**W**elchen Nutzen hat das Neuro-linguistische Programmieren im Verkauf und Vertrieb? Die einen sagen, damit kann man jeden manipulieren, die anderen sind schlicht begeistert. NLP polarisiert die Geister also immer noch. Als Ausbilderin nehme ich wahr, dass sich immer mehr Menschen aus Firmen oder auch privat in NLP ausbilden lassen, um die Formate in ihrem Berufsalltag anzuwenden. Da ich auf die NLP-Anwendung im Business spezialisiert bin, sind viele meiner Kunden im Bereich Vertrieb und Führung oder freiberuflich tätig.

Einer meiner Kunden verkauft Software für die Industrie. Nach dem Vertriebsseminar seines ehemaligen Produktlieferanten vor neun Jahren stellte er sein Vertriebsverhalten komplett um und erzielte binnen Kurzem einen Vertragsabschluss nach dem anderen. Doch wenig später gab es mit diesen Kunden nur noch Ärger, sie wollten die Ware nicht in Empfang nehmen und die Rechnung nicht bezahlen.

Was war geschehen? Er hatte u.a. das so genannte Yes-Set gelernt und auch angewandt. Dabei werden dem Kunden mehrfach hintereinander Fragen gestellt, die er garantiert mit „Ja“ beantwortet, daran schließt sich die Abschlussfrage an – auf die dann in der Regel auch ein „Ja“ folgt. In mehreren Coachingsitzungen überarbeiteten wir seine Verkaufsstrategie. Heute zählt er zu den erfolgreichsten Verkäufern in seiner Branche – mit Abschlussquoten zwischen 80 und 90 Prozent nach Kundenkontakt. Wie er dabei vorgeht – und zwar mithilfe des NLP – das berichtet er im Kasten auf Seite 40.

Was sind wichtige Elemente für einen erfolgreichen Einsatz im Vertrieb bzw. Verkauf – auf der Grundlage einer „ganzheitlichen“ Anwendung von NLP?

Zunächst ist die Haltung des Verkäufers bzw. des Vertriebsmitarbeiters wichtig. Dazu passt für mich die Vorannahme des Win-win aus dem NLP:

„Eine Kommunikation ist dann gut gelungen, wenn beide Gesprächspartner einen Nutzen haben.“ Diese Vorannahme trägt, sofern sie integriert wird, zu einer ehrlichen und würdigen Haltung des Verkäufers bei. Er zeigt damit, dass er nicht zu den „Aufschwätzern“ zählt, die einem einfach *alles* verkaufen.

Als zweites stellt sich die Sinnfrage. Im Training und Coaching von Vertriebsmenschenteile arbeite ich mit den Neurologischen Ebenen von Gregory Bateson in einer Überarbeitung von Robert Dilts. Mit ihrer Hilfe finden der Teilnehmer oder der Coachee ihre „Mission“: Was ist der Sinn meines Handelns? Gleichzeitig erforscht mein Coachee, welche Verhaltensweisen er selbst erleben möchte, wenn er etwas kauft. Hier ist es wichtig für ihn, sich selbst in die Situation zu versetzen: Wie geht es mir, wenn ich etwas kaufe? Wie fühle ich mich und wie will ich mich fühlen, wenn ich etwas neu erworben habe? Und wie ist der emotionale Zu-

## In Kontakt zum Kunden

*Auskünfte eines Handelsreisenden*

**Rapport:** Ich vertreibe Softwareprodukte für den industriellen Bereich. Es geht mir von Anfang an um eine gute persönliche Verbindung auf der Beziehungsebene, Anknüpfungspunkte finde ich in der Umgebung des Kunden, etwa in einem Ingenieur-Diplom oder einer Meister-Urkunde an der Wand. Um einen Rapport aufzubauen, achte ich auch auf die Körpersprache, vor allem auf die Mimik. Mithilfe des B.A.G.E.L.-Modells bekomme ich über Haltung, Gesten und Augenbewegungen meines Gegenübers Hinweise auf dessen kognitive und physiologische Zustände. Das erleichtert es mir, zu erkennen, wie er sich fühlt, und ihn zu spiegeln, ohne mich zu verstellen. Ich achte auf die Sprache, um möglichst den bevorzugten Sinneskanal zu bedienen, welchen mein Gesprächspartner nutzt.

**Pacing:** Ich nutze offene Fragen, um Bedürfnisse und Wünsche des Kunden zum Arbeitswerkzeug Software zu erfahren, und zwar aus seiner Praxis heraus. Bei der Verfeinerung der Bedarfsermittlung spiegele ich seine Aussagen und erfrage zugleich, worauf er am meisten Wert legt. Diese Punkte baue ich in die Präsentation ein. Damit erhält der Interessent eine Bestätigung, dass seine Bedürfnisse in Bezug auf die Produktanwendung erfüllt werden. Während der Präsentation des Produkts achte ich stets darauf, was der Kunde signalisiert, vor allem beim Vergleich mit der bisherigen Praxis. Offene Mimik und eine etwas beschleunigte Atmung signalisieren Zustimmung. Bei Unstimmigkeiten verlasse ich die Ebene der Präsentation und begeben mich zurück auf die Beziehungsebene,

um an die positive Grundeinstellung anzuknüpfen. Notfalls geht es noch einmal zurück zur Bedarfsermittlung. Ich zeige die Möglichkeiten der neuen Software auf, skizziere damit bildhaft künftige Szenarien sowie die weiteren Entwicklungsmöglichkeiten für das Unternehmen.

**Leading:** Verhandelt wird, wenn der Interessent dazu auffordert, die Bestätigung zum Produkt gibt oder keine weiteren Fragen und Vorstellungen äußert. Durch den Gleichschritt des Pacing erkenne ich Unsicherheiten und gehe dann entsprechende Schritte wieder zurück. Anhand der Preisliste erkläre ich dem Kunden den modularen Aufbau des Systems. Ich empfehle dem Kunden das Produkt, welches von der technischen Beschreibung zu seinem Bedarf passt. Dann ermittle ich die Anzahl der benötigten Lizenzen und ermittle transparent die maximale Summe. Mit diesen maximalen Kosten geht es in die Investitionsverhandlung. Der Kunde kennt sein Budget, ich habe meinen Listenpreis, Ziel ist eine möglichst große Schnittmenge zwischen beiden. Auch hier achte ich auf die Körpersprache. Bei positiver Reaktion nenne ich den gemeinsamen Preis und schreibe ein Bestellformular aus, welches der Kunde dann unterschreibt. Bei negativer Reaktion qualifiziere ich das Produkt, erwähne Zusatzmehrwert und weitere Vorteile. Sollte die Reaktion dann positiv sein, gehe ich wie oben erwähnt vor. Wenn der Preis immer noch zu hoch ist, kann der Kunde das Produkt abspecken, um Kosten zu senken. Lässt sich keine Einigung erzielen, wird die Verhandlung beendet.

Auf diese Weise gelang es mir, über Jahre hinweg einen dauerhaften Kundenstamm für meine Softwareprodukte aufzubauen und zu erhalten.

stand, bevor ich die Entscheidung dafür getroffen habe? Diesen emotionalen Zustand spüren wir umso deutlicher, je wertvoller oder ungewöhnlicher das begehrte Kaufobjekt ist. Der emotionale Zustand ist wichtig, denn fühlt sich der Käufer rundum wohl, ist dies ein Zeichen für eine Win-win-Situation. Dies zu erkennen ermöglicht die Arbeit mit den Neurologischen Ebenen.

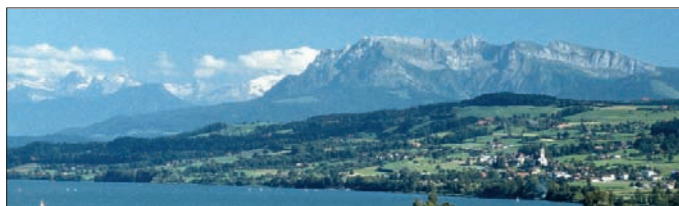
Was kann ein Verkäufer, ein Vertriebsmitarbeiter tun? Zum Beispiel vor dem Verkauf: Ich stelle mir in Form eines kleinen „Filmes“ vor, wie mein Kunde in einen guten emotionalen Zustand kommen kann. Ich überlege mir Argumente dafür, warum der Kunde das Produkt kaufen sollte. Dann stelle ich mir – ebenfalls in Form eines kleinen Filmes – vor, wie der Kunde sich für

mein Produkt entscheidet. Um diesen Film zu „entwickeln“, bietet es sich an, im Coaching oder Training ein Zielformat mit den bekannten Elementen des NLP zu nutzen und das Ziel schriftlich zu fixieren. Ich beschäftige mich also gründlich mit den positiven Eigenschaften dessen, was ich verkaufe, und ich stelle mir genau seinen Nutzen vor: Was geschieht, wenn der Kunde dieses Produkt gekauft hat?

**Während des Verkaufs:** Ich verhalte mich so, wie ich selbst gern behandelt werden möchte, wenn ich einkaufe. Hier bietet sich das Modelling an. Ich erforsche den Bedarf des Kunden, indem ich die Metafragen nutze. Wo er vage bleibt, frage ich nach, ebenso, wo er „Glaubenssätze“ verrät. Zum Bei-

spiel der Satz: „Das Produkt XY hilft mir, besser, schneller und einfacher zu arbeiten.“ Was bedeutet „besser, schneller und einfacher“ genau? – Ich zeige dem Kunden hohe Wertschätzung. Indem ich aktiv zuhöre, bin ich ganz bei ihm und erkenne, wie es ihm geht. Solchermaßen im Rapport mit ihm, sowie mit den Informationen aus der Bedarfsanalyse begleite ich den Kunden von seinem Problem hin zur Lösung. Ich beziehe mein Produkt, meine Dienstleistung oder meine Idee nur auf das, was der Kunde tatsächlich wünscht. Wenn er nicht überzeugt ist, frage ich, was ihm an dem Produkt fehlt. Hier kommen lösungsorientierte Fragen nach Steve de Shazer zum Einsatz. Der Kunde kauft, wenn dieser Prozess gelungen ist und er eine Win-win-Situation wahrnimmt.





## 17. Internationaler Campus für Kommunikationskompetenz

19. Juli – 8. August 2009 in der Zentralschweiz

Seminarsprache: Schriftdeutsch

**€50.- RABATT**  
für Neukunden bei  
Einsendung dieses Inserats

### 3 Kompetenzstufen parallel (auch nur Module buchbar)

- Wahrnehmung & Kommunikation (NLP-Practitioner)
- Analyse & Coaching (NLP-Master)
- Leadership & Prozesssteuerung (NLP-Trainer)
- Tagesworkshop GFK
- 2-Tagesworkshop: «If you can dream it...»

### Internationales Trainerteam

der NLP-Akademie Schweiz (Höhere Fachschule für Erwachsenenbildung, Persönlichkeitsentwicklung und Coaching)

### Teilnehmer:

Menschen, die professionell Kommunikation erlernen und anwenden möchten (Business & Privat)

Organisation:



**Infos:** Tel. +41 52 315 52 52 Susanne Cajoos, Sekretariat  
[www.nlp.ch](http://www.nlp.ch) / [info@nlp.ch](mailto:info@nlp.ch)

## Robert Dilts & Stephen Gilligan



**Evolution of Consciousness**  
"Macht und Weisheit generativer Führung"

**15. – 18. Januar 2009**

**Hypnotherapie-**  
Ausbildung mit Zertifizierung ABH  
**Start: 27. – 29. März 2009**

**NLP-**  
**Osterakademie**

Kompaktausbildungen zum  
\* Practitioner \* Master \* Trainer  
mit internationalem Trainerteam

**3. – 19. April 2009**  
plus Testing-WE



**Nach dem Verkauf:** Ich hole mir ein Feedback von meinem Kunden. Sofern er ein Problem mit dem Produkt hat, finde ich mit ihm eine Lösung – auch hier mithilfe von lösungsorientierten Fragen. Wenn der Kunde zufrieden ist, bitte ich ihn, mich aktiv weiterzuempfehlen. Zusätzlich bestärke ich mich, wenn der Verkauf gut gelaufen ist, indem ich mich selbst lobe. Wenn ich nicht erfolgreich war, wechsele ich zunächst die Wahrnehmungsposition und überprüfe, was ich hätte besser machen können, damit mir der nächste Verkauf besser gelingt. Dabei nutzt mir u.a. die Methode von Walt Disney. Disney hatte kreative Lösungen geschaffen, indem er die Zustände des Träumens im Sinne von Visionen, des konstruktiven (!) Kritisierens und Handelns sauber voneinander trennte. Hier differenziere ich gemäß den Neurologischen Ebenen und erinnere mich daran, dass ich mir selber Feedback

auf der Ebene des Verhaltens oder der Fähigkeiten und nicht auf der Ebene der Identität gebe.

Das sind meine Vorschläge für eine Steigerung des Verkaufserfolges. Kritiker könnten einwenden: „Und was ist mit der Einwandbehandlung?“ Auch für die bietet das NLP entsprechende Formate. Im Reframing etwa nehme ich den Einwand und formuliere ihn um. Zum Beispiel kann der Einwand lauten: Das ist zu teuer. Hier könnte der Verkäufer sagen: Ja, Sie haben Recht. Das Produkt ist teuer, dafür bekommen Sie die zurzeit am Markt höchstmögliche Produktqualität. Oder

er fragt: Teuer im Verhältnis wozu? Wer nach dieser Strategie verfährt, wird bei einer ethisch vertretbaren Grundhaltung sehr bald einen Verkaufs- oder Vertriebs Erfolg erfahren.



**Anja Mýrdal** war als Versicherungsfachwirtin Mitte der 80er Jahre eine der ersten weiblichen Führungskräfte in der Versicherungswirtschaft. 1998 machte sie sich selbständig und leitet heute das Institut Anja Mýrdal & Team.



Krise  
kann ein  
produktiver  
Zustand sein.  
Man muss ihm nur  
den Beigeschmack  
der Katastrophe  
nehmen.

Max Frisch



---

# Balanceakt im Büro

Von Waltraud Trageser

Allseits verfügbar und trotzdem gesund?  
Mit NLP kann das Thema Gesundheit  
zur Führungsaufgabe werden.

**D**er Blick auf die Gesundheit am Arbeitsplatz war jahrzehntelang darauf gerichtet, Unfälle zu vermeiden, Berufskrankheiten zu verhindern und krankmachende Arbeitsbedingungen auszuschließen. Heute wendet sich die Aufmerksamkeit den so genannten salutogenen Faktoren zu: betrieblichen Bedingungen und persönlichen Ressourcen, welche die Zufriedenheit in der Arbeit, die Gesundheit und persönliche Entwicklung fördern. „Die ‚Human Ressource‘, bestehend aus gut ausgebildeten, motivierten und gesunden Arbeitskräften, ist zu einer wichtigen – in vielen Bereichen sogar zur bedeutsamsten – Ressource für die wirtschaftliche Entwicklung geworden“, schreibt Matthias Lauterbach in seinem Buch „Gesundheitscoaching“ (Carl Auer 2008). Die Mitarbeitergesundheit zu erhalten und zu fördern sei wirtschaftlich zu einem strategischen und innerorganisatorisch zu einem kulturbildenden Faktor geworden. „In Leitbildern von Unternehmen, Organisationen, Verbänden wird die Gesundheit immer häufiger zitiert.“ „Gesund führen“ entwickelt sich zu einem Leitmotiv der Personalführung.

## Was ist Gesundheit?

Die WHO definiert Gesundheit als körperliches, seelisch-geistiges und soziales Wohlbefinden. Gesundheitsförderung zielt – laut einer 1986 in Ottawa verabschiedeten Charta – darauf, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen. Dazu gehört die Möglichkeit, Bedürfnisse Einzelner oder die Bedürfnisse von Gruppen zu befriedigen, Wünsche und Hoffnungen wahrzunehmen und zu verwirklichen, sowie das Umfeld gesundheitsverträglich zu gestalten.

Was beeinträchtigt die Gesundheit von Arbeitnehmern und Führungskräften? An erster Stelle steht der Faktor Stress. Die moderne Arbeitssituation kennzeichnen hohe Anforderungen an Flexibilität, wechselnde Anforderungen an Kompetenzen jeglicher Art, ein hohes Maß an Selbstorganisation sowie wachsende Verantwortung für Menschen, Umsätze und betriebliche Prozesse. Eine Führungskraft befindet sich



in einem ständigen Balanceakt, ihre Zielkonflikte lauten z.B. Umsätze oder glückliche Mitarbeiter, Sparen oder Service, Schnelligkeit oder Arbeitssicherheit, Ehrlichkeit oder Diskretion, Karriere oder Familie.

Die psychischen und mentalen Belastungen sind enorm, besonders auf verschlankten Führungsebenen. Die Verdichtung von Informations- und Kommunikationsprozessen führt zu Zeitdruck. Die Aufgabe, etwas zu steuern, was im Grunde nicht zu steuern ist, aber stets Entscheidungen abverlangt, erhöht Unsicherheit, Einsamkeit und intensives Stresserleben. Andererseits: Gestresst zu sein gehört zum Image des erfolgreichen Leistungsträgers. „Sieben Tage die Woche, 24 Stunden am Tag“ lautet die Verfügbarkeitsformel, die einem das Gefühl verschafft, wichtig zu sein. Wer nicht gestresst ist, bekommt deshalb leicht ein schlechtes Gewissen.

Doch Stress, vor allem Dauerstress, führt zur Unfähigkeit zu entspannen. Der Körper produziert permanent Adrenalin, der erhöhte Stresshormonspiegel belastet Herz, Kreislauf- und Immunsystem. Es entstehen psychosomatische Leiden wie Schlafstörungen, Tinnitus, Depression, Burn-out, Sucht und Herzinfarkt.

### Was kann NLP tun?

Nur wer gesund ist, kann auch gesund führen. Eine Stärke des Neurolinguistischen Programmierens ist die Verwendung von Metaphern, etwa um auf das Problem aufmerksam zu machen: im Coaching oder in Teamentwicklungsprozessen. Jeder Autofahrer steuert die nächste Tankstelle an, wenn die Benzinanzeige auf Reserve steht, das lässt sich als Metapher leicht auf den Umgang mit gesundheitlichen Ressourcen übertragen. Die „Betriebsflüssigkeit“ im seelischen Bereich sind gewissermaßen Selbstwertschätzung und Selbstfürsorge. Dies aufzutanken, dazu gehört gesunder Egoismus im Sinne von: in meinem Leben bin ich der

Mittelpunkt, und deshalb setze ich mich auch für das ein, was mir wirklich gut tut. Das setzt häufig ein Umdenken voraus, welches sich mit NLP-Techniken erreichen lässt, z.B. durch das Erarbeiten persönlicher motivierender Metaphern bzw. Metapherngeschichten, die in Form einer Trance angeboten werden, oder durch das Erkunden von einschränkenden Überzeugungen (z.B.: „Ich darf nicht egoistisch sein“), die mit entsprechenden Formaten in einen sinnvollen Glaubenssatz umgewandelt werden können: „Wenn ich mir selbst Gutes tue, kommt das auch anderen zugute.“

Für viele Klienten, die zu einem Einzelcoaching kommen, mag die Gesundheit vordergründig kein persönliches Thema sein. Um die Bedeutung von Gesundheit bewusst zu machen, schlägt etwa Matthias Lauterbach vor, Anliegen und Ziel des Klienten mit gesundheitlichen Aspekten zu verknüpfen, ihn zum Beispiel schon zu Beginn nach einer Einschätzung seiner psychischen und physischen Leistungsfähigkeit zu befragen. Gerade in der Gesundheitsförderung ist das Wollen wichtig – auch weil sie Überwindung, Zeit und Geld kostet. Hier geht es unter anderem um Werte und Glaubenssätze, mit denen man auf den Neurologischen Ebenen in Kontakt kommt.

Aus einem gesundheitsförderlichen Ziel gemäß den Wohlgeformtheitskriterien des NLP (u.a. positiv im Sinne von „hin zu“ und ohne Vergleich, bezogen auf einen konkreten Kontext, sinnesspezifisch, durch eigenes Tun erreichbar) lassen sich die benötigten Ressourcen erarbeiten und eventuelle Hemmnisse ausräumen. Hilfreiche NLP-Formate sind in diesem Zusammenhang das Herausfinden der per-

sönlichen Werte bezüglich Gesundheit und Beruf (etwa Sicherheit, Eigenverantwortung, Beweglichkeit, Erholung, Teamarbeit, Flexibilität) und das Erstellen einer Wertehierarchie, mit deren Hilfe der Ist-Zustand gemessen wird und sinnvolle Veränderungsschritte abgeleitet werden können. Des Weiteren empfiehlt sich das Aligment, eine Arbeit, bei der – ausgehend etwa von einem Konflikt oder einem unerwünschten Verhalten – Ressourcen gesucht werden, und zwar auf den Neurologischen Ebenen: der Ebene der Umgebung, des Verhaltens, der Fähigkeiten, der Werte, der Identität und der Zugehörigkeit. Diese Ressourcen werden anschließend in die Ursprungssituation übertragen.

Im Business bietet es sich überdies an, für die Bearbeitung des Themas Gesundheit vertraute Schritte und Methoden des Projektmanagements zu nutzen, wie Zielorientierung, Aufwand-Nutzen-Verhältnis, Einbindung des Umfeldes (z.B. Partner), Erfolgskriterien und Feedback. Menschen der Geschäftswelt nehmen das Thema damit womöglich anders wahr als zuvor, nämlich als beeinflussbar und auch erreichbar. Für die Nachhaltigkeit der angestrebten Veränderungen gilt es, sie mit gelebten Werten in Einklang zu bringen sowie Glaubenssätze und Überzeugungen zu durchleuchten.

Neben der individuellen Betroffenheit und der persönlichen Notwendigkeit, für die eigene Gesundheit Sorge zu tragen, spielen die ökonomischen Aspekte zunehmend eine Rolle und fordern Lösungen, die den Stand der Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern und Führungskräften sichern – und zwar über die Zeit des Berufslebens hinaus.



**Waltraud Trageser**, NLP-Lehrtrainerin, Heilpraktikerin und Hypnotherapeutin, Autorin der NLP-Karteien und Metaphern-Kartei bei Junfermann. [www.nlp-aktiv.de](http://www.nlp-aktiv.de)

---

# Mit Symbolen sprechen lernen

Von Monika Wilke

Was tun in Konflikten, die nach außen hin blockiert scheinen? Unsere Autorin berichtet aus langjähriger Arbeit mit Klienten, wie die fokussierte Symbolarbeit der „Einfühlsamen Kommunikation“ nach Jacques Salomé neue Möglichkeiten eröffnet.

**E**ine Fallgeschichte: Barbara drehte sich unwillig um und versuchte ihre achtjährige Tochter Tanja von ihrem Arm abzuschütteln: „Tanja, jetzt häng dich doch nicht den ganzen Tag wie eine Klette an mich! Ich kann mich ja überhaupt nicht mehr frei bewegen!“ Tanja ließ los und schaute ihre Mutter böse an: „Du hast mich überhaupt nicht mehr lieb. Thomas darf immer an dir hängen und auf deinem Schoß sitzen, und ihn schimpfst du nie aus!“ Sie stürzte aus dem Zimmer, bevor Barbara dazu etwas sagen konnte.

Barbara wusste bei ihrer Ältesten weder aus noch ein. Seit dem groß gefeierten vierten Geburtstag von Tanjas kleinem Bruder Thomas war Tanjas Verhalten immer schwieriger geworden, auch ihren Eltern gegenüber. Früher hatte sie gerne die große Schwester gespielt, seit Wochen schubste sie ihren Bruder, wo sie nur konnte, und schimpfte heftig mit ihm, wenn er ihre Sachen auch nur anfasste. Hin und wieder fragte sie: „Mama, wen magst du lieber, Thomas oder mich?“ Und Barbara antwortete ihr regelmäßig: „Ich habe keinen von euch lieber.“ Und: „Ich liebe meine beiden Kinder gleichviel.“ Tanja hatte dennoch das Gefühl, dass Thomas sie verdrängte und deutlich mehr Zuneigung von beiden Eltern bekam als sie.

## Wem sollen wir glauben?

Die Familienberaterin, die Barbara und ihr Mann Klaus-Peter gemeinsam auf-



suchten, empfahl ihnen, mit Thomas und Tanja häufig jeweils alleine etwas zu unternehmen. Thomas half der Vorschlag offensichtlich, er reagierte glücklich und stolz, wenn er alleine mit seinem Vater einen Ausflug machen durfte, nur Tanjas Verhalten änderte sich kaum. Wie war ihr zu helfen?

Wenn Geschwister eifersüchtiges Verhalten zeigen und sich ständig streiten, fühlen sich Eltern oft hilflos. Meist versichern sie ihren Kindern, dass sie alle gleich viel lieben – ohne den gewünschten Effekt. Die Kinder fühlen sich häufig weiterhin verunsichert und wissen nicht, ob sie den Worten der El-

tern Glauben schenken können. Ähnliche Situationen entstehen in Partnerschaften, wenn bei einem oder beiden Partnern das Gefühl entsteht, dass der oder die andere einfach nicht versteht, was man mit Nachdruck zu erklären versucht. Auch zwischen Freunden, Kollegen, im Umgang mit den Vorgesetzten oder den eigenen Eltern scheinen wir verbal oft nur einen geringen Teil dessen vermitteln zu können, was wir gerne verständlich machen und als Botschaft mitteilen wollen.



Der französische Sozialpsychologe Jacques Salomé, Begründer der Kommunikations- und Beziehungslehre „Einfühlsame Kommunikation“, erklärt, dass Worte allein oft nicht genügen, um sich wirklich verständigen zu können. Daher hat er in seiner langjährigen Beziehungsarbeit mit Menschen visuelle Kommunikationswerkzeuge entwickelt, die es erlauben, was wir deutlich machen wollen, nicht nur zu sagen, sondern auch mithilfe von bewusst gewählten Gegenständen zu zeigen. Diese Hilfsmittel sind gewissermaßen materialisierte Gedanken und Gefühle. Sie erlauben es, bestimmte Konfliktsituationen einfacher darzustellen und besser zu klären als Worte dies vermögen. So kann ein Schal eine oft sehr komplexe Beziehungen in einem sozialen Umfeld verdeutlichen und wird so zum „Beziehungsschal“. Jacques Salomé benutzt

als visuelle Hilfsmittel ebenfalls die externe Visualisierung und die Symbolisierung, im deutschsprachigen Raum verwende ich für letzteres den Begriff *fokussierte Symbolarbeit*.

Jacques Salomé lehrt in der „Einfühlsamen Kommunikation“, in den französischsprachigen Ländern seit über 30 Jahren als „Méthode ESPERE“ bekannt, dass jede Situation zwischen Menschen, die nach außen blockiert erscheint, mithilfe einer bewussten Symbolarbeit aufgelöst werden kann. Und zwar selbst mit Menschen, die nach einem heftigen Konflikt keinen persönlichen Kontakt mehr wünschen.

### Liebe ist nicht vergleichbar

Barbara lernte eines Tages Christiane kennen, die Mutter einer neuen Klassenkameradin von Tanja, und erzählte ihr von ihrer Hilflosigkeit gegenüber dem eifersüchtigen Verhalten ihrer Tochter. „Du, das kenne ich von meiner Tochter Sabine, als ihre Schwester Rita auf die Welt gekommen ist“, meinte Christiane. „Wir hatten Sabine unserem Gefühl nach gut auf die Geburt von Rita vorbereitet, und am Anfang schien auch alles gut zu gehen. Aber als Rita anfang zu krabbeln und mit den Sachen ihrer Schwester zu spielen, begann Sabine sich anders zu verhalten und mich ständig zu fragen, ob ich sie wirklich immer noch lieb habe.“

Das ging uns irgendwann so auf die Nerven, dass mein Mann bereit war, an einem Workshop zur *Einfühlsamen Kommunikation* in der Eltern-Kind-Beziehung teilzunehmen. Er lernte dort, dass wir unseren Kindern jeweils mit einem Symbol unsere Liebe zu ihnen zeigen und ihnen vor allem nicht mehr sagen sollten, dass wir sie alle gleich lieb hätten. Das stimmt gar nicht. Wir lieben jedes Kind auf eine besondere Art und Weise, und da kann und darf nicht zwischen den Geschwistern verglichen werden. Wir haben also unseren Kindern unsere besondere Liebe jeweils mit einem Symbol

gezeigt, und es hat super geklappt. Seitdem hat uns Sabine kein einziges Mal mehr gefragt, ob wir sie so viel wie Rita lieben oder wen wir mehr lieben. Willst du das nicht auch mal mit deinen Kindern versuchen?“

Barbara war gerne dazu bereit, alles auszuprobieren, was ihr und ihrer Familie helfen konnte, und sie erzählte ihrem Mann Klaus-Peter erst einmal nichts davon. Christiane hatte ihr genau erklärt, wie sie vorgehen sollte: Sie besorgte sich zwei wunderschöne Plüschtiere für ihre beiden Kinder und bat sie zu Hause, zu ihr zu kommen. Als Tanja und Thomas bei ihr im Wohnzimmer waren und sie erwartungsvoll anschauten, nahm sie als erstes eine hübsch getigerte Plüschkatze und reichte sie Tanja mit den Worten: „Tanja, dieses Kätzchen symbolisiert meine große Liebe zu dir als deine Mama. Diese Liebe zu dir als meiner Tochter ist einzigartig und sie ist nur für dich! Weißt du, ich habe mich getäuscht, als ich euch immer wieder gesagt habe, dass ich euch gleich viel liebe. Liebe kann man nicht vergleichen. Sie sieht für jeden Menschen anders aus!“ Dann nahm Barbara einen kuscheligen Plüschtiger und reichte ihn ihrem Sohn mit den Worten: „Thomas, dieser Plüschtiger stellt meine Liebe zu dir dar. Wie du sehen kannst, ist diese Liebe ganz anders als meine Liebe zu Tanja. Sie ist ganz besonders und nur für dich.“

Beide Kinder strahlten ihre Mama an und verschwanden ohne weitere Worte mit ihren neuen Plüschtieren in ihren Zimmern. Plüschtiger und -katze schliefen von nun an jeden Abend im Arm von Tanja und Thomas, und bald gesellten sich noch zwei kuschelige Kissen mit Tiermotiven dazu. Diese hatte Klaus-Peter gekauft und seinen beiden Kindern jeweils als Symbol seiner Liebe geschenkt. Natürlich gab es zwischen den Kindern hin und wieder noch Formen von Eifersüchteleien. Aber weder Tanja noch Thomas fragten ihre Eltern jemals wieder, ob sie sie überhaupt noch liebten und vor allem:

genauso viel wie den anderen. Die beiden symbolischen Gegenstände, die sie jeweils von ihrem Vater und ihrer Mutter erhalten hatten, gaben ihnen offensichtlich genügend Sicherheit, dass sie dies nicht mehr nötig hatten.

Symbolisierung bzw. fokussierte Symbolarbeit erlaubt es, Verborgenes – wie Gedanken, Wünsche, Gefühle – sichtbar zu machen und zu materialisieren. Symbole vermitteln unserem Gegenüber durch ihr Aussehen, ihre Form zum Beispiel oder ihre Farbe, Informationen auf einer anderen Ebene als der rein verstandesmäßigen. Symbole können in den verschiedensten Lebensbereichen hilfreich angewendet werden, beispielsweise:

- Kindern zu ermöglichen, mit der Trennung ihrer Eltern besser umzugehen, indem sie ihren Wunsch nach einer heilen Familie für sich und andere sichtbar machen können;
- in der Auseinandersetzung um eine Gehaltserhöhung oder der Realisierung eines innovativen Projekts mit dem Arbeitsgeber;
- in der Partnerschaft, um mit einem unangenehmen Verhalten des Partners auf andere Art und Weise umgehen zu können;
- die Trauer nach dem Tod eines geliebten Menschen auszudrücken und damit den Verlust zu bewältigen;
- Schülern und Lehrern einen ruhigeren Unterricht zu ermöglichen: In vielen Schulen, in denen „Einfühlsame Kommunikation“ gelehrt wird, haben Lehrerinnen und Lehrer beispielsweise kleine „Kisten“ eingeführt, in die Schüler ihren Ärger oder auch ihre Unruhe – symbolisiert

durch einen Gegenstand – „ablegen“. Auf diese Weise können sie danach dem Unterricht ruhiger folgen.

Es braucht oft etwas Zeit und Übung, bis man lernt, die fokussierte Symbolarbeit bewusst anzuwenden. Doch dieses visuelle Werkzeug von Jacques Salomé ist ein wertvolles Hilfsmittel, das uns das Miteinander mit anderen und auch unsere Beziehung zu uns selbst sehr erleichtern kann. Die Bezeichnung „fokussiert“ habe ich gewählt, da ein wesentliches Merkmal der Symbolarbeit darin besteht, die eigene Energie und Motivation gezielt auf einen Gegenstand, eben das Symbol, zu richten. Diese Fokussierung hilft dabei, sich einfühlsam um das Symbol zu kümmern – indem es einen besonderen Platz im eigenen Leben, beispielsweise in der Wohnung, erhält.

Die Wirksamkeit der fokussierten Symbolarbeit haben viele tausende Menschen in den letzten Jahren durch Briefe und eMails an Jacques Salomé bezeugt. Es ist auch die Erfahrung von rund 70 Trainern und Trainerinnen des Netzwerks vom „Institut ESPERE International“. Mit dem steigenden Bekanntheitsgrad der „Einfühlsamen Kommunikation“ in den deutschsprachigen Ländern erkennen mehr und mehr Menschen unterschiedlicher Professionen, dass die visuellen ESPERE-Werkzeuge ihre bisherigen Kommunikationshilfsmittel sinnvoll ergänzen können. Eine enge Zusammenarbeit mit Trainern und Trainerinnen der Gewaltfreien Kommunikation hat sich in den letzten Jahren insbesondere in Deutschland etabliert.



**Dr. Monika Wilke**, Verhaltensforscherin und Coach, erste deutsche ESPERE-Trainerin, lebt in Weil am Rhein. Im Herbst erscheint bei Junfermann ihr Übungsbuch „Einfühlsame Kommunikation“. [www.reliance-deutschland.de](http://www.reliance-deutschland.de)

heidrun | vössing

# ART of NLP

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



144 Seiten, kart.  
€ [D] 16,90; sFr 30, 10; € [A] 17,40  
ISBN 978-3-87387-614-9

**ZERTIFIZIERTE AUSBILDUNGEN (DVNLP)**

**Systemische NLP Coachingsausbildung**  
(Master-Zertifikat, für Practitioner Absolventen)  
Start: 25. – 26. April 2009

**Systemische NLP Coachingsausbildung**  
(Practitioner-Zertifikat)  
Start: 16. – 17. Mai 2009

**AUFBAUSEMINARE FÜR COACHES**

**Humor und Provokation im Coaching**  
25. – 26. Oktober 2008

**Die Kraft innerer Bilder  
Imaginationen im Coaching**  
15. – 16. November 2008

**ART of NLP**

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

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

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

# Der Kunde ist auch nur ein Mensch

Von Kereen Karst

Zuweilen hindern Glaubenssätze und innere Konflikte gute Trainer, sich auch gut zu verkaufen. Diese Erkenntnis kann schon die halbe Lösung sein.

Regelmäßig erzählen mir Trainer, die ich als Vertriebscoach begleite, dass sie nach dem Training meist sehr positive Rückmeldungen von den Teilnehmern bekämen. Aber wenn sie einen neuen Kunden gewinnen wollen, wüssten sie nicht, wie sie das am besten anstellen sollen. Das Verkaufen und Präsentieren der eigenen Kompetenz vor Kunden kostet viele Trainer Überwindung. Für manche ist es so brisant, dass sie Akquisituationen sogar ganz aus dem Weg gehen. Oder immer wieder scheitern. Warum verkaufen sich Trainer schlecht?

Viele Trainer – auch jene, die nicht im Bereich Vertrieb schulen – kennen die Grundregeln des Verkaufens und der Selbstvermarktung. Aber es gelingt ihnen nicht, sie konsequent anzuwenden. „Ein Grund für die schwierige Selbstvermarktung der Trainer ist ihr Selbstbild“, sagt Marketingexpertin Kathrin Fervers aus Köln, die seit Jahren Freiberufler, Trainer und Coaches strategisch dabei berät, wie sie sich und ihre Leistung optimal verkaufen können. „Trainer wollen als Experten Wissen und Können vermitteln. Sie sind an der Entwicklung von Menschen interessiert, an Bildung und Know-how.“ Mit professionellem Verkauf wollten viele möglichst wenig zu tun haben – vor allem, wenn es um die eigene Person geht, die ja eigentlich einem „höheren Ziel“ diene. Es gibt noch einen zweiten Grund, und der ist entscheidend: Verkaufssituationen werden von inneren Prozessen und Reaktionen, also automatisierten Handlungsabläufen, gesteuert. Wer sich das vorher nicht bewusst macht und nicht lernt, seine Verhaltensmuster und störenden inneren Glaubenssätze zu verändern, sieht im Verkauf einfach schlecht aus.

## Verkaufen heißt lieben

Der Fachbuchautor Hans-Uwe Köhler schreibt in seinem Buch „Verkaufen ist wie Liebe“: „Verkaufen bedeutet: Menschen gewinnen und überzeugen wollen! Wenn dieses Wollen da ist, dann können Sie das nächste Ziel in Angriff neh-



men: gewinnen und überzeugen!“ Es braucht nicht nur das Handwerkszeug des Verkaufs, wie aktives Zuhören, sinnvolle Fragen zu stellen, zum Angebot zu führen, positive Verkaufssprache zu nutzen. Vor allem die innere Einstellung macht den Unterschied zwischen guten und weniger guten Verkäufern aus.

Gehen wir einmal davon aus, dass ein Trainer Spaß an seinem Beruf hat. Er hat Trainingsthemen gefunden, die er gut vermitteln kann, die ihn selbst interessieren und die er für wichtig hält. Dieser Trainer ist also überzeugt von dem, was er tut. Er hat eine gewisse Begeisterung für seinen Beruf. Genau diese Begeisterung gilt es, im Akquiseprozess zu transportieren. Der Kunde ist auch nur ein Mensch. Er will nicht nur anhand von Fakten entscheiden, wer der beste oder am besten geeignete Trainingsanbieter ist. Er will mitgerissen werden, und das geht nur durch Überzeugungskraft und Begeisterungsfähigkeit des Trainers. Es braucht kein Feuerwerk dafür, keine Show, keine Übertreibung. Eher hilft die Metapher des Flirtens. Köhler schreibt dazu: „... so wie ein



verliebtes Paar kommunikativ miteinander umgeht, so könnte ein Verkäufer mit seinen Kunden umgehen.“ Mit einer inneren Einstellung, die es Trainern erlaubt, die eigene Begeisterung für ihr Fach, für ihre Themen oder Methoden auch zeigen zu dürfen, gelingt es Trainern leichter, in der konkreten Akquisesituation stichhaltige Argumente für Angebot, Qualität und nachhaltigen Nutzen der eigenen Leistung zu finden.

Das Leben der meisten Menschen ist geprägt durch Konflikte mit anderen – und mit sich selbst. Der Begriff stammt von dem lateinischen Wort „conflictus“, das bedeutet Aneinanderschlagen oder Zusammenstoßen. Im psychologischen Sinne besteht der Konflikt darin, dass gleichzeitig mindestens zwei Verhaltenstendenzen bestehen, die sich in ihren Positionen oder Zielen unterscheiden. Konflikte bestehen zwischen Personen, zwischen Gruppen oder innerhalb einer Person. Am interessantesten für den Verkauf sind die inneren Konflikte. Hier bilden die inneren Anteile einer Person die Konfliktparteien.

### Umgang mit inneren Konflikten

Ein Beispiel: Martin Muster, Trainer für Gewaltfreie Kommunikation, bietet einem neuen Kunden sein Trainingskonzept für die Reklamationsabteilung an. Im ersten persönlichen Gespräch zeigt sich, dass der Kunde eigentlich eine Teamentwicklungsmaßnahme braucht, die allerdings nicht zum Repertoire von Martin Muster zählt. Theoretisch könnte er sich einlesen und ein Konzept auf die Beine stellen. Doch mit solchen Seminaren hat er keinerlei Erfahrung. In seinem

Inneren streiten nun drei Parteien miteinander: Der Kommunikationsexperte will weiterhin das Kommunikationskonzept verkaufen. Der Unternehmer will den Kunden gewinnen und tendiert dazu, einfach auf das Teamentwicklungskonzept einzugehen. Die dritte Partei, der Trainer Martin Muster als Person, will dem Kunden am liebsten sagen, dass er für ihn nicht der Richtige ist, und einen Kollegen empfehlen. Alle drei Parteien geben zur Lösung der Situation Verhaltensrichtungen vor, die einander ausschließen: Überzeugung des Kunden von dem Kommunikationskonzept oder Umschwenken auf ein neues Thema und dieses kompetent vertreten oder ehrliche Beratung des Kunden ohne Aussicht auf Verkauf der eigenen Leistung. Eine schwierige Situation für Martin Muster, wenn er sich vorher nicht mit seinen inneren Konflikten beschäftigt hat. Denn dann wüsste er mehr über sich und seine Glaubenssätze.

Besonders einflussreich sind die inneren Blockaden eines Menschen, die sich in Form von Glaubenssätzen und erworbenen Ängsten zeigen. Glaubenssätze sind individuelle Grundannahmen, die die Wahrnehmung eines Menschen, seine Weltsicht und sein Selbstbild beeinflussen. In Akquise- und Verkaufssituationen äußern sich häufig die folgenden Glaubenssätze:

- ...⇒ Ich kann noch nicht genug. Ich bin nicht gut genug ausgebildet. Ich bin nicht erfahren genug.
- ...⇒ Es ist mir peinlich, mich anzubieten. Es ist mir peinlich, meine Leistung anzupreisen.
- ...⇒ Ich traue mich nicht, aktiv einen eigenen Vorschlag zu machen. Der Kunde wird schon nach dem Angebot fragen, das er braucht.

### Vom guten Trainer zum guten Verkäufer

Der integrative Prozess des Vertriebscoachings für Trainer vereint Methoden aus dem NLP (*Reframing*), der *Zielearbeit* und des Modells des *Inneren Teams* nach Schulz von Thun. Nur wer seine inneren Protagonisten (er)kennt, ihren Dialog hört und seine Glaubenssätze dahinter wahrnimmt, kann Handlungen und Situationen neu gestalten.

Der Coach leitet den Trainer durch sechs Schritte:

- 1: Wertschätzung und Verständnis für die bestehenden Glaubens- und Denksätze und die damit verbundenen Ängste und Befürchtungen.
- 2: Aufdeckung und Bewusstmachen des inneren Konfliktes und der Teammitglieder im „inneren Theater“. Der Trainer steckt im Dilemma, weil er etwas sein soll, was er nicht sein will.
- 3: Reframingarbeit und Perspektivwechsel ermöglichen neue Gedanken und somit schrittweise Veränderung der Glaubenssätze und Haltung der inneren Protagonisten.
- 4: Entwicklung einer neuen, positiven Haltung zum Verkauf und der eigenen Kompetenz. Zum Beispiel: „Auch ein guter Berater verkauft.“ Oder: „Auch der Kunde verkauft seine Produkte wiederum an Kunden und nimmt dafür Geld.“
- 5: Transfer in den eigenen Arbeitsbereich und die Umsetzung in die Handlungsebene. Das Bewusstmachen der eigenen Ziele und Prioritäten zeigt an dieser Stelle: „Ich will viele Termine bekommen.“, „Ich möchte erfolgreich sein.“, „Ich möchte auf faire Weise mehr Umsatz erreichen.“
- 6: Neubewertung der Verkaufstätigkeit und Öffnung für den persönlichen Wert und Erfolg, z.B. als beratender Verkäufer. Der Trainer hat seinen inneren Konflikt gelöst. Jetzt ist der Weg frei, um Fertigkeiten zu erlernen, wie man nun am besten verkauft.

## Vor dem Akquisegespräch: Bedarfsanalyse

Folgende Fragen sollte ein Trainer sich beantworten.

### Vor dem Gespräch

- Wie wird die Trainingsmaßnahme kommuniziert?
- Welchen Stellenwert im Unternehmen erhält das Training?
- Inwieweit kann/soll ich als Trainer hier unterstützen?
- Welche Vorbereitungen müssen beide für dieses Training treffen?

### Im Gespräch

Frageblock 1: Anlass und Bedarf

- Weshalb soll das Training durchgeführt werden?
- Welche Erwartungen hat das Unternehmen an mich als Trainer?
- Wo drückt der Schuh am meisten, d.h. welche Zusammenhänge beeinflussen das aktuelle Problem?

Frageblock 2: Zielsetzung und Definition

- Welche Ziele verfolgt das Unternehmen mit dem Training?
- Welchen Zeitplan gibt es?
- Woran erkenne ich, dass die Ziele erreicht sind?

Frageblock 3: Nachhaltigkeit und Umsetzung

- Welche Erfahrungen hat das Unternehmen mit der Umsetzung von Trainingsmaßnahmen?
- Wie wichtig ist die Nachhaltigkeit der Trainingserfolge?
- Inwieweit sind Führungskräfte an der Maßnahme beteiligt?
- Wie soll der Transfer in die Praxis gesichert werden?

### Schlussfrage

Was ist Ihnen noch wichtig?

...→ Verkaufen ist unseriös.

...→ Ich brauche mich nicht zu verkaufen. Der andere merkt von allein, was ich kann.

Geht ein Trainer mit nur einer dieser Überzeugungen in ein Akquisegespräch, trägt er jedes Mal einen inneren Konflikt aus. Die Situation passt nicht zu den Handlungstendenzen, die von diesen Glaubenssätzen ausgelöst werden. Das führt dazu, dass der Trainer in Akquisituationen eine unangenehme Spannung empfindet. Diese Spannung sendet er auch seinem Gegenüber. Der Kunde reagiert ebenso unangenehm berührt auf die Spannungen – und ist womöglich nicht überzeugt von dem Trainer und seinem Angebot, ohne bewusst zu wissen, warum. Also erlebt der Trainer seine eigene Hilflosigkeit in der Folge als Scheitern und entwickelt eine Vermeidungshaltung: Akquisegespräche werden zu einer sehr ungeliebten Last.

## Das Innere Team beraten lassen

Es gibt verschiedene Methoden, wie man einen inneren Konflikt überwinden kann. Eine gute Hilfe bietet das Modell des „Inneren Teams“ von Friedemann Schulz von Thun, wenn man es individuell auf das Thema des Verkaufs adaptiert. Das Modell hilft jene Fragen zu klären, über die die inneren Anteile einer Person streiten. Dies geschieht über einen inneren Dialog, bei dem die unterschiedlichen Persönlichkeitsanteile als Vertreter bestimmter Haltungen, Gefühle oder Werte quasi an einem Tisch sitzen und über ihre Bedürfnisse sprechen. So kann ein Konflikt wahrgenommen, interpretiert und gefühlt werden. Das innere Kuddelmuddel wird in Einzelteile aufgelöst, die auf diese Weise betrachtet und verändert werden können.

Beim Verkauf wechselt der Trainer von seiner Rolle als Entwickler und Lehrer in die des Vertriebsmenschen. Das ruft verschiedene innere Protagonisten auf den Plan: den fachlichen Berater, der die Sachlage klar erkennt und anspricht; den Helfer, der hauptsächlich auf die Bedürfnisse des Kunden hört; den Schüchternen, der sich seiner selbst unsicher ist und sich nicht traut, eigene Ansätze zu formulieren.

Gar nicht beliebt ist in diesem Reigen der Part des Verkäufers, der auf seine Chance lauert. Denn dieser innere Protagonist ist bei den meisten Trainern belegt mit Glaubenssätzen, die eindeutig negativ sind: Der Verkäufer geht über Grenzen, zieht den Kunden über den Tisch, ist eigennützig und manipulativ. So möchte kein Trainer sein oder gesehen werden. Aber Umsatz machen und erfolgreich sein will er schon. Empfehlenswert ist daher eine zeitlang die Begleitung durch einen Coach, um individuelle Glaubenssätze, Ängste und Blockaden zu überwinden. Und sofern der Trainer Verkaufstechniken schult, kann er im Grunde auch erst dann erfolgreich sein, wenn er sie selbst mit hoher Motivation gelernt hat und anwendet.

### Literatur

- Karst, Kereen: Gut und gern verkaufen – so funktioniert erfolgreiche Telefon-Akquise. Hörbuch. Wortaktiv Verlag, 9/2008.
- Köhler, Hans-Uwe: Verkaufen ist wie Liebe. Metropolitan Verlag, Regensburg 2007
- Ratzkowski, Jürgen: Keine Angst vor der Akquise! Mehr Erfolg im Verkauf und Vertrieb. Carl Hanser Verlag, München 2007



**Kereen Karst**, Trainerin, Coach und Beraterin mit eigenem Personal-Management-Unternehmen in Köln. Die Autorin ist Systemischer Coach, NLP Master und Telefontrainerin, Mitgründerin der Impulse am Meer auf Sylt. [www.kereenkarst.de](http://www.kereenkarst.de)

# Kinder, die Zeit ist reif

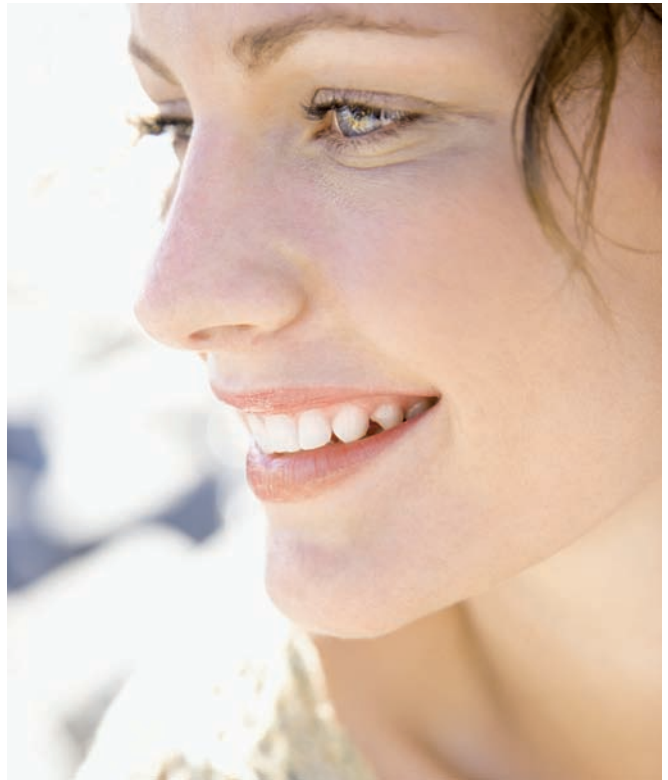
Von Horst Lempart

Entscheidungspsychologie  
mithilfe der Neurologischen Ebenen.

**P**sychologische Beratung ist oft wie Zwiebeln schälen. Da wird Schicht um Schicht abgetragen, um an den inneren Kern zu gelangen. Und tränende Augen sind dabei keine Seltenheit. Beim Coaching in Entscheidungsprozessen haben mir die Neurologischen Ebenen von Robert Dilts schon oft gute Dienste erwiesen. Sie sind ein einfaches Modell von fünf oder mehr Erfahrungsebenen, die hierarchisch aufeinander aufbauen. Dabei bildet die Umwelt die Basis, in deren zeitlichen und räumlichen Kontext sich der Klient bewegt. Die Spitze der Pyramide endet in einer identitätsstiftenden Sinngebung, die durchaus auch religiöse oder spirituelle Bezüge haben kann.

## Zuhause oder Dauergast?

Eine Klientin, ich nenne Sie hier Frau M., 36 Jahre alt, kam zu mir in die Beratung, weil sie über die Trennung von ihrem Partner nachdachte. Damit einhergehen sollte der Umzug an ihren Heimatort. Sie fühlte sich bei ihrem Lebensgefährten nicht zu Hause und geborgen. Sie erklärte es sich damit, dass sie täglich über einhundert Kilometer zur Arbeit fahren müsse, ihre eigene Wohnung aufgegeben hat und nie richtig in der fremden Wohnung angekommen sei. Zudem wohne sie in einem chaotischen Männerhaushalt, da ihr Partner noch zwei erwachsene Söhne unter seinem Dach beherbergt. Er selbst sei bereits 51 Jahre alt.



Mit Metaplankarten markierte ich auf dem Boden die einzelnen Stufen der Neurologischen Ebenen. Dabei überließ ich es der Klientin, wie weit die einzelnen Schritte voneinander entfernt sein sollen. Auch bestimmte Frau M. die Gesamtstrecke. Sie schaffte sich dadurch eine Vorstellung davon, wie viel Arbeit noch vor ihr liegt und wie groß die Schritte sind, die noch unternommen werden müssen.

Frau M. startete mit dem Status quo: Wie ist ihre Umwelt, wenn sie alles lässt wie es heute ist? Wo und wie lebt sie dann? Was könnte ein Außenstehender beobachten? Sehr spontan antwortete sie: viel Fahrerei, chaotischer Haushalt, Lärm, wenig Austausch. Gleichzeitig nannte sie auch einen festen Halt, den sie in Form eines Baumes ausdrückte. Ihr Partner sei wie ein fest verwurzelter Baum, an den sie sich anlehnen könne. (Die Klientin hielt fast während der gesamten Phase ihre Augen geschlossen.)

Auf der nächsten Stufe ging es darum, das beobachtbare Verhalten zu beschreiben. Frau M. sah sich als genervte Vielfahrerin. Außerdem suchte sie aktiv nach Situationen, die ihre Unzufriedenheit bestätigten. So rege sie

sich zum Beispiel regelmäßig über Unordnung im Haushalt auf. Ihren Partner beschrieb sie als sehr kopfgesteuerten Mann, der wenig Einfühlungsvermögen zeigt.

Im Anschluss wollte ich von ihr wissen, welche Fähigkeiten sie haben müsste, um die Situation zu lassen, wie sie ist. An dieser Stelle brauchte Frau M. deutlich mehr Zeit, um Antworten zu finden. Schließlich nannte sie die Fähigkeit, eigene Bedürfnisse auch zurückstellen zu können. Außerdem müsste sie sicher wissen, dass die Liebe ihres Partners auch zählt, wenn er wenig Zugang zu seinen Emotionen zeigt.

Auf der Ebene der Werte und Überzeugungen fand meine Klientin für sich heraus, dass sie in der aktuellen Situation an sehr vielen Glaubenssätzen festhält: Man darf nicht immer nur an sich denken. Man muss auch die Schwächen anderer akzeptieren. Alles kommt wie es kommen soll. (Diese Aussagen würden genug Stoff bieten, um in einer anderen Stunde tiefer einzusteigen.)

Wer sind Sie dann, wenn Sie so denken? „Ein Mensch, der sich ganz und gar hingibt. Ich komme mir vor wie Sankt Martin. Der hat seinen Mantel

geteilt und ist daran selbst kaputt gegangen.“ Gleichzeitig spürte Frau M. ein großes Bedürfnis, etwas von sich zu geben. Etwas dauerhaftes, das ihre eigenen Werte weiterträgt.

Auf der letzten Stufe, der Zugehörigkeit und Spiritualität, definierte Frau M. den übergeordneten Sinn ihres Lebens im Dasein für andere, notfalls bis zur Selbstaufgabe. Sie glaube an feste Bestimmungen, die jedem Leben zuteil werden. An dieser Stelle endete die erste Entscheidungsreise. Die Klientin wechselte in eine Metaposition und betrachtete die zurückgelegte Strecke. Sie bestätigte erneut ihre Aussagen, die auch ich als sehr stimmig und authentisch erlebt hatte. Nach dieser kurzen Reflektion führte ich sie auf den zweiten Entscheidungsweg.

### Tun wir mal so, als ob ...

Der zweite Teil der Arbeit startete mit der Annahme, dass sie sich bereits für eine Trennung entschieden hätte. Meine Fragestellungen waren die gleichen, so dass hierdurch keine Wertung vorgegeben wurde. Frau M. beschrieb die Ausgangssituation sehr bildhaft und detailliert. Sie sah sich ganz entspannt auf der Couch liegen, mit Freunden zusammen ausgehen und in Bücher vertieft. Sie sah sich lachen und im bequemen Hausanzug in den Tag hineintrödeln. Gleichzeitig wirkte die Wohnung leer und verlassen. Sie vermisste einen Menschen an ihrer Seite.

Ihr Verhalten schien ihr sehr selbstbewusst und mutig. Sie agierte, statt zu reagieren, und gestaltete den Tag nach ihren Wünschen. Sie traf sich mit Freunden, die zahlreich an ihrem Heimatort zu finden waren, und fühlte sich sicher in einem sozialen Netz eingebunden.

Um gut in dieser Situation leben zu können, würde sie eine hohe Kontaktfähigkeit benötigen. Auch eine große Portion Courage gehöre dazu, noch einmal von vorn anzufangen. Schließlich sei sie mit 36 nicht mehr die Jüngste.

(Ich spekulierte an dieser Stelle über die Bedeutung dieser Aussage, ließ sie aber vorerst unkommentiert.) Auch sei Eigenverantwortung von ihr gefordert, um viele Entscheidungen selbst in die Hand zu nehmen. Frau M. nahm sich besonders an dieser Stelle sehr viel Zeit, um über die notwendigen Fähigkeiten nachzudenken. Ich notierte sie ebenfalls auf Metaplankarten, um sie ggf. als Ressourcen abrufbar zu halten. Ich ging davon aus, dass Frau M. die genannten Eigenschaften in anderen Kontexten bereits lebte.

Der nächste Schritt zu den Werten und Überzeugungen brachte zutage, dass ihr die Übernahme von Verantwortung ein wichtiges Thema ist. Sie entwickelte auf dieser Ebene für sich den Glaubenssatz „Ich bin dafür verantwortlich, dass es mir gut geht.“ Diese Verantwortung könnte für sie auch darin bestehen, für einen anderen Menschen da zu sein.

Auf der vorletzten Stufe, der Identitätsebene, sah sich Frau M. in einer sehr fürsorglichen Rolle. Hier würde sie ihre persönliche Entfaltung mit alltäglichen Notwendigkeiten gut in Einklang bringen können. Es gäbe eine Balance zwischen eigenen und fremden Bedürfnissen – wie in einem Mutter-Kind-Verhältnis. (Aha, wir kamen der Sache näher ...)

Auf der letzten Stufe der Entscheidungsreise ging es noch einmal um das übergeordnete Ziel der Veränderung. Frau M. sah hier für sich die Möglichkeit, etwas zu teilen oder weiterzugeben, ohne sich dafür vollkommen aufopfern zu müssen. Sie sah den Sinn darin, ihre Erfahrungen und ihr Wissen weiterzureichen und Liebe zu schenken und zu empfangen.

An dieser Stelle beendeten wir auch die zweite Entscheidungsreise. Frau M. wechselte wieder in die Metaposition und ließ die Erkenntnisse nachwirken. Dafür nahm sie sich ausreichend Zeit. Ich wollte von ihr wissen, welche Erkenntnisse sie aus diesen Wegen für sich zieht. Nach einem aufrichtigen Lachen war ihre Antwort: „Ich will ein Kind!“

An dieser Stelle war die Zwiebel bis zum Kern geschält.

Frau M. wurde bewusst, dass die vordergründigen Argumente, wie Männerhaushalt, Pendeln und fehlende Geborgenheit, nur stellvertretend aufgegriffen wurden. Ihr großer Wunsch lag im eigenen Nachwuchs. Es wurde deutlich, dass dieses Thema in ihrer Beziehung bisher nicht ausreichend besprochen wurde. Ihr Partner hatte als zweifacher Vater signalisiert, dass er die Familienplanung im Grunde schon abgeschlossen habe. Frau M. wiederum blieb in ihren Aussagen eher vage und unkonkret, weil sie auch emotional kaum Verständnis erwartete.

Die Klientin kam zu dem Ergebnis, dass das Spiel auf einem ganz anderen Feld gespielt werden muss. Frau M. hatte durch die Neurologischen Ebenen sehr unmittelbaren Zugang zu ihren Wünschen und Überzeugungen erhalten. Sie nahm sich vor, auf dieser Basis ein Gespräch mit ihrem Partner zu führen. Womöglich würden sich durch ihre neuen Erkenntnisse weitere Schnittmengen auftun, auch im Hinblick auf die Familienplanung.

Ich hoffe, dass ich Frau M. bald bei der Entscheidung beraten darf, welchen Kinderwagen sie sich anschaffen soll.



**Horst Lempart**, Jahrgang 1968, ist Betriebswirt, Businesscoach und arbeitet als Kundendienstleiter in der Werbe- und Verpackungsbranche. Der Autor hat eine NLP-Practitioner-Ausbildung absolviert und lässt sich in Gewaltfreier Kommunikation ausbilden. [www.spectrumcoaching.de](http://www.spectrumcoaching.de)

# So tilgen Sie hartnäckige Fehler durch Visualisierung

Von Reinhold Vogt

Eine Englischlehrerin hatte mich einmal gefragt, was sie tun könne, damit ihre Schülerinnen und Schüler endlich einen typischen Fehler vermeiden: Viele haben Probleme, sich dauerhaft einzuprägen, dass dem Verb bei der dritten Person Singular im Englischen ein S anzuhängen ist. Die bekannte Eselsbrücke „He, she, it – ,s‘ goes mit!“ sei leider zu schwach.

Muster: the boy shows ... / she knows ... / the calf stands ...

Meine vorgeschlagene Lösung: Die Kinder sollten Grafiken erstellen, um die dritte Person Singular zu visualisieren und die Zeichnungen dann als „Lernposter“ an die Wände des Lernraumes hängen, zum Beispiel so:



*Vorteile dieses Vorgehens:*

- Intensivere Wahrnehmung der grammatischen Regel. Zusatzgedanke: Deshalb ist es zum Beispiel beim Vokabellernen sinnvoll, die Vokabeln nicht nur aus dem Vokabelteil des Lehrbuches zu lernen, sondern sie auch zu schreiben – am besten nicht nur in das spezielle Vokabelheft, sondern zusätzlich innerhalb von Sätzen.
- Unterschwellige Impulse für das Unterbewusstsein dadurch, dass die SchülerInnen immer wieder einmal zu den Lernpostern schauen. Es gilt als sicher, dass die unbewussten Wahrnehmungen viel umfassender sind als die bewussten Wahrnehmungen.

## So vermeiden Sie Verwechslungen

Vielleicht neigen auch Sie dazu, ähnlich klingende Bezeichnungen für unterschiedliche Dinge oder völlig unterschiedliche Bezeichnungen für ähnliche Dinge zu verwech-

seln. In Ihrer Schul- oder Ausbildungszeit waren es vielleicht folgende Inhalte:

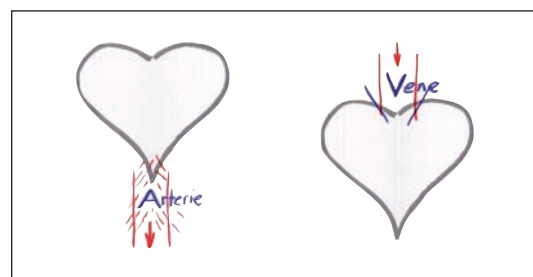
- their – there
- who = wer / where = wo
- effektiv – effizient
- systolisch – diastolisch
- Mitbestimmung – Mitwirkung (Rechte des Betriebsrates)
- Wallonen – Flamen
- konkav – konvex

Als mein Jüngster noch im Kindergarten war, hatte er ein interessantes Erlebnis: Alle Kinder bekamen eines Tages von der Erzieherin einen dicken roten Punkt auf den rechten Handrücken gemalt. Etwa eine Woche lang wurden die Kinder von der Erzieherin aufgefordert, ganz bestimmte Handlungen mit der rot markierten Hand, „der rechten Hand“, auszuführen. Die andere Hand (und die Bezeichnung „links“) spielte in dieser Zeit überhaupt keine Rolle.

So wie mit der Zeit die rote Farbe verblasste, wurde offensichtlich die Bezeichnung „rechts“ im Gehirn der Kinder verankert. Das war eine einfache und wirkungsvolle Methode, um die so genannte „Ähnlichkeits-Hemmung“ (das Ranschburg-Phänomen) beim Lernen verwechselbarer Informationen zu vermeiden!

*Lerntipp 1:* Bei verwechselbaren Informationen prägen Sie sich zunächst nur eine dieser Informationen ein, so wie bei der Sache mit dem roten Punkt!

*Lerntipp 2:* Sie könnten sich kreative Lern-Hilfen ausdenken, zum Beispiel zu „Arterie“ und „Vene“:



Das A von „Arterie“ hat die Form eines Sprühnebels aus einer Spraydose (Arterien führen das Blut immer aus dem Herzen heraus). Das V von „Vene“ sieht wie ein Trichter aus, der von oben ins Herz hineingeht. Venen führen immer zum Herzen.



**Reinhold Vogt**, Autor von „Gedächtnistraining in Frage & Antwort – Warum kreatives Lern-Denken besser ist als Pauken“ (Junfermann 2007).  
www.memoPower.de

# Werte und Visionen

Im Schweizer Business ist das Neurolinguistische Programmieren auf dem Vormarsch. Einen großen Anteil daran hat **Ueli Frischknecht**, ein Schweizer NLP-„Urgestein“, mit seiner Akademie in Pfungen.



Ueli Frischknecht kennt das Business aus eigener Tätigkeit. Er hatte Kaufmann gelernt und einige Jahre bei Banken und im Controlling größerer Unternehmen gearbeitet. Aber „anderen dabei zu helfen, Geld vor dem Staat zu verstecken“, das habe sich auf Dauer nicht mit seinen Werten und Visionen von „Freiheit“ und einer Welt vertragen, in der Menschen „gleichberechtigt und selbstbestimmt leben“.

Die ökologisch orientierte Gründerzeit der 70er und 80er Jahre bot ihm eine alternative Existenzgrundlage als betriebswirtschaftlich kundiger Initiator und Begleiter von Projekten der Schweizer „Selbstverwaltungsszene“. 1989 gründete Ueli Frischknecht gemeinsam mit der Psychologin und Lehrerin Megha Baumeler, Freundin und Partnerin seit jener bewegten Zeit, die NLP-Akademie Schweiz. Heute ist die Akademie mit ihren über 200 eingeschriebenen Studierenden die größte NLP-Ausbildungsstätte der Schweiz. Die NLP-Curricula sind eingebettet in staatlich anerkannte Lehrgänge, die mit Zusatzmodulen zu zwei Berufsabschlüssen führen: Supervisor/Coach und Erwachsenenbildner. Die NLP-Akademie trägt u.a. das Qualitätssiegel ISO 9000, in der Schweiz heißt es „EduQua“.

Oft hört Ueli Frischknecht von Kursteilnehmern, mit den gelernten Methoden, wie „Timeline“, „6-Step-Reframing“ oder dem „Chaining“, würden sie nun „NLP können“. Dies ist ein Irrtum, sagt er, und zwar ein weit verbreiteter. Neurolinguis-

tisches Programmieren sei für ihn vor allem das Trainieren „der bewussten Wahrnehmung und Beschreibung innerer Prozesse“ – über die Sprache, die Körperhaltung, die Atmung, die Augenbewegung. „Mit NLP lernen wir erkennen, was wir in bestimmten Situationen tun und vor allem, wie wir es tun.“ Das ermögliche es Menschen, mit anderen und auch mit sich selbst in besseren Kontakt zu kommen. „Es gibt genügend Wissen in der Welt“, sagt Frischknecht dazu. „Wir brauchen mehr Kompetenz!“

Es ist unter anderem der humanistische Ansatz, der Ueli Frischknecht vom NLP überzeugte. Zum Beispiel jene Grundannahme, dass Menschen in ihrem Verhalten stets positive Absichten für sich verfolgen. „Die Frage, was uns wichtig ist bei dem, was wir tun, kann ein klassisches Businessmeeting völlig umkrempeln“, sagt er. Zum Beispiel das Gespräch mit einem Mitarbeiter, der sich wiederholt in wichtigen Verhandlungen nicht angemessen verhalten hat. „Ich kann ihn maßregeln, ihm vorhalten, wie unangebracht und geschäftsschädigend sein Verhalten war. Das wird ihm unangenehme Gefühle bereiten und die Sicht auf seine Ressourcen versperren, die es ihm ermöglichen, sich anders zu verhalten.“ Das Gegenteil passiert, wenn man versucht herauszufinden, was der Mitarbeiter mit seinem Verhalten an Positivem bewirken wollte. „Die Anwendung von NLP gestattet es mir, darauf zu achten, dass der Mitarbeiter auch unter Stress möglichst entspannt und offen bleibt. So kann es gelingen, gemeinsam nach einem Verhalten zu suchen, mit dem er seine Absicht besser umsetzen kann.“

Im Schweizer Business nimmt das Bewusstsein für diese Zusammenhänge zu. Ueli Frischknecht merkt dies an der zunehmenden Integration von NLP in der betrieblichen Weiterbildung. An der NLP-Akademie Schweiz studiert mittlerweile jeder dritte auf Betriebskosten. Das zeigt, sagt Frischknecht, dass sich gute Arbeit und das Bemühen um Qualität langfristig auszahlen. NLP-Schulen sollten vermehrt darauf achten, dass Kompetenzzertifikate und nicht einfach nur Teilnahmebescheinigungen ausgegeben werden. „Dazu müssen Qualitätsstandards definiert, Studierende entsprechend gefördert und gefordert und allenfalls auch einmal aus der Schulung verabschiedet werden.“ Was dies mit seinen Visionen zu tun hat? Ueli Frischknecht lacht: „Wer mit sich selbst klarkommt, der schafft dies auch mit anderen.“ Könnte das nicht die Basis für eine friedlichere Welt sein?

*Regine Rachow*

# Vom Wünschen und Wissen

GFK-Forscherin **Karoline Bitschnau** begann ihre akademische Karriere in einem Alter, in dem andere sie schon fast wieder beenden.

Es gibt Sätze, die lassen dich so schnell nicht wieder los, sagt Karoline Bitschnau. Einen davon sprach ihr Rhetoriklehrer, als sie im Seminar vor ihrer ersten Rede zauderte. Komm, lockte er, du möchtest doch reden können! Und dann kam der Satz: „Denk dran: Wünsche sind die Vorboten deiner Fähigkeiten.“ Klar wollte sie reden können. Als Personalbuchhalterin hatte sie regelmäßig auf Sitzungen mit Kollegen anderer Firmen zu tun. Da saßen ungefähr 50 Männer und vier Frauen an einem Tisch, „und ich war nicht fähig, auch nur einmal aufzustehen und ein Statement zu halten“. 15 Jahre später ist Karoline Bitschnau selbst eine anerkannte Rhetoriktrainerin. Sie hat in diesen 15 Jahren die Matura nachgeholt, an der Universität Innsbruck einen Magister der Erziehungswissenschaften erworben und mehrere Lehraufträge übernommen. Mit Ende 40 promoviert sie mit der ersten theoretisch fundierten wissenschaftlichen Untersuchung zu der Frage, wie die Gewaltfreie Kommunikation das Leben von Menschen verändert („Die Sprache der Giraffen“, Junfermann 2008).

Wie gelangt man vom Wunsch zur Wirklichkeit? Karoline Bitschnau wächst in Bludenz auf, einer österreichischen Kleinstadt mit 14.000 Seelen, wo Frauen zu jener Zeit noch mit Leidenschaft Fenster putzen und Kinder hüten. Sie ist das älteste von vier Kindern, fürs heiß ersehnte Studium fehlt das Geld. Also lernt sie Bürokauffrau und bemüht sich, glücklich zu sein: mit einem erfolgreichen Ehegatten, zwei adretten Kindern, schickem Haus und flottem Auto. Es reicht aber nicht. Sie tröstet sich damit, irgendwann erwachsen zu werden. Und damit vielleicht auch glücklich. Als an ihrem 30. Geburtstag noch immer alles so ist wie zuvor, dämmert ihr: „Es ändert sich nichts, wenn ich mich nicht selbst ändere!“

Sie beginnt neben ihrem Beruf einen zweiten Job, lässt sich als Trainerin ausbilden und übernimmt Seminare. Sie will mehr erfahren über Didaktik und Gruppenprozesse, am liebsten studieren. Da ist sie schon 35 und „zu alt“, wie ihr auf Anfrage beschieden wird. Es ist der heftige Wunsch, der sie trotzdem zum Ziel führt, sowie die „Lust am Lernen“, am kritischen Denken, an der geistigen Auseinandersetzung. Sie „verliebt“ sich in Theorien, etwa in Max Webers „Protestantische Ethik“ oder in Peter Senges „Fünfte Disziplin“, vermutlich keine leichten Beziehungen. Um so beglückender dann das Erkennen. Gesellschaften entwickeln sich nur, wenn die einzelnen Menschen sich entwickeln, so lautet eine Erkenntnis. In ihrer Dissertation zitiert sie dazu Peter



Senge. Zwar sei „das individuelle Lernen“ keine Garantie dafür, dass „die Organisation“, wie es Senge nennt, etwas lerne, „aber ohne individuelles Lernen gibt es keine lernende Organisation“. Große Wahrheiten sind immer einfach: Es zählt der einzelne Mensch.

Zur Gewaltfreien Kommunikation kommt Karoline Bitschnau über eine Freundin, mitten in ihrer rasanten akademischen Karriere. „Leider zu spät“, wie sie sagt, um ihre Ehe zu retten.

Aber rechtzeitig genug, um zu ihrem halbwüchsigen Sohn, zu ihrer Tochter und zu ihren Eltern ein Verhältnis aufzubauen, in dem viel zugehört und möglichst nicht geurteilt wird. Ihr größter Aha-Effekt sei es gewesen, echte Gefühle von „Pseudogefühlen“ zu trennen, etwa wenn man sich ausgenutzt, überfordert oder nicht akzeptiert „fühlt“. „Das echte Gefühl, das dazu passt, kann Wut sein. Oder Trauer.“ Dies zu erkennen und das Bedürfnis auszusprechen, das dahinter steht, nämlich das Bedürfnis nach Anerkennung oder Zugehörigkeit, könne „alles“ verändern, sagt Karoline Bitschnau. „Aber nur, wenn du mit deiner ganzen Haltung hinter dem stehst, was deine Lippen sagen.“ Erst diese Kongruenz mache für sie eine gelungene Kommunikation aus. Gleichviel, nach welcher kommunikativen „Methode“. „Es nutzen dir weder die vier Schritte der Gewaltfreien Kommunikation noch rhetorische Figuren, wenn dein Herz nicht hinterherkommt.“

*Regine Rachow*

## Die rechte Hirnhälfte lächelt mit

Eine neue Praxisbox für die Mediation knüpft an Bewährtes an und bietet Neues



Christian Bähler, Monika Oboth, Jörg Schmidt:  
**Praxisbox Konfliktklärung in Teams & Gruppen**  
 Junfermann, Paderborn 2008

„Praxisbox“ – das klingt nach Werkzeugkasten. Hammer, Zange, Schraubendreher, Zollstock, alles schön übersichtlich und in Profiqualität. Und es macht neugierig, zumal eine der Autorinnen kürzlich ein Buch zum selben Thema veröffentlicht hat (M. Oboth und G. Seils: „Mediation in Gruppen und Teams“, 3. Aufl. 2008). Wiederholung? Neuauflage? Ja und Nein.

Thema und Ansatz sind identisch. Die insbesondere von Oboth entwickelte und seit Jahren in Ausbildungen weitergegebene Mediationsmethode für Mehrparteienkonflikte wird in der gewohnten Qualität dargestellt. Einfache und klare Sprache, Gründlichkeit in den Details, Systematik der Darstellung und Lebendigkeit der Beispiele erleichtern es, die hohe Dichte an Information aufzunehmen. Durchgehend allparteilich nehmen die AutorInnen die Perspektiven sowohl der MediatorInnen als auch der MandantInnen ein und wenden auf alle Beteiligten konsequent die Prinzipien der Gewaltfreien Kommunikation an.

Die Maxime lautet: Ausrichtung auf die Bedürfniserfüllung aller. Wer wütend, unruhig oder aggressiv wird, braucht Empathie und keine Ermahnung; wer viel(e) auf einmal im Blick hat, braucht wahrscheinlich Unterstützung; wer starke Gefühle erlebt hat, braucht Möglichkeiten sich auszudrücken oder eine Pause. Die Teilnehmenden werden bei jedem Prozessschritt eingeladen, ihre Eigenverantwortung wahrzunehmen; Verfahrensweisen werden von den MediatorInnen vorgeschlagen und im Einvernehmen ausgewählt.

Die Praxisbox bietet zusätzlich Neues: eine Fülle an weiteren Moderationsmethoden (insgesamt an die 50!), rund 30 „Spickzettel“ mit den Bereichen „Schlüsselsätze“ für die Moderation, „Checklisten“ und „Modelle“ (Kurzdarstellungen von Konfliktklärungsmodellen, einsetzbar in Phase III

der Mediation), Übungen, Rollenspiele, Querverweise auf andere Karten und auf andere Literatur sowie eine Materialübersicht. Und schließlich die andere Präsentationsform: DIN-A5-Karten in einem Karteikasten. Farben und Symbole unterstreichen die durch Zahlen und Buchstaben bereits übersichtliche Systematik. Fröhliche farbige Illustrationen und angenehme Haptik lassen auch die rechte Gehirnhälfte der LeserInnen mitlernen und -lächeln. Die ästhetische Gestalt macht Freude, und Freude erleichtert die Arbeit. Vielleicht würde ein Daumenregister das (Wieder-)Auffinden einzelner Themenbereiche erleichtern.

Den inhaltlichen Wert der Box schätze ich für versierte ModeratorInnen mit GFK-Kenntnissen als hoch ein. Da die Beschreibungen auf alles eingehen, was man bei der Vorbereitung einer Mehrparteienmediation bedenken muss, könnten auch AnfängerInnen in Ko-Mediation damit arbeiten.

*Ariane Brena*

## Selbsthilfe für Pädagogen

**Ein Buch über gelingende Kommunikation im Schulalltag**

Nach über 30 Jahren im Schuldienst glaube ich zu wissen wovon ich spreche, wenn ich dieses Buch jedem Lehrer und jeder Lehrerin ans Herz lege. Der Schulalltag ist aufreibend und kann – körperlich und seelisch – gesundheitsgefährdend sein. Eine Änderung der Ursachen und Unterstützung durch Bildungspolitiker und Vorgesetzte ist eher nicht zu erwarten. Da hilft nur Selbsthilfe. Genau hier setzt diese Sammlung von Beiträgen „Kollektive Unterstützungssysteme für Lehrer“ an. Sie ist praxisnah und unmittelbar für die Umsetzung geeignet und stellt verschiedene langjährig erprobte Verfahren zur professionellen Alltagsbewältigung für Lehrer (und andere Pädagogen) vor, zum Teil mit sehr konkreten Verfahrens-



# Raus aus der Komfortzone

Ein Buch über Menschen, für die Business nicht „as usual“ bedeutet

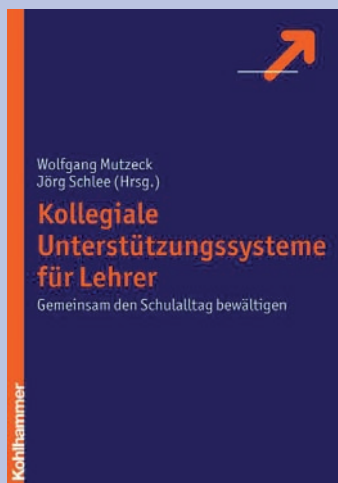
Sie verlassen die eigene Komfortzone jeden Tag aufs Neue, sie schwimmen gegen den Strom und überschreiten Grenzen: Die neuen „Andersmacher“ treten an, um die Wirtschaft und damit die Welt zu verändern. Sie denken quer und probieren aus. Und wenn sie einmal scheitern, fangen sie von vorne an. Dieses Buch porträtiert Menschen, die sich auf den Weg gemacht haben, um mit dem, was sie können und wollen, Zeichen zu setzen. Für sie bleiben unternehmerische Verantwortung und ethische Werte blasse Theorie, wenn man sie nicht lebt. Die „Andersmacher“ zeigen, wie die gelebte Praxis aussehen kann. Sie machen elegante Mode, die unter fairen Bedingungen produziert wird, sie schicken Manager in die Wüste, damit diese aus Extremen lernen können, für sie bedeutet Handel(n) mehr als nur verkaufen, und sie haben den Mut, ihren eigenen Werten treu zu bleiben. Sie kommen aus



Alexandra Hildebrandt,  
Jörg Howe (Hrsg.):  
**Die Andersmacher.**  
Unternehmerische Verantwortung  
jenseits der Business Class  
Kamphausen, Bielefeld 2003

der Kunst- und der Designszene und aus Branchen ohne Glamourfaktor, sie sind prominent wie der Musikmanager Tim Renner und der Babykosthersteller Claus Hipp oder unbekannt wie du und ich – und sie haben eines gemeinsam: Sie haben eine Vision, und sie leben sie. Ein Buch mit Vorbildern für alle, die „Corporate Social Responsibility“ und nachhaltiges Wirtschaften ernst nehmen und nach Wegen suchen, das Prinzip Verantwortung im Unternehmen zu etablieren.

*Nadja Rosmann*



Wolfgang Mutzeck, Jörg Schlee (Hrsg.):  
**Kollegiale Unterstützungssysteme für Lehrer – Gemeinsam den Schulalltag bewältigen**  
Kohlhammer, Stuttgart 2008

beschreibungen. Was zeichnet die Beiträge dieses Sammelbandes aus? Die Autoren haben ein gemeinsames Menschenbild, das der humanistischen Psychologie verpflichtet ist, gekennzeichnet u.a. durch Wertschätzung, Transparenz und klare Kommunikationsgrundsätze. Sie kennen als Praktiker den Schulalltag und die Nöte von Lehrern. Sie setzen auf die Selbstentwicklungsmöglichkeiten und kollegialen Kompetenzen unseres Berufsstandes. Die angebotenen Verfahren sind langjährig erfolgreich erprobt. So sind kollegiale Beratung und Supervision an vielen Studienseminaren bereits in die Ausbildung integriert. Alle Beiträge sind leicht

lesbar und gut nachvollziehbar. Das darf der Leser von Verfechtern einer gelingenden Kommunikation auch erwarten.

Man muss das Buch nicht von vorn systematisch durcharbeiten. Ich halte es jedoch für sinnvoll, zur Orientierung mit den ersten beiden Kapiteln von Schlee zu beginnen. Ich empfehle dieses Buch allen Lehrerinnen und Lehrern, den Altgedienten wie den Berufsanfängern, denn bei ernsthafter Anwendung der vorgestellten Verfahren kann ihr Alltag zufriedenstellender bewältigt werden. Das Buch gehört zur Pflichtlektüre in der Lehrerbildung erklärt, und die kollegialen Unterstützungssysteme gehören dort auch eingeführt, denn allein und auf sich selbst gestellt ist der Schulalltag nicht mehr zu bewältigen.

*Alfred Goll*

# TRAINER

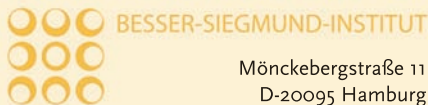
**Cora Besser-Siegmund  
Harry Siegmund**



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

**Arbeitsschwerpunkte:**

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



Mönckebergstraße 11  
D-20095 Hamburg

Fon: 040 32004936  
Fax: 040 32004937  
info@besser-siegmund.de  
www.besser-siegmund.de  
www.wingwave.com



**Manuela Brinkmann**



Als Diplom-Psychologin und DVNLP-Lehr-Trainerin bin ich seit 1988 Trainerin, Beraterin, Coach und Sachbuchautorin in der Wirtschaft, Industrie und in Verwaltungen im deutschsprachigen Raum.

**Weitere Ausbildungen:** Rechtswissenschaft, Medizin, Sport, Yoga, Rolfing, Gruppendynamik, Moderation, Präsentation

**Arbeitsschwerpunkte:** Firmeninterne Seminare, Beratungen, Coachings in:

- Führung, Verkauf und Kommunikation
- Spezialitäten:
- NLP im Business
- Strategieentwicklung für Unternehmen, Verwaltungen & Abteilungen mit den logischen Ebenen
- WingWave - Coaching
- Business-NLP-Ausbildungen und Beratertraining

**TopTraining**



Oberdorfweg 3 • CH-8916 Jönen / Zürich

Tel: +41 56 6662618 • Fax: +41 56 6662617  
m.b@toptraining.ch • www.toptraining.ch  
www.unternehmenspyramide.com

**Shelle Rose Charvet**



International best-selling author of *Wort sei Dank*, NLP Trainer and agent provocateur.

Pioneer in LAB Profile business applications. Expert in Sex, Diets and Success, especially the sex but not so much the diets. Future co-author of the German bestseller *Your Inner Schweinehund: Use It or Lose It!*

Shelle occasionally conducts training and addresses audiences in Germany.

Once a year she runs the only LAB Profile Consultant/Trainer Certification Program for those who wish to bring advanced influencing skills to their clients.



To see Shelle present *Sex, Diets and Success* And to receive Shelle's Irregular E-newsletter on communication & influencing visit:  
www.WordsThatChangeMinds.com  
www.LABProfileCertification.com

**Yvonne van Dyck**



*alles beginnt mit der id'*

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

**id' ale:**

Cmore Ausbildungen:  
creative communication with confidence, competence and congruence = chance

**id' n:**

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

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



**institute consulting gmbh 4 NLP**  
Furth 60 • A-5231 Schalchen • Austria

fon: +43 7742 61116  
office@id.co.at  
www.id.co.at  
www.cmorenlp.com

**Katja Dyckhoff  
Thomas Westerhausen**



Inhaber des Trainings- und Lehrinstitutes „POWER RESEARCH SEMINARE“. Wir entwickeln seit 18 Jahren pragmatische, alltagsnahe Konzepte für NLP, Stimm- und Körpersprachetraining, Systemische Arbeit, Selbstmanagement und Coaching. Wir sind DVNLP- und ECA-Lehrtrainer und -Coaches und Buchautoren.

**Weitere Ausbildungen:**

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

**Arbeitsschwerpunkte:**

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



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

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

**Rita Geimer-Schererz**



Pädagogin und Politologin, Dozentin in der Erwachsenenbildung seit 1977; Suggestopädie-Lehrtrainerin (DGSL); NLP Master, Dialog Facilitator; zert. Trainerin für Gewaltfreie Kommunikation (CNVC), Coach, Mediatorin

**Aus Mauern Brücken bauen**

Mit Freude und Begeisterung unterstütze ich Sie, Ihre zwischenmenschlichen Beziehungen zum Schlüsselfaktor für Erfolg und Lebensqualität zu machen.

**Arbeitsschwerpunkte:**

- Seminarangebote zur Gewaltfreien Kommunikation®: Einführungen | Berufsbegleitende Fortbildungen | Aufbaufortbildungen | Supervision | Seminarreisen
- Einzel- und Teamcoaching
- Mediation, Konfliktlotsentraining
- Prozessbegleitung in Schulen, Kliniken & sozialen Einrichtungen



**Rita Geimer-Schererz**  
Im Birkets 22c  
D-69509 Mörlenbach

Tel. 06209 712216 • Fax 06209 712218  
geimer@dialog-forum.com  
www.dialog-forum.com

# PORTRÄTS



**Dr. Frank Görmar**

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

#### Schwerpunkte:

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

ChangeWorks Akademie  
Untere Albrechtstr. 17  
D-65185 Wiesbaden



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



**Anita von Hertel**

Jahrgang 1960  
Wirtschaftsmediatorin, Mediationstrainerin,  
Dozentin für Konfliktmanagement  
eingetragene Mediatorin beim  
ö. Bundesministerium der Justiz

#### Ausbildungen:

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

#### Arbeitsschwerpunkte:

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



AKADEMIE VON HERTEL

Akademie von Hertel

Rolfinckstraße 12 a • D-22391 Hamburg  
Tel.: 040 5367911 • mobil 0177 5367911  
Fax: 040 5367990  
Anita@vonHertel.de • www.vonHertel.de



**Ronald Hindmarsh**

Heilpraktiker für Psychotherapie, Lehrtrainer (nlpaed), NLP-Lehrtrainer (DVNLP), Vorsitzender des Verbandes für neuro-linguistische Verfahren in Bildung und Erziehung e.V. (nlpaed)

#### Therapie und Coaching:

ADS / ADHS, Teilleistungsschwächen (LRS, Dyskalkulie), Lernblockaden und Prüfungsangst  
Authentizitäts-Entwicklung

#### Workshop-Angebote:

Lernblockaden lösen  
Nonverbales Klassenraum-Management  
SambEmo: Meditativer Rhythmus-Workshop

#### Ausbildungs-Angebote für Lehrkräfte:

Associate (nlpaed): NLP-Basisausbildung  
Practitioner (nlpaed): NLP-Grundausbildung



nach den Curricula des  
Verbandes, siehe www.nlpaed.de



**Ronald Hindmarsh**

Unser Lieben  
Frauen Kirchhof 24  
D-28195 Bremen

Tel: 0421 4607915  
www.ADHS-Bremen.de  
rh@ADHS-Bremen.de



**Ralf Hungerland**

Jahrgang 1959

Neue Wege gehen:  
NLP und Reiki-Energie vereint!  
Ausbildungen und Coaching mit NLP und Reiki

#### Qualifikationen:

- Lehrtrainer und Lehrcoach, DVNLP
- Fellow Member Trainer IANLP
- Reiki-Lehrer / Reiki-Meister
- Gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg
- Hypnosetherapeut nach ABH
- Diplom Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

#### Schwerpunkte:

- NLP-Ausbildung bis zum Coach
- Reiki-Ausbildung
- Kombination von NLP und Reiki
- Coaching
- Lebenstraum-Seminare



Lebenstraum!

Lebenstraum!  
Ralf Hungerland  
Katharinenstraße 30  
D-20457 Hamburg

Telefon/Fax: 0700 53236787  
info@lebenstraum-seminare.de  
www.lebenstraum-seminare.de



**Cersten Jacob**

Jahrgang 1958

DVNLP-Lehrtrainer  
Präsentations- und Lampenfieber-Coach

#### Ausbildungen:

Studium Schauspiel und Sprechwissenschaft,  
NLP, Co-Mediation, Wingwave-Coaching

#### Arbeitsschwerpunkte:

Präsentationstraining und -coaching,  
Stimm- und Sprechtraining,  
Lampenfieber-Coaching mit Wingwave,  
Softskills für Profis, NLP-Ausbildungen,  
„Computerschreiben in 4 Stunden“ –  
ats-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.de  
www.zehnfingerschreiben.com



**Dr. Franz Karig**

NLP-Lehrtrainer, DVNLP,  
LernCoach (nlpaed)-Trainer.  
Seit über 13 Jahren wende ich NLP auf die  
typischen Herausforderungen des schulischen  
Lernens an. Mir liegt – neben den Einzel-  
trainings – besonders die geordnete Weiter-  
gabe meiner Erfahrungen am Herzen. Eine  
Reihe von Artikeln in Fachzeitschriften sowie  
die von mir angebotene Ausbildung zum  
LernCoach (nlpaed) belegen das.

#### Ausbildungen:

NLP-Lehrtrainer, Hypnotherapie nach Erickson,  
Systemaufstellungen, Wingwave®-Coach

#### Arbeitsschwerpunkte:

Leichter Lernen lernen mit NLP, von der  
Grundschule an! – Lesen | Schreiben | Recht-  
schreiben (Legasthenie/LRS) | Rechnen/Mathe  
(Dyskalkulie) | Konzentration | Motivation |  
ADS/ADHS

#### Ausbildungsangebot:

LernCoach (nlpaed)

**Dr. Franz Karig**

Ochsengasse 3 • D-79108 Freiburg i.Br.

Tel. 0761-55 51 71 • FranzKarig@gmx.net  
www.LernCoach-nlpaed.de

# TRAINER



**Sabine Klenke**

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

**Qualifikationen:**

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

**Schwerpunkte:**

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

**Spezialitäten:**

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



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



**Barbara Knuth**

Jahrgang 1944  
DVNLP-Lehrtrainerin  
DVNLP-Lehrcoach, ECA  
Ausbilderin Mediation BM

**Ausbildung in**

Gestalttherapie,  
Mediation,  
Organisationsberatung,  
syst. Aufstellungen

**Arbeitsschwerpunkte:**

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



**Barbara Knuth & Team**  
Museumstraße 2 • D-38100 Braunschweig  
Tel.: 0531-34 10 20 • Fax: 0531-233 76 13  
info@knuth-team.de • www.knuth-team.de



**Bianca Kopetz**

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

- Einjährige Coachausbildung zum  
lizenzieren wingwave-Coach  
in Kombination mit dem  
NLP-Practitioner (DVNLP)
- Einzel- und Teamcoaching
- Wirtschaftsmediation



Mönckebergstraße 11  
D-20095 Hamburg

Fon: 040 32004936  
Fax: 040 32004937  
info@besser-siegmund.de

www.besser-siegmund.de  
www.wingwave.com



**Linda Langeheine**

Leiterin von **POWER BRAIN**  
Zentrum für Mentales Training  
& Kommunikation

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

**Schwerpunkte:**

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



**POWER BRAIN**  
Zentrum für Mentales Training  
& Kommunikation  
Am Ideck 3 • D-42781 Haan

Telefon: 02129 1653 • LLangeheine@web.de  
www.powerbrain.org • www.nlp-and-more.org



**Marion Lockert**

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

**Das MLI bietet Ihnen**

**Business**

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

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

- NLP Coach – umfassend & anspruchsvoll
- Systemaufsteller OA & FA
- EFT/Gallo-Seminare
- Train-the-Trainer • Visual Tools

**Persönliche Entwicklung**

- Coaching • Familienaufstellungen
- Berufszielfindung

Marion lockert – mit Hirn, Herz & Humor!



**Marion Lockert Institut**  
Training. Coaching. Entwicklung  
Fröbelstr. 18 • D-30451 Hannover  
Tel.: 0511 - 763 51 69-0  
www.marion-lockert-institut.de  
ML@marion-lockert-institut.de



**Evelyne Maafj  
Karsten Ritschl**

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

**Unsere Spezialgebiete:**

NLP-Practitioner, Master, Trainer, Coach  
LAB-Practitioner, LAB-Master.  
Lernen mit Kopf, Herz und Bauch.

**Nutzen:**

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

**Spectrum**  
KommunikationsTraining  
Stierstraße 9  
D-12159 Berlin

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

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



# PORTRÄTS



**Rudolf Metzner**

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

**Arbeitsschwerpunkte:**

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

**NLP-Schwerpunkte:**

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



**metzner**  
CONSULTING

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

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



**Dr. Björn Migge**

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

**Ausbildungen:**

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

**Arbeitsschwerpunkte:**

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

**Feedbacks:**

www.drmmigge.de/feedbacks.html



**Dr. Björn Migge**  
Friedrich-Ebert-Str. 11  
D-32457 Porta Westfalica

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



**Anja Mýrdal**

Sie haben viel gewonnen, ...

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

**Anja Mýrdal und ihr Team bieten Ihnen**

- Trainer-Fortbildungen
- Coach-Fortbildungen
- NLP-Fortbildungen

für BUSINESS und BERATUNG.

Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme!

**Anja Mýrdal & Team**

Ahlsdorfer Weg 8  
D-27383 Scheeßel

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

info@anjamyrdal.de • www.anjamyrdal.de



**Diana Nowak-Rolli**

... eine Reise von 1000 Meilen beginnt mit dem ersten Schritt ... (Lao Tse)

Dipl.-Betriebswirtin (BA),  
NLP-Trainerin (DVNLP),  
Hochschuldozentin und Sportlerin

**Arbeitsschwerpunkte:**

- Mentaltraining für Kinder und Jugendliche
- Einzel- und Teamcoaching
- Mediation
- Visionen entwickeln, realisieren und leben
- Burnoutprophylaxe ... „the road to resilience“



**Rolli Communications**  
Diana Nowak-Rolli und Klaus Rolli  
Hauptstraße 9b • D-67374 Hanhofen

Telefon 06344 - 2283 • Fax 06344 - 2283  
info@rollicommunications.de  
www.rollicommunications.de



**Robert Reschkowski**

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

**Spezialgebiet:**

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



**SYNTEGRON**  
personal-performance-training  
Sonderburgstr. 1A  
D-40545 Düsseldorf

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



**Regula Röthlisberger**

*Man kann Menschen nichts lehren – man kann ihnen nur das Lernen ermöglichen!*

LernCoach Trainerin (nlpaed), NLP Lehrtrainerin DVNLP, LifeCoach SWISSNLP

**Aus- und Weiterbildungen:**

Provokativtherapie nach F. Farrelly, Systemische Aufstellungsarbeit, Zert. Psychologische Astrologie SFER, Pflegefachfrau, Elternberaterin SRK

**Arbeitsschwerpunkte:**

LernCoaching für Kinder – Jugendliche und Erwachsene Leichter Lernen lernen • Weiterbildung für Ausbilder, Lehrpersonen, Heilpädagogen • Kommunikationstraining mit integriertem TeamCoaching für Teams im sozialen und pädagogischen Bereich • Elternbildung • Life- und GesundheitsCoaching

**Ausbildungsangebote:**

Ausbildung zum LernCoach (nlpaed)  
Ausbildung zum nlpaed-Practitioner

**Regula Röthlisberger**

Eichli 27 • CH-6370 Stans

Tel. 0041 (0)41 610 89 28

FAX 0041 (0)41 610 89 35

info@lerncoach-nlp.ch • www.lerncoach-nlp.ch

# TRAINER

**Martina Schmidt-Tanger**



Dipl.-Psych., Senior NLP-Trainerin, Institutsleiterin, ProC- und DVNLP-Lehrcoach, Consultant, Autorin, Lehrbeauftragte

**Ausbildungen:**

Psychologie, Biologie, Public Relations, GD, systemische Therapie, Management und Wirtschaft

**Arbeitsschwerpunkte:**

Ltg. Trainingsinstitut (DVNLP), firmeninterne Trainings, Vorträge, Coachingausbildung

**Spezialgebiet:**

[www.NLP-professional.de](http://www.NLP-professional.de)  
NLP-Zertifikatsausbildungen  
[www.ccc-professional.de](http://www.ccc-professional.de)  
Competence.Center.Coaching  
Alle Leistungen im Bereich Coaching

**NLP professional**  
Ehrenfeldstraße 14  
D-44789 Bochum

Tel.: 0234-33 19 51  
Fax: 0234-33 25 81  
[info@NLP-professional.de](mailto:info@NLP-professional.de)

**Thies Stahl**



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

**Ausbildung in**

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

**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  
Postfach 1121  
D-25442 Quickborn

Tel.: 04106 645763 • Fax: 01212 512525274  
[www.ThiesStahl.de](http://www.ThiesStahl.de)  
[TS@ThiesStahl.de](mailto:TS@ThiesStahl.de)

**Heidrun Vössing**



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

**Ausbildung:**

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

**Spezialgebiete:**

- Wavivid-Coaching
- Systemische Coachingausbildung
- Führungskräfte-Training
- Auftritts-Coaching

**ART of NLP**

Schnatsweg 34 a • D-33739 Bielefeld

Tel.: 05206 920400  
Fax: 05206 920485  
[info@art-of-nlp.de](mailto:info@art-of-nlp.de)  
[www.art-of-nlp.de](http://www.art-of-nlp.de)



**Alfons Walter  
Wilma Pokorny-  
van Lochem**



Deutsch-Niederländisches Team aus erfahrenen Psychologen, Supervisoren und Coaches. Lizenzgeber von TRACER Business und TRACER Automotive – das neue Tool für Coaching, Recruitment und Analyse von Weiterbildungsbedarf auf Basis der Metaprogramme und Werte.

**Arbeitsschwerpunkte:**

**Coaching:** Steigerung der persönlichen Effektivität. (Mitglied VW Coaching Pool)  
**Training:** „on the Job“ Coachingausbildung für Trainer, TRACER Zertifizierung, Training mit Seminarschauspielern.

In 2004: Internationaler Deutscher Trainerpreis in Bronze für die Sparte Vertrieb  
In 2008: Zweifache Auszeichnung mit dem Internationalen Deutschen Trainerpreis für ein Vertriebskonzept (Debitel; Silber) und ein Coachingkonzept (VW Coaching; Bronze)

**Institut Synergie**

Weserstraße 37 • D-32602 Vlotho  
Fon: 05733 963603 • [www.institut-synergie.de](http://www.institut-synergie.de) • [www.tracer-business.de](http://www.tracer-business.de) • [www.tracer-automotive.de](http://www.tracer-automotive.de) • [www.seminarschauspieler.de](http://www.seminarschauspieler.de)



**Evelyn E. Wild  
Norbert K. Milde**



„Jeder Mensch verfügt über einzigartige, oft unbewusste Potenziale, die es zu entdecken und bewusst zu nutzen gilt.“

Diese Überzeugung leitet und begleitet unser Handeln als Trainer, Berater und Coach seit vielen Jahren im achtsamen Umgang mit Menschen.

**Unsere Schwerpunkte:**

- Trainings und Trainer-Ausbildungen in
- PhotoReading® Whole Mind System
  - STRUCTOGRAM®-Trainings-System 1–3
  - PrEgoMILDE® MentalTraining

Firmeninterne und offene Trainings im eigenen Seminarzentrum für Führungskompetenz, Persönlichkeits- u. Kommunikationsentwicklung

**Mit uns wachsen Sie weiter ...**

**WILD & MILDE GmbH**  
Trainings Coaching Licenses  
Lerchenstraße 12 • 90425 Nürnberg  
Tel 0911 3005600 • Fax 0911 382292  
[www.wild-milde.de](http://www.wild-milde.de)



**Dr. Monika Wilke**



Mit der Methode ESPERE Klarheit schaffen, einfühlsam kommunizieren und mit sich selbst ins Reine kommen

Lizenzierte Kommunikationstrainerin, ESPERE-Coach seit 1995, Vorstandsmitglied des Instituts ESPERE International Paris, Leiterin von RELIANCE-Deutschland, Promovierte Verhaltensforscherin, Autorin

**Arbeitsschwerpunkte:**

- Trainings zur Methode ESPERE®
- Einzel- und Teamcoaching
- klärende „Beziehungsdarstellungen“
- fokussierte Symbolanwendung
- Mediation in Kohabitationskonflikten
- Zusammenarbeit mit GFK-Trainern/innen

**Weitere Spezialitäten:**

- grenzüberschreitende Netzerkennung
- Deutsch-Französische Kultur- und Sprachverständigung

**RELIANCE-Deutschland**

Siedlerweg 7 •  
D-79576 Weil am Rhein  
Tel.: +49 7621 1622760  
[info@reliance-deutschland.com](mailto:info@reliance-deutschland.com)  
[www.reliance-deutschland.com](http://www.reliance-deutschland.com)  
[www.institut-espere.com](http://www.institut-espere.com)





Junfermann Verlag  
Frau Monika Köster  
Postfach 18 40

**D-33048 Paderborn**

**Abo-Bestellung  
umseitig!**

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



Junfermann Verlag  
Frau Maria Dane  
Postfach 18 40

**D-33048 Paderborn**

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

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



**Buch-  
Bestellung**

Junfermann Verlag  
Frau Christa Guder  
Imadstraße 40

**D-33102 Paderborn**

## Abonnement-Bestellung

Ich möchte »Kommunikation & Seminar« ab Heft 6/08 regelmäßig lesen und abonniere diese Zeitschrift für mindestens ein Jahr zum Bezugspreis von € 39,-\* + Versandkosten (Deutschland € 7,50\* Ausland € 9,50\*) für 6 Ausgaben. Die Bezugsdauer verlängert sich um jeweils ein Jahr, wenn dem Verlag nicht 8 Wochen vor Ablauf des berechneten Bezugszeitraumes meine Abbestellung vorliegt.

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

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

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

\* Stand 2006

## Probeheft/Anschriftenänderung

Bitte senden Sie an nebenstehende Anschrift ein kostenloses Probeheft

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

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

\_\_\_\_\_  
Straße, Hausnummer

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

Meine Adresse:       Herr       Frau

\_\_\_\_\_  
Name

\_\_\_\_\_  
Straße, Hausnummer

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

\_\_\_\_\_  
Telefon

\_\_\_\_\_  
Fax

Ich bin NLP-

Einsteiger

Anwender/Practitioner

Master

Trainer

sonstiges: \_\_\_\_\_

Meine (neue) Adresse:       Herr       Frau

\_\_\_\_\_  
Name

\_\_\_\_\_  
Straße, Hausnummer

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

\_\_\_\_\_  
Telefon

\_\_\_\_\_  
Fax

Ich bin NLP-

Einsteiger

Anwender/Practitioner

Master

Trainer

sonstiges: \_\_\_\_\_

## Bestellcoupon – Ich bestelle

..... Ex.	Vössing: Die Kraft innerer Bilder	978-3-87387-684-2	€ (D) 15,90
..... Ex.	Brinkmann: Erfolgreiche Praxis-Tools	978-3-87387-706-1	€ (D) 22,00
..... Ex.	Dietz: Selbst in Führung	978-3-87387-682-8	€ (D) 22,00
..... Ex.	Mühlisch: Fragen der Körpersprache	978-3-87387-662-0	€ (D) 9,95
..... Ex.	Simon-Adorf: Was Sie schon immer über Coaching wissen wollten ...	978-3-87387-694-1	€ (D) 9,95
..... Ex.	Fischbacher: Geheimer Verführer Stimme	978-3-87387-704-7	€ (D) 9,95

Preisänderungen vorbehalten

\_\_\_\_\_  
Name

\_\_\_\_\_  
Straße

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

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

\_\_\_\_\_  
Ihre e-Mail-Adresse (falls vorhanden)

\_\_\_\_\_  
(Ihre Telefon-Nummer für ev. Rückfragen)



# VISITEN KARTEN

## Ausbildungen und Seminare auf dem Idyllischen Sonnenhof

- Ausbildungen nach DVNLP-Standard: (Practitioner, Master und Gesundheitscoach)
- Drawidische Ayur-Veda
- Drawidic Rebalancing
- Systemische Strukturaufstellungen



Besuchen Sie uns im Internet unter [www.igh-sonnenhof.de](http://www.igh-sonnenhof.de)



IGH Sonnenhof Cornelia Labandowsky  
Holm 5 • 24376 Hasselberg/Ostsee  
Tel.: 04643 - 186926  
Fax: 04643 - 186936  
Email: [seminare@igh-sonnenhof.de](mailto:seminare@igh-sonnenhof.de)

# Quest

Entdecke Deine  
BeRufung!

[www.qu-e-st.de](http://www.qu-e-st.de)

## Die WerteManager

### Erfolgsfaktor WerteManagement

Das Graves-Modell & WerteProfiling™  
Ausbildung zum WerteManager

25.-28.01.2009, Bad Soden-Salmünster  
[www.die-wertemanager.de](http://www.die-wertemanager.de)

INLPTA® international NLP trainers association



Steht seit 1993 für ...

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

Jetzt Mitglied werden!

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

## Attraktiver und erfolgreicher mit Magischem Kommunikations-Stil im Alltag, Beruf und in der Liebe



Selbst-Studium mit Büchern:

- \* **Frech, aber unwiderstehlich!**
- \* **30 Geheimnisse weiblicher Macht!**
- \* **30 Geheimnisse des begehrenswerten Mannes!**



Leseprobe: [www.harmonybalance.de](http://www.harmonybalance.de) Verlag Harmony Balance Edition

Portofreie Lieferung + kostenloser Artikel „Was gilt das Wort des Therapeuten?“ ☎089-5455 8238

30. Nov. 08 MagSt-Kurs mit MagSt-Begründer Dipl.Psych. Hans-Ulrich Schachtner in München 170 €

## Coaching fürs Leben



### Metaphern-Kalender 2009

24 liebevoll illustrierte Metaphern wecken Bilder, Gefühle und Assoziationen. Mal sind sie Pflaster für die Seele, mal weise Ratgeber, Trost, Motivation oder einfach nur die richtigen Worte zur rechten Zeit.

Bei einer Bestellung bis zum 21.11.2008 erhalten Sie den Kalender zum Vorzugspreis von € (D) 12,95!

Junfermann  Verlag



## NLP Neurolinguistisches Programmieren

<p><b>Ausbildung zum NLP-Practitioner</b></p> <p>10 Module à 1 Wochenende und 9 Peertage</p>	<p><b>Cornelia Labandowsky</b> DVNLP-Lehrtrainerin und DVNLP-Lehrcoach, systemische Familientherapeutin</p>	<p><b>IGH Sonnenhof</b> Holm 5 • D-24376 Hasselberg/Ostsee</p> <p>Tel.: 04643 186926 Fax: 04643 186936 eMail: <a href="mailto:info@igh-sonnenhof.de">info@igh-sonnenhof.de</a> Web: <a href="http://www.igh-sonnenhof.de">www.igh-sonnenhof.de</a></p>	<p>Beginn <b>04.-05.10.2008</b></p> <p>€ 2.075,- inkl. Zertifikat</p>
<p><b>Lösungsfokussiertes Coaching und NLP mit Figuren</b> Kombination zweier äußerst effektiver Methoden: das lösungsfokussierte Coaching nach Steve de Shazer und die räumliche Aufstellung mit Figuren nach Bernd Isert (System Dialog)</p>	<p><b>Achim Stark</b> (DVNLP-Lehrtrainer)</p>	<p><b>ChangeWorks Akademie</b> <b>Dr. Frank Görmar</b> Untere Albrechtstr. 17 D-65185 Wiesbaden</p> <p>Tel.: 0611 1665610 Fax: 0611 1665619 eMail: <a href="mailto:info@changeworks.de">info@changeworks.de</a> Web: <a href="http://www.changeworks-akademie.de">www.changeworks-akademie.de</a></p>	<p><b>15.-16.11.2008</b></p> <p>in einem ehem. Kloster Raum Frankfurt/M.</p> <p>€ 220,- (MwSt. befreit)</p>
<p><b>NLP-Masterausbildung</b></p>	<p><b>Martina Schmidt-Tanger</b> und Team</p>	<p><b>NLP Professional</b> <b>Martina Schmidt-Tanger</b> Ehrenfeldstr. 14 • D-44789 Bochum</p> <p>Tel.: 0234 331951 Fax: 0234 332581 eMail: <a href="mailto:info@nlp-professional.de">info@nlp-professional.de</a> Web: <a href="http://www.nlp-professional.de">www.nlp-professional.de</a></p>	<p><b>28.-30.11.2008</b> <b>19.-21.12.2008</b> Rest in 2009</p> <p>Bochum</p> <p>€ 2.475,- zzgl. Siegelgebühr und Themenseminare</p>
<p><b>NLP-Grundkurs</b> Einstieg in die Practitioner-Ausbildung</p> <p>(Fortbildungspunkte für Psychotherapeuten/Ärzte)</p>	<p><b>Thies Stahl</b></p>	<p><b>Thies Stahl Seminare</b> Postfach 1121 • D-25442 Quickborn</p> <p>Tel.: 04106 645763 Fax: 01212 512525274</p> <p>eMail: <a href="mailto:TS@ThiesStahl.de">TS@ThiesStahl.de</a> Web: <a href="http://www.ThiesStahl.de">www.ThiesStahl.de</a></p>	<p><b>19.-21.12.2008</b> <b>13.-15.02.2009</b></p> <p>Hamburg</p> <p>€ 340,-</p>
<p><b>NLP-Practitioner in der Sonne</b></p> <p>NLP-Kompakt-Ausbildung auf Teneriffa</p>	<p><b>Wolfgang Brylla</b> (NLP-Lehrtrainer und Lehrcoach, DVNLP)</p>	<p><b>WBSeminar &amp; NLP</b> Wilhelmstr. 60 • D-52070 Aachen</p> <p>Tel.: 0241 9430583 eMail: <a href="mailto:w.brylla@wbseminare-nlp.de">w.brylla@wbseminare-nlp.de</a> Web: <a href="http://www.wbseminare-nlp.de">www.wbseminare-nlp.de</a></p>	<p><b>18.01.-06.02.2009</b></p> <p>Teneriffa</p> <p>€ 1.880,- (ohne Ü/V/Flug)</p>
<p><b>NLP EXPLORER® I MASTER</b></p> <p>Alle Inhalte des DVNLP-Curriculums werden erarbeitet. Für den Masterabschluss (DVNLP, 20 Tage) sind zusätzlich eine Supervision (2 Tage) und ein Special (2 Tage) nötig.</p>	<p><b>Dr. Frank Görmar</b> <b>Achim Stark</b> <b>Sebastian Schütz</b> (alle DVNLP-Lehrtrainer)</p>	<p><b>ChangeWorks Akademie</b> <b>Dr. Frank Görmar</b> Untere Albrechtstr. 17 D-65185 Wiesbaden</p> <p>Tel.: 0611 1665610 Fax: 0611 1665619 eMail: <a href="mailto:info@changeworks.de">info@changeworks.de</a> Web: <a href="http://www.changeworks-akademie.de">www.changeworks-akademie.de</a></p>	<p>Start <b>29.01.-01.02.2009</b></p> <p>Kloster Ilbenstadt Raum Frankfurt/M.</p> <p>€ 2.350,- (MwSt. befreit) Paketpreise für Practitioner/Master oder Master/Coach</p>
<p><b>16. Worldcamp bei Rio – Brasilien</b></p> <p>Internat. Ausbildungen in einzigartigem Ambiente: NLP – alle Levels, Integratives Coaching, Integrative Aufstellungen, Hypnotherapie, Spiral Dynamics u.a.</p>	<p>Internationales Team mit <b>Tom Best</b> (USA) <b>Dr. Jeffrey Zeig</b> (USA) <b>Dr. Jairo Mancilha</b> (BR) <b>Sabine Klenke</b> <b>Bernd Isert</b> <b>Anhard von Lachner</b> <b>Arline Davis</b> (USA, BR) <b>Consuelo Casula</b> (I) u.a.</p>	<p><b>METAFORUM international</b> <b>Akademie für Kompetenzentwicklung</b> Postfach 740237 • D-13092 Berlin</p> <p>Tel.: 030 94414900 eMail: <a href="mailto:info@metaforum.com">info@metaforum.com</a> Web: <a href="http://www.metaforum.com">www.metaforum.com</a></p>	<p><b>01.-20.02.2009</b></p> <p>Mendes bei Rio de Janeiro/Brasilien</p> <p>Gebühr: je nach Kurs</p>

# KALENDER

## NLP Neurolinguistisches Programmieren

<p><b>NLP-Coach-Kurs DVNLP</b> zertifiziert in Hamburg</p> <p>Voraussetzung: NLP-Master</p>	<p>Ralf Hungerland</p>	<p><b>Lebenstraum!</b> Ralf Hungerland Katharinenstraße 30 D-20457 Hamburg</p> <p>Tel.: 0700 53236787 Fax: 0700 53236787 eMail: <a href="mailto:info@lebenstraum-seminare.de">info@lebenstraum-seminare.de</a> Web: <a href="http://www.lebenstraum-seminare.de">www.lebenstraum-seminare.de</a></p>	<p><b>05.02.-06.12.2009</b></p> <p>€ 2.200,- ohne MwSt., da MwSt.-befreit</p>
<p><b>NLP-Practitioner »plus«</b> <b>business + klassisch</b> inkl. Basis-Seminar</p>	<p>Birgid Kröber Ulrich Bühle Dorothea Ziesenhenn-Harr</p>	<p><b>KRÖBERKommunikation</b> Solitudeallee 16 • D-70439 Stuttgart</p> <p>Tel.: 0791 9541690 eMail: <a href="mailto:info@kroebekom.de">info@kroebekom.de</a> Web: <a href="http://www.kroebekom.de">www.kroebekom.de</a> oder <a href="http://www.nlp-stuttgart.de">www.nlp-stuttgart.de</a></p>	<p><b>06.-08.02.2009</b> (Start + Basis-Seminar) 18/22 Tage</p> <p>Stuttgart</p> <p>ab € 1.965,- inkl. € 220,- Basis-Seminar + MwSt.</p>
<p><b>Hypno-Coach NLP</b></p> <p>Weiterbildung für Practitioner: „Die Magie der Sprache“</p>	<p>Arpito Storms</p>	<p><b>NLP-Akademie Schweiz</b> Buckstrasse 13 CH-8422 Pfungen-Winterthur</p> <p>Tel.: +41 52 3155252 Fax: +41 52 3155253 eMail: <a href="mailto:info@nlp.ch">info@nlp.ch</a> Web: <a href="http://www.nlp.ch">www.nlp.ch</a></p>	<p><b>07.-08.02.2009</b> (Workshop &amp; Ausbildungsbeginn)</p> <p>Zürich (CH)</p> <p>€ 280,- € 50,- Rabatt mit diesem Inserat</p>
<p><b>NLP EXPLORER® I</b> <b>PRACTITIONER</b></p> <p>(der beste Einstieg in die NLP- bzw. die Coaching-Fortbildung und das erste Drittel auf dem Weg zum Practitioner, DVNLP)</p>	<p>Dr. Frank Görmar Achim Stark Sebastian Schütz (DVNLP-Lehrtrainer)</p>	<p><b>ChangeWorks Akademie</b> Dr. Frank Görmar Untere Albrechtstr. 17 D-65185 Wiesbaden</p> <p>Tel.: 0611 1665610 Fax: 0611 1665619 eMail: <a href="mailto:info@changeworks.de">info@changeworks.de</a> Web: <a href="http://www.changeworks-akademie.de">www.changeworks-akademie.de</a></p>	<p>Start <b>07.-08.02.2009</b></p> <p>Kloster Ilbenstadt Raum Frankfurt/M.</p> <p>€ 720,- (MwSt. befreit)</p> <p>Paketpreise für gesamten Practitioner bzw. Practitioner/Master oder Master/Coach</p>
<p><b>NLP Master-Ausbildung</b></p> <p>klassische Fortbildung von FEB. – SEPT. 2009 (berufsbegleitend, 180 Unterrichtsstunden) kostenl. Infoabend am 07.12.2008, Anmeldung erforderlich</p>	<p>Marcus Bergfelder Dipl.-Sozialpädagoge, NLP-Lehrtrainer (DVNLP), Mediator (Wirtschafts- und Arbeitswelt), Team- und Einzelcoach</p>	<p><b>KOBISeminare/KOBI e.V.</b> Adlerstr. 83 • D-44137 Dortmund</p> <p>Tel.: 0231 534525-0 Fax: 0231 534525-10 eMail: <a href="mailto:info@kobi.de">info@kobi.de</a> Web: <a href="http://www.kobi.de">www.kobi.de</a></p>	<p><b>09.02.-27.09.2009</b></p> <p>Dortmund</p> <p>€ 1.810,- (in monatl. Raten)</p> <p>BildungsScheck NRW bis € 500,- willkommen</p>
<p><b>NLP-Master »plus«</b> <b>business + klassisch</b></p>	<p>Birgid Kröber Ulrich Bühle Bernd Isert Marita Bestvater</p>	<p><b>KRÖBERKommunikation</b> Solitudeallee 16 • D-70439 Stuttgart</p> <p>Tel.: 0791 9541690 eMail: <a href="mailto:info@kroebekom.de">info@kroebekom.de</a> Web: <a href="http://www.kroebekom.de">www.kroebekom.de</a></p>	<p>Start <b>13.-14.02.2009</b> 18/22 Tage</p> <p>Stuttgart</p> <p>ab € 2.065,- + MwSt.</p>

## NLP Neurolinguistisches Programmieren

<p><b>Business-Trainer/ NLP-Trainer, DVNLP</b> für Trainer, Personalers, Führungskräfte, Moderatoren</p>	<p><b>Dr. Holger Sobanski Birgid Kröber Ulrich Bührlé</b>  NLP-Trainer zusätzlich <b>Bernd Isert</b> u.a.</p>	<p><b>KRÖBERKommunikation</b> Solitudeallee 16 • D-70439 Stuttgart  <i>Tel.: 0791 9541690</i> <i>eMail: info@kroebekom.de</i> <i>Web: www.kroebekom.de</i> oder <i>www.nlp-stuttgart.de</i></p>	<p><b>19.-21.02.2009 (Start)</b> 16/22 Tage  Stuttgart  NLP-Trainer + 6 Tage Italien ab <b>€ 4.300,-</b> + MwSt.</p>
<p><b>NLP-Practitioner in Karlsruhe</b></p>	<p><b>Thierry Ball</b> NLP-Lehrtrainer DVNLP, diplomierter systemischer Coach (DGCO/ECA), LernCoach NLPaed, wingwave-Coach</p>	<p><b>Bal(l)ance-Coach Thierry Ball</b> Wilhelm-Roether-Straße 47 D-76307 Karlsbad  <i>Mobil: 0173 3140674</i> <i>eMail: kontakt@balance-coach.com</i> <i>Web: www.balance-coach.com</i></p>	<p><b>21.-22.02.2009</b> (Start-Wochenende)  9 x 2 Tage als Wochenend- Blöcke in Karlsruhe  <b>€ 2.990,-</b> zzgl. ges. MwSt.</p>
<p><b>Ausbildung zum NLP-Master</b>  Wochenend-Ausbildung (10 x 2 Tage)</p>	<p><b>Dipl.-Soz. Evelyne Maaß Dipl.-Psych. Karsten Ritschl</b> (beide NLP-Lehrtrainer)</p>	<p><b>Spectrum KommunikationsTraining</b> Stierstraße 9 • D-12159 Berlin  <i>Tel.: 030 8524341</i> <i>Fax: 030 8522108</i> <i>eMail: info@nlp-spectrum.de</i> <i>Web: www.nlp-spectrum.de</i></p>	<p><b>07.-08.03.2009</b> (Master 1)  Master 2-10 in 2009 im Spectrum in Berlin  Investition: <b>€ 2.090,-</b> (zzgl. MwSt.) inkl. Supervision, Ratenzahlung möglich</p>
<p><b>NLP-Master-Practitioner in Karlsruhe</b></p>	<p><b>Thierry Ball</b> NLP-Lehrtrainer DVNLP, diplomierter systemischer Coach (DGCO/ECA), LernCoach NLPaed, wingwave-Coach</p>	<p><b>Bal(l)ance-Coach Thierry Ball</b> Wilhelm-Roether-Straße 47 D-76307 Karlsbad  <i>Mobil: 0173 3140674</i> <i>eMail: kontakt@balance-coach.com</i> <i>Web: www.balance-coach.com</i></p>	<p><b>07.-08.03.2009</b> (Start-Wochenende)  9 x 2 Tage als Wochenend- Blöcke in Karlsruhe  <b>€ 2.990,-</b> zzgl. ges. MwSt.</p>
<p><b>Hildesheimer Gesundheitstraining Das NLPt-System für die Psychosomatik, klinisch getestet</b>  Standardfortbildung für NLP-Practitioner oder Kompaktfortbil- dung für hoch Qualifizierte (erfahrene NLP- und Hypnotherapeuten)</p>	<p><b>Prof. Dr. Gerhart Unterberger Dr. Klaus Witt Dipl. Soz. Päd. Christiane Christ Dr. med. Ingo Wilcke Dipl. Päd. K.H. Wenzel</b></p>	<p><b>Institut für Therapie und Beratung an der HAWK-HHG</b> Hohnsen 1 • D-31134 Hildesheim  <i>Tel.: 05121 881421</i> <i>eMail: it@hawk-hhg.de</i> <i>Web: www.hildesheimer- gesundheitstraining.de</i></p>	<p>Fortbildungen  Standard: <b>Ab April 2009</b> bei Hildesheim 7 Wochenenden à <b>€ 330,-</b>  Kompakt: <b>Ab Sept. 2009</b> bei Hildesheim 3 Wochenenden à <b>€ 350,-</b>  Details siehe Homepage!</p>
<p><b>Ostercampus (Practitioner)</b></p>	<p><b>Megha Baumeler Ueli Frischknecht Klaus Hellstern</b></p>	<p><b>NLP-Akademie Schweiz</b> Buckstrasse 13 CH-8422 Pfungen-Winterthur  <i>Tel.: +41 52 3155252</i> <i>Fax: +41 52 3155253</i> <i>eMail: info@nlp.ch</i> <i>Web: www.nlp.ch</i></p>	<p><b>09.-19.04.2009</b>  Sempachersee b. Luzern (CH)  <b>€ 1.350,-</b> <b>€ 50,-</b> Rabatt mit diesem Inserat</p>

# KALENDER

## NLP Neurolinguistisches Programmieren

<p><b>1. NLP Practitioner Ausbildung</b></p> <p>6 x 3 Tage</p>	<p>Greta Mildenberg Roger W. Vaisey</p>	<p>Institut für Systemisches NLP Tarfenbööm 14e • D-22419 Hamburg</p> <p>Tel.: 040 5535232 Fax: 040 53160688 eMail: <a href="mailto:info@isnlp.de">info@isnlp.de</a> Web: <a href="http://www.isnlp.de">www.isnlp.de</a></p>	<p><b>17.-19.04.2009</b> Beginn</p> <p>Hamburg</p> <p>€ 2.359,- inkl. MwSt und Tagungspauschale</p>
<p><b>NLP-Interventionsmuster in Mediation und Konfliktmanagement</b></p>	<p>Thies Stahl</p>	<p>Thies Stahl Seminare Postfach 1121 • D-25442 Quickborn</p> <p>Tel.: 04106 645763 Fax: 01212 512525274 eMail: <a href="mailto:TS@ThiesStahl.de">TS@ThiesStahl.de</a> Web: <a href="http://www.ThiesStahl.de">www.ThiesStahl.de</a></p>	<p><b>15.-17.05.2009</b></p> <p>Wien</p> <p>Frühbucherrabatt € 380,- normal € 420,-</p>
<p><b>Ausbildung zum NLP-Trainer</b></p> <p>Intensivausbildung (1 x 2, 1 x 7, 1 x 3 und 4 x 2 Tage)</p>	<p>Dipl.-Soz. Evelyne Maaß Dipl.-Psych. Karsten Ritschl (beide NLP-Lehrtrainer)</p>	<p>Spectrum KommunikationsTraining Stierstraße 9 • D-12159 Berlin</p> <p>Tel.: 030 8524341 Fax: 030 8522108 eMail: <a href="mailto:info@nlp-spectrum.de">info@nlp-spectrum.de</a> Web: <a href="http://www.nlp-spectrum.de">www.nlp-spectrum.de</a></p>	<p><b>27.-28.06.2009</b> (Trainer 1) <b>17.-23.08.2009</b> (Trainer 2) <b>23.-25.10.2009</b> (Trainer 3)</p> <p>Trainer 4-6 und NLP-Trainer-Zertifizierung in 2010 im Spectrum in Berlin</p> <p>Investition: € 2.750,- (zzgl. MwSt.) Ratenzahlung möglich</p>
<p><b>22. METAFORUM SOMMERCAMP bei VENEDIG, ITALIEN</b></p> <p>Internationale Akademie für NLPs, Hypnotherapie, Kinesiologie, Mentaltraining, Aufstellungsarbeit, Mediation und mehr, sowie Specials wie ... Zukunftskongress (01.-02.08.2009) Camp-Pluswoche (10.-10.08.2009)</p>	<p>Dr. Stephen Gilligan (USA) Robert Dilts (USA) Dr. Gunther Schmidt Tom Best (USA) Prof. Matthias Varga v. Kibéd Martina Schmidt-Tanger Insa Sparrer Bernd Isert u.a.</p>	<p>METAFORUM international – Akademie für Kompetenzentwicklung Postfach 74 02 37 • D-13092 Berlin</p> <p>Tel.: 030 94414900 Fax: 030 94414901 eMail: <a href="mailto:info@metaforum.com">info@metaforum.com</a> Web: <a href="http://www.metaforum.com">www.metaforum.com</a></p>	<p><b>18.07.-13.08.2009</b></p> <p>Abano Terme, Venetien, Italien</p> <p>Gebühr: je nach Kurs</p>
<p><b>Sommerecampus (Practitioner, Master, Trainertraining, Workshops)</b></p>	<p>Megha Baumeler Ueli Frischknecht Arpito Storms Klaus Hellstern und Trainerteam</p>	<p>NLP-Akademie Schweiz Buckstrasse 13 CH-8422 Pfungen-Winterthur</p> <p>Tel.: +41 52 3155252 Fax: +41 52 3155 53 eMail: <a href="mailto:info@nlp.ch">info@nlp.ch</a> Web: <a href="http://www.nlp.ch">www.nlp.ch</a></p>	<p><b>19.07.-08.08.2009</b></p> <p>Sempachersee b. Luzern (CH)</p> <p>€ 2.500,- Inseraterabatt in diesem Heft beachten!</p>

## Coaching

<p><b>Business Coach, ChangeWorks / Beratung aus der Sicht des Unternehmens</b></p> <p>Möglicher Einstieg in die Ausbildung „Business Coach“ ChangeWorks</p>	<p>Dr. Frank Dievernich Kienbaum (Systemischer Coach)</p>	<p>ChangeWorks Akademie Dr. Frank Görmar Untere Albrechtstr. 17 D-65185 Wiesbaden</p> <p>Tel.: 0611 1665610 Fax: 0611 1665619 eMail: <a href="mailto:info@changeworks.de">info@changeworks.de</a> Web: <a href="http://www.changeworks-akademie.de">www.changeworks-akademie.de</a></p>	<p><b>25. + 26.10.2008</b></p> <p>In einem ehem. Kloster Raum Frankfurt/M.</p> <p>€ 400,- inkl. MwSt. Paketpreise für die gesamte Business Coach Ausbildung</p>
--	---	---	---

# SEMINAR

## Coaching

<p><b>Systemischer Coach/ Business-Coach, Coach, DVNLP</b></p>	<p><b>Birgid Kröber Prof. Dietmar Kröber Dr. Holger Sobanski Ulrich Bührlé Bernd Isert</b></p>	<p><b>KRÖBERKommunikation</b> Solitudeallee 16 • D-70439 Stuttgart</p> <p>Tel.: 0791 9541690 eMail: <a href="mailto:info@kroeberkom.de">info@kroeberkom.de</a> Web: <a href="http://www.kroeberkom.de">www.kroeberkom.de</a></p>	<p>Start: <b>31.10.-02.11.2008</b></p> <p>17/20 Tage Stuttgart</p> <p>ab <b>€ 3.350,-</b> + MwSt.</p>
<p><b>Nützlichere Formen des (Miss-)Verstehens finden</b></p> <p>gerne auch für Paare (egal ob Geschäfts- oder Beziehungspartner, bzw. diejenigen, die dies gerne erreichen möchten). Modelle des NLP, der Aufstellungsarbeit und der „Gewaltfreien Kommunikation“ nach Marshall Rosenberg auf besondere Fragestellungen der Kommunikation in Beziehungen anzuwenden und unter „Experimentierbedingungen“ zu üben.</p>	<p><b>Achim Stark</b> (DVNLP-Lehrtrainer)</p>	<p><b>ChangeWorks Akademie</b> <b>Dr. Frank Görmar</b> Untere Albrechtstr. 17 D-65185 Wiesbaden</p> <p>Tel.: 0611 1665610 Fax: 0611 1665619 eMail: <a href="mailto:info@changeworks.de">info@changeworks.de</a> Web: <a href="http://www.changeworks-akademie.de">www.changeworks-akademie.de</a></p>	<p><b>22.-23.11.2008</b></p> <p>in einem ehem. Kloster Raum Frankfurt/M.</p> <p><b>€ 220,-</b> (MwSt. befreit)</p>
<p><b>Systemischer Coach, DVNLP</b></p> <p>Der Fokus der Ausbildung liegt auf Coachinghaltung, der Auftragsklärung, der Planung und auf dem Verlauf des Coaching Prozesses. Außerdem fließen die neuesten Entwicklungen des NLP ein.</p>	<p><b>Achim Stark Christian Rosenblatt Dr. Frank Görmar</b> (Lehrcoaches bzw. Lehrtrainer, DVNLP)</p>	<p><b>ChangeWorks Akademie</b> <b>Dr. Frank Görmar</b> Untere Albrechtstr. 17 D-65185 Wiesbaden</p> <p>Tel.: 0611 1665610 Fax: 0611 1665619 eMail: <a href="mailto:info@changeworks.de">info@changeworks.de</a> Web: <a href="http://www.changeworks-akademie.de">www.changeworks-akademie.de</a></p>	<p>Start <b>04.-07.12.2008</b></p> <p>In einem ehem. Kloster Raum Frankfurt/M.</p> <p><b>€ 3.490,-</b> (MwSt. befreit) Paketpreise für Practitioner/Master oder Master/Coach</p>
<p><b>Systemischer Coach/ Business-Coach, Coach, DVNLP</b></p>	<p><b>Birgid Kröber Prof. Dietmar Kröber Dr. Holger Sobanski Ulrich Bührlé Bernd Isert</b></p>	<p><b>KRÖBERKommunikation</b> Solitudeallee 16 • D-70439 Stuttgart</p> <p>Tel.: 0791 9541690 eMail: <a href="mailto:info@kroeberkom.de">info@kroeberkom.de</a> Web: <a href="http://www.kroeberkom.de">www.kroeberkom.de</a></p>	<p><b>27.02.-01.03.2009</b> (Start) 17 /20 Tage</p> <p>Stuttgart</p> <p>ab <b>€ 3.350,-</b> + MwSt.</p>
<p><b>Ausbildung zum Coach</b></p> <p>Intensivausbildung (6 x 3 Tage)</p>	<p><b>Dipl.-Soz. Evelyne Maaß Dipl.-Psych. Karsten Ritschl</b> (beide NLP-Lehrcoach, DVNLP)</p>	<p><b>Spectrum KommunikationsTraining</b> Stierstraße 9 • 12159 Berlin</p> <p>Tel.: 030 85 4341 Fax: 030 8522108 eMail: <a href="http://www.nlp-spectrum.de">www.nlp-spectrum.de</a> Web: <a href="mailto:info@nlp-spectrum.de">info@nlp-spectrum.de</a></p>	<p><b>15.-17.04.2009</b> (Coach 1) <b>22.-24.06.2009</b> (Coach 2) <b>23.-25.09.2009</b> (Coach 3) <b>07.-09.12.2009</b> (Coach 4)</p> <p>Coach 5-6 in 2009 im Spectrum in Berlin</p> <p>Investition: <b>€ 2.500,-</b> (zzgl. MwSt.)</p>
<p><b>Integrative COACH- AUSBILDUNG</b></p> <p>180 Zeitstunden. 18 Tage. Nach Richtlinien von DVCT, QRC, Roundtable der dt. Coach-Verbände.</p> <p>Baustein zum Coaching-Diplom. Verfahren: NLP, Psychodrama + Gruppenmethoden, System, Hypno- Coaching, kognitive Methoden, Tiefenpsychologie u.v.a.</p>	<p><b>Dr. Björn Migge</b> (Autor „Handbuch Coaching und Beratung“)</p>	<p><b>Dr.Migge-Seminare®</b> Porta-Straße 41 • D-32457 Porta Westfalica</p> <p>Tel.: 0571 974-1975 Fax: 0571 974-1976 Web: <a href="http://www.drmmigge.de">www.drmmigge.de</a></p>	<p>Startwoche: <b>08.-13.06.2009</b></p> <p>Schloß Hersberg am Bodensee</p> <p>dann 4 WE in Ostwestfalen ab <b>€ 3.200,-</b> für Gesamt- ausbildung, MWSt befreit</p>

# KALENDER

## Coaching

<p><b>12. Systemische-neuroduale Coaching-Ausbildung</b> (zertifiziert nach DVNLP und ProC)</p>	<p><b>Martina Schmidt-Tanger Thies Stahl Marita Bestvater</b> (Pro-C-Lehrcoaches, Lehrcoaches-DVNLP)</p>	<p><b>CCC Professional Martina Schmidt-Tanger</b> Ehrenfeldstr. 14 • D-44789 Bochum  Tel./Fax: <b>0234 332581</b> eMail: <b>office@ccc-professional.de</b> Web: <b>www.ccc-professional.de</b></p>	<p><b>28.-30.06.2009</b> (Start) Rest in 2009/10  Münster/Bochum  € <b>4.820,-</b> (Privattarif) € <b>6.700,-</b> (Firmentarif)</p>
---	--	--	---

## Weitere Seminarangebote

<p><b>Abendtermine für Aufstellungen zu beruflichen, privaten oder Supervisionsanliegen</b>  (Fortbildungspunkte für Psychotherapeuten/Ärzte)</p>	<p><b>Thies Stahl</b></p>	<p><b>Thies Stahl Seminare</b> Postfach 1121 • D-25442 Quickborn  Tel.: <b>04106 645763</b> Fax: <b>01212 512525274</b> eMail: <b>TS@ThiesStahl.de</b> Web: <b>www.ThiesStahl.de</b></p>	<p><b>Erster Dienstag im Monat</b> 18:00 bis 22:00 Uhr  Hamburg (Nähe Hbf.)  € <b>50,-</b></p>
<p><b>Einführung in die Pessotherapie/Psychomotorische Körperpsychotherapie</b>  (jeweils 24 Unterrichtsstunden, als Bildungsurlaube anerkannt)</p>	<p><b>Ulrich Holzapfel</b> Pesso-Therapeut (PBSP), Hakomi-Lehrtherapeut, HP-Psych., zert. Körper- Psychotherapeut (ECP)</p>	<p><b>KOBISeminare/KOBI e.V.</b> Adlerstr. 83 • D-44137 Dortmund  Tel.: <b>0231 534525-0</b> Fax: <b>0231 534525-10</b> eMail: <b>info@kobi.de</b> Web: <b>www.kobi.de</b></p>	<p><b>10.-12.11.2008</b> oder <b>16.-18.03.2009</b>  Dortmund  jeweils € <b>174,-</b> (erm. € <b>161,-</b>) BildungsScheck NRW bis 50% der Kursgebühr willkommen</p>
<p><b>Mediation</b>  Grundkurs Erfolgsfaktoren der Mediation, Schwerpunkt Wirtschaft und Arbeitswelt</p>	<p><b>Anita von Hertel</b></p>	<p><b>Akademie von Hertel</b> Rolfinckstr. 12 a D-22391 Hamburg  Tel.: <b>040 5367911</b> Mobil: <b>0177 5367911</b> Fax: <b>040 5367990</b> eMail: <b>akademie@vonHertel.de</b> Web: <b>www.vonHertel.de</b></p>	<p><b>14.-16.11.2008</b>  Hamburg  € <b>290,-</b> + MwSt.</p>
<p><b>Die Unternehmenspyramide für Strategieentwicklung &amp; Führung; Fortbildung für Trainer &amp; Berater</b>  Möchten Sie Ihre Trainings- und Beratungsmethoden um ein wertvolles Element erweitern? – Kurs plus umfangreiches Arbeitsmaterial –</p>	<p><b>Manuela Brinkmann</b></p>	<p><b>Brinkmann TopTraining</b> Oberdorfweg 3 • CH-8916 Jönen/Zürich  Tel.: <b>+41 56 6662618</b> eMail: <b>info@unternehmenspyramide.com</b> Web: <b>www.unternehmenspyramide.com</b></p>	<p><b>17.-19.11.2008</b>  Raum Zürich  Investition: € <b>950,-</b> (MwSt. befreit)</p>
<p><b>ProSA – Prozessorientierte Systemische Aufstellungsarbeit</b>  (Fortbildungspunkte für Psychotherapeuten/Ärzte)</p>	<p><b>Thies Stahl</b></p>	<p><b>Thies Stahl Seminare</b> Postfach 1121 • D-25442 Quickborn  Tel.: <b>04106 645763</b> Fax: <b>01212 512525274</b> eMail: <b>TS@ThiesStahl.de</b> Web: <b>www.ThiesStahl.de</b></p>	<p><b>22.-23.11.2008</b> Bochum  <b>06.-08.03.2009</b> Hamburg  € <b>350,-</b></p>

## Weitere Seminarangebote

<p><b>Konversationelle Hypnose „Hypnose im Gespräch“</b></p> <p>Sprache, Nonverbalität und Trance im Gespräch choreographieren.</p>	<p><b>Dr. Erich Zulauf</b></p>	<p><b>erich zulauf communication</b> Ilgenstrasse 4 • CH-8032 Zürich</p> <p>Tel.: +41 44 4227870 eMail: <a href="mailto:info@erichzulauf.ch">info@erichzulauf.ch</a> Web: <a href="http://www.erichzulauf.ch">www.erichzulauf.ch</a></p>	<p><b>28.-30.11.2008</b></p> <p>Zürich</p> <p>€ 565,-</p>
<p><b>Mediation</b></p> <p>Grundkurs Zielcoaching in der Mediation, Schwerpunkt Wirtschaft und Arbeitswelt</p>	<p><b>Anita von Hertel</b></p>	<p><b>Akademie von Hertel</b> Rolfinckstr. 12 a • D-22391 Hamburg</p> <p>Tel.: 040 5367911 Mobil: 0177 5367911 Fax: 040 5367990 eMail: <a href="mailto:akademie@vonHertel.de">akademie@vonHertel.de</a> Web: <a href="http://www.vonHertel.de">www.vonHertel.de</a></p>	<p><b>23.-25.01.2009</b></p> <p>Hamburg</p> <p>€ 290,- + MwSt.</p>
<p><b>Erfolgsfaktor WerteManagement</b></p> <p><b>Das Graves-Modell &amp; WerteProfiling™</b></p> <p>Ausbildung zum WerteManager</p>	<p><b>Hansjörg Schumacher Dr. Egbert Kinds</b></p>	<p><b>Die WerteManager Checkpoint Charlie</b> Friedrichstraße 50 • D-10117 Berlin</p> <p>Tel.: 030 20659435 Web: <a href="http://www.die-wertemanager.de">www.die-wertemanager.de</a></p>	<p><b>25.-28.01.2009</b></p> <p>Bad Soden-Salmünster</p> <p>Lizenztraining I: € 895,- Lizenztraining II: € 1.295,- Paket I + II: € 1.995,-</p> <p>Ohne Übernachtung/ Verpflegung zzgl. MwSt.</p>
<p><b>Jahresausbildung Gewaltfreie Kommunikation</b></p> <p>Januar bis Oktober 2009 15 Tage</p>	<p><b>Ute Faber</b> (zert. Trainerin für Gewaltfreie Kommunikation) <b>Wolfgang Schultz</b> (Trainer für Gewaltfreie Kommunikation i.A.) <b>Herbert H. Warmbier</b> (Trainer für Gewaltfreie Kommunikation i.A.)</p>	<p><b>Herbert H. Warmbier</b> <b>Beratung • Training • Coaching</b> Goltsteinstr. 94 • D-50968 Köln</p> <p>Tel.: 0221 3762139 Fax: 02174 60285 eMail: <a href="mailto:contact@h-warmbier.de">contact@h-warmbier.de</a> Web: <a href="http://www.h-warmbier.de">www.h-warmbier.de</a></p>	<p>Termine: <b>30.01.-01.02.2009</b> <b>14.-17.04.2009</b> <b>04.-06.06.2009</b> <b>13.-15.08.2009</b> <b>22.-24.10.2009</b></p> <p>Preis: € 1.600,- Teilnehmer aus Nordrhein- Westfalen können u.U. den Bildungsscheck des Landes in Anspruch nehmen.</p>
<p><b>Mediation</b></p> <p>Grundkurs Erfolgsfaktoren der Mediation, Schwerpunkt Wirtschaft und Arbeitswelt</p>	<p><b>Anita von Hertel</b></p>	<p><b>Akademie von Hertel</b> Rolfinckstr. 12 a • D-22391 Hamburg</p> <p>Tel.: 040 5367911 Mobil: 0177 5367911 Fax: 040 5367990 eMail: <a href="mailto:akademie@vonHertel.de">akademie@vonHertel.de</a> Web: <a href="http://www.vonHertel.de">www.vonHertel.de</a></p>	<p><b>06.-08.03.2009</b></p> <p>Hamburg</p> <p>€ 290,- + MwSt.</p>
<p><b>Gewaltfrei kommunizieren nach dem Modell von Marshall Rosenberg</b></p> <p>Fortbildung von MÄRZ – JUNI 2009 (berufsbegleitend, 96 Unterrichtsstunden) kostenl. Infoabend am 13.01.2009, Anmeldung erforderlich</p>	<p><b>Dorothea Heimann</b> Coach, Dipl.-Päd., Lehrerin, WenDo/Aikido-Trainerin</p>	<p><b>KOBISeminare/KOBI e.V.</b> Adlerstr. 83 • D-44137 Dortmund</p> <p>Tel.: 0231 534525-0 Fax: 0231 534525-10 eMail: <a href="mailto:info@kobi.de">info@kobi.de</a> Web: <a href="http://www.kobi.de">www.kobi.de</a></p>	<p><b>16.03.-28.06.2009</b></p> <p>Dortmund</p> <p>€ 990,- (in 5 Raten) Bildungsscheck NRW bis € 445,- willkommen</p> <p>Wochend-Schnupperkurs am <b>22.-23.11.2008</b> (14 Unterrichtsstunden, € 98,-)</p>



# KALENDER

## Weitere Seminarangebote

<p><b>Change-Management/ Strategische Personal- und Organisationsentwicklung</b></p> <p>Systemisch ausgerichtete Ausbildung für Berater, Personaler, Führungskräfte</p>	<p><b>Dr. Holger Sobanski Birgid und Dietmar Kröber Marion Michels Ulrich Bühle</b></p>	<p><b>KRÖBERKommunikation</b> Solitudeallee 16 • D-70439 Stuttgart</p> <p><i>Tel.: 0791 9541690 eMail: <a href="mailto:info@kroebekom.de">info@kroebekom.de</a> Web: <a href="http://www.kroebekom.de">www.kroebekom.de</a></i></p>	<p><b>30.03.-01.04.2009</b> (Start)</p> <p>20 Tage</p> <p>Stuttgart</p> <p><b>€ 5.400,-</b> + MwSt.</p>
<p><b>MEDIATION</b></p> <p>Grundkurs Zielcoaching in der Mediation, Schwerpunkt Wirtschaft und Arbeitswelt</p> <p>(als Einstieg in die zertifizierte Mediationsausbildung mit 10 Trainern oder als Einzelmodul für einen Praxis- Einblick in die Möglichkeiten der Mediation ... mit großem MEDIATIONSBALL am 25.04.2009)</p>	<p><b>Anita von Hertel</b></p>	<p><b>Akademie von Hertel</b> Rolfinckstr. 12 a • D-22391 Hamburg</p> <p><i>Tel.: 040 5367911 Mobil: 0177 5367911 Fax: 040 5367990 eMail: <a href="mailto:akademie@vonHertel.de">akademie@vonHertel.de</a> Web: <a href="http://www.vonHertel.de">www.vonHertel.de</a></i></p>	<p><b>24.-26.04.2009</b></p> <p>Hamburg</p> <p><b>€ 290,-</b> + MwSt.</p>
<p><b>„Trance Camp“ 2009 Stephen Gilligan PhD</b></p> <p>Englisch – Übersetzung nur teilweise, Handbuch in Englisch/Deutsch</p>	<p><b>Stephen Gilligan PhD Kirsten E. Hinrichsen</b></p>	<p><b>Kirsten E. Hinrichsen</b> Georgenstraße 82 • D-80799 München</p> <p><i>Tel.: 089 2716064 eMail: <a href="mailto:Trancecamp2009@email.de">Trancecamp2009@email.de</a> Web: <a href="http://www.trancecamp.de">www.trancecamp.de</a></i></p>	<p><b>26.-31.05.2009</b> (Woche 1) <b>13.-18.10.2009</b> (Woche 2)</p> <p>Im Seminarhaus MaRah bei Rahden, Westfalen (<a href="http://www.MaRah.de">www.MaRah.de</a>)</p> <p><b>€ 1.500,-</b> „Earlybird Discount“ bis zum 15.11.2008 für beide Wochen</p> <p>Danach <b>€ 1.700,-</b> für beide Wochen.</p> <p>Unterkunft und Verpflegung sind selbstständig mit dem Seminarhaus zu buchen.</p>
<p><b>2. Erickson'sche Hypnose Intensivausbildung</b></p>	<p><b>Greta Mildenberg Roger W. Vaisey</b></p>	<p><b>Institut für Systemisches NLP</b> Tarfentööm 14e • D-22419 Hamburg</p> <p><i>Tel.: 040 5535232 Fax: 040 53160688 eMail: <a href="mailto:info@isnlp.de">info@isnlp.de</a> Web : <a href="http://www.isnlp.de">www.isnlp.de</a></i></p>	<p><b>23.10.-01.11.2009</b></p> <p>Gutshaus Stellshagen/Ostsee</p> <p><b>€ 1.200,-</b> inkl. MwSt zzgl. Unter./Verpfl.</p>



### Miteinander reden

Modelle wie das Kommunikationsquadrat und das Innere Team haben Friedemann Schulz von Thun weltbekannt gemacht. Im nächsten Jahr wird der Hamburger Psychologie-Professor emeritiert. Mit welchem Blick betrachtet er heute sein Fach und den kommunikativen Zustand der Gesellschaft? K&S im Gespräch mit einem Großen seiner Zunft.



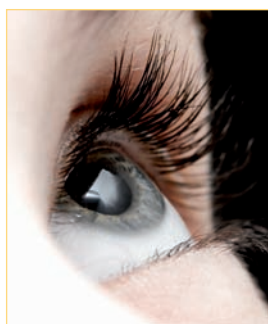
### Mitte und Maß

Für die Lösung von Konflikten stellt Gattus Hösl den Transformationsansatz der Mediation vor, vergleicht diesen Ansatz mit dem Harvard-Konzept und zeigt die Vorzüge von Mediationsverfahren gegenüber Gerichtsverfahren auf.



### Drachen, Dollars, Dynastien

NLP und China? Beides passt sehr gut zusammen, lautet die Erkenntnis von Autor Rainald Runge. Er empfiehlt, sich bei der interkulturellen Kommunikation mit dem Land der Mitte auf die Grundlagen des Neurolinguistischen Programmierens zu besinnen.



### Gefühle, innerer Abstand und Unabhängigkeit

Wir können nicht nicht fühlen. Wie aber gehen wir mit „schlechten“ Gefühlen um? Autor Claus Blickhan beschreibt vier Stufen der Dissoziation anhand eines NLP-Formats und zieht Parallelen zur Gewaltfreien Kommunikation.

## AKTUELL

Seminarkalender • neue Bücher • Trainerporträts

Anzeigenschluss für Heft 6/2008 ist der 14. Nov. 2008  
Heft 6/2008 erscheint am 19. Dezember 2008

## Impressum

### Chefredaktion und Büro:

Regine Rachow (V.i.S.d.P.)  
Heckenrosenweg 18 A • D-18209 Bad Doberan  
Tel: 038203 736067 • Fax: 038203 743960  
eMail: rachow@junfermann.de

### Bildredaktion:

Helena Becker

### Abonnements & Anzeigen:

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

### Junfermann Verlag

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

### Verlag:

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

### Layout & Satz:

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

© Junfermannsche Verlagsbuchhandlung GmbH & Co. KG  
Paderborn 2008. Alle Rechte vorbehalten.

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

### Kommunikation & Seminar

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

Jahresabonnement € 39,- • Einzelheft € 7,50  
jeweils zuzügl. Versandkosten.

Studentenabonnement  
(gegen Nachweis): € 39,- ohne Versandkosten.

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1. Januar 2003  
ISSN 1862-3131

### Bilder von Fotolia.com:

Antonio Nunes, Benicce, christian fiedler, cosma, diego cervo, Finetti, Gudellaphoto, iofoto, Jgz, Julien Rousset, microimages, Monkey Business, moodboard, Phip67, Pressmaster, Renee Jansoa, rolphoto, sonya etchison, Stephen Coburn, Swifter, Wojciech Gajda

Dieser Ausgabe liegt folgende Beilage bei:

„Der große Knigge“



# coach-your-self.tv

Besuchen Sie den ersten Internetsender rund ums Selbstcoaching!



## Coach Your Self

Praktische Techniken, die Sie sofort für sich selbst nutzen können.



## Beruf & Karriere

Coaching-Anwendungen für Ihren beruflichen und finanziellen Erfolg.



## Denken & Lernen

Steigern Sie Ihre Intelligenz und Kreativität mit starken Denktechniken.



## Spiritualität

Praxisorientierte, leicht anwendbare Übungen für den Weg nach Innen.

## Gratis-Coupon

Melden Sie sich jetzt an und Sie erhalten Zugang zu einer genial einfachen Coaching-Methode inkl. Video, eBook und interaktivem Coaching-Tool. Kostenlos!

[www.coach-your-self.tv](http://www.coach-your-self.tv)

e:works trainings & solutions | Strenger Str. 2 | 33330 Gütersloh | Fon 0 52 41-40 35 766 | [www.e-works.de](http://www.e-works.de) | [info@e-works.de](mailto:info@e-works.de)

## 5 Gründe für ein Abo

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

## Das Problem.

Zu viele, neue Wirtschaftsbücher.  
Zu wenig Zeit.



399 Seiten



## Die Lösung.

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



8 Seiten

Die besten  
Wirtschaftsbücher  
als 8-seitige  
Kurzfassung

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

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

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

Firma \_\_\_\_\_

Straße, Nr. \_\_\_\_\_

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

**Fax (040) 4325-2187**

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

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

**Jetzt  
3 Monate  
testen!**

# Wenn zwei sich streiten ...

Konflikte und ihre Bewältigung gehören zu den zentralen Themen in Führung, Coaching, Training und Beratung. Mit Mediationskompetenz können Sie selbst völlig zerstrittene Parteien wieder miteinander ins Gespräch bringen und zu einer Einigung führen! Mediation ist eine Methode, die inzwischen in allen Lebensbereichen Einzug hält - vom Führungsalltag in kleinen Teams bis zu Millionenprojekten – und die von Kommunikationsprofis erwartet wird: Als eine Weiterentwicklung der Win-win-Formel ist sie schnell, kostensparend und hocheffizient. Lesen Sie in »Professionelle Konfliktlösung«, wie Sie innovative Lösungen begleiten und finden können.

- Bewährter Klassiker
- Komplett überarbeitet
- Von der »Pionierin der internationalen Wirtschaftsmediation«
- Für Führungskräfte, Mediatoren, Berater, Coaches und andere Kommunikationsprofis

319 Seiten · Gebunden · € [D] 29,90  
ISBN 978-3-593-38529-9



AKADEMIE VON HERTEL

Informieren Sie sich rechtzeitig über Mediation: Vom Buch über ein Schnupperwochenende bis zur Ausbildung zum zertifizierten Mediator, Schwerpunkt Wirtschaft und Arbeitswelt.

[www.vonHertel.de](http://www.vonHertel.de) oder telefonisch +49 (0)177 5367911.

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

**campus**  
Frankfurt · New York